

PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS IN THE PUBLIC SECTOR MODELE DE MANAGEMENT AL PERFORMANȚEI ÎN SECTORUL PUBLIC

FURCULIȚA Tatiana

ORCID: 0009-0001-2648-2066

PhD Student, Universitatea de Stat din Moldova, Institutul de Administrație publică,
www.iap.gov.md, str. Ialoveni 100, Chișinău, Republica Moldova, e-mail: jardantt@gmail.com

ABSTRACT. *Actuality. Performance management has brought new dimensions to public management. However, the complex dimensions of politics have called for more complex management systems that allow a better consideration of the non-economic dimensions of public institutions. Contemporary public administration forces institutions to increase their operational efficiency as well as satisfy the expectations of stakeholders. For these reasons, various models are implemented, especially those already applied for years in the management of profit-oriented organizations. The models chosen for analysis are applied in public administration, making it possible to measure numerous indicators, both financial and non-financial in nature.*

Purpose. The main purpose of this article refers to the definition and evaluation of selected models, used to measure the performance of public administration bodies, with emphasis on their application in different perspectives.

Methodology. The research method adopted by the author is a conceptual one, reviewing the specialized literature. The research was conducted using Scopus, Springer, WoS, Emerald and EBSCO databases. The elements under analysis were the 3Es (economy, efficiency, effectiveness) and IOO (input, output and result) as well as the model included in the BSC (Balance Scorecard). The research revealed that each of the models has its strengths and limitations.

Results and discussion. The research results led to the conclusion that the model that presents the greatest application potential and efficiency in its application in the public sector is the performance measurement model proposed within the BSC; however, some readjustment of the operating conditions of the public administration and the organizational culture within it is still necessary.

KEYWORDS: *public management, performance management, public administration, performance management models, efficiency, effectiveness*

JEL CLASSIFICATION: *M1 Business Administration*

INTRODUCERE

În ultimii ani, tema privind performanța publică (PP) a fost din ce în ce mai invocată în cercurile politice, administrative și academice. În special pentru autoritățile locale, utilizarea abordărilor de performanță în practica instituțiilor, este în creștere, contribuind la gestionarea inițiativelor și structurilor administrației locale [12, 13, 26, 5].

Conceptul de performanță publică, însă, nu este definit cu precizie și nici nu acoperă un set de practici comune bazate pe un cadru explicit și recunoscut. Conceptul prezintă o multitudine de definiții care se suprapun, care sunt adesea inadecvate, fie pentru că sunt prea generale, fie pentru că au fost adoptate necritic din alte discipline. În plus, noțiunea este și una vagă, deoarece înseamnă lucruri diferite pentru diferiți actori. O serie de studii întăresc această analiză, subliniind că practicile publice suferă de o lipsă de abstractizare sau de simplificare excesivă, din cauza unui transfer necritic de practici și instrumente din sectorul privat [15, 24].

Este, așadar, esențial, într-un context profesional și academic care o cere, ca evoluțiile tehnice și instrumentale să fie precedate de un proces de abstractizare care să permită o analiză a conceptului de performanță publică. Într-adevăr, modelele de reprezentare și măsurare a performanței publice s-au îmbogățit prin lărgirea conceptului de performanță, dar ipotezele care stau la baza modelelor – în special multidimensionalitatea performanței publice – nu au fost niciodată testate.

Pentru a răspunde acestei nevoi, autorul a dezvoltat atât o caracterizare holistică, cât și o definiție a performanței publice. Pe baza literaturii despre valorile performanței publice, modelele de management al performanței și definiția performanței organizaționale, derivă caracteristicile specifice performanței publice.

REZULTATE ȘI DISCUȚII

Pentru început, se prezintă și analizează mai întâi caracteristicile și dimensiunile principalelor modele de management al performanței publice găsite la nivel internațional pe baza unei sinteze realizate de Guenoun [14].

Modele publice de management al performanței

În ultimele două decenii, în țările dezvoltate, sistemele de management al performanței (PMS) s-au dezvoltat foarte mult, datorită unui transfer de know-how de la sectorul privat la cel public. Aceste sisteme se bazează pe Noul Management Public (NPM), care își propune să facă organizațiile publice și guvernamentale mai asemănătoare afacerilor [19].

Primele abordări ale managementului performanței s-au bazat pe teoria economică clasică (teoria alegerii publice), cu accent pe transformarea intrărilor în ieșiri. Apoi au devenit mai complexe, mai întâi prin integrarea noțiunii de rezultate (introducerea de rezultate și relevanță, un curent al NPM; Bouckaert, Talbot) și apoi pe cea a părților interesate (modelele EIPA și Moullin).

Autorul a încercat gruparea acestor modele de management al performanței publice în două grupe: cele care adoptă o abordare în mare măsură economică și cele cu o orientare mai concentrată asupra părților interesate (modele în care cetățenii participă direct la procesul de evaluare și măsurare a performanței guvernării).

Modele de management al performanței cu o orientare puternic economică.

Analiza literaturii de specialitate relevă 3 modele susținute de o abordare economică a performanței: modelul teoriei alegerii publice, modelul NPM [17, 18] și modelul lui Bouckaert și Pollitt [6].

Teoria alegerii publice a adaptat pentru sectorul public modelul clasic Intrări-Ieșiri prin diferențierea între output-uri (produse, livrabile) și rezultatele (impacte, efecte), fiecare derivat dintr-o funcție de producție distinctă. Modelul Inputs-Outputs-Outcomes (IOO) oferă o gamă mai largă de criterii pentru evaluarea performanței organizaționale. Într-adevăr, rezultatele sunt măsurate prin indicatori non-financiari care reprezintă beneficiile sociale care decurg din acțiune, în timp ce rezultatele desemnează activități care nu vor duce neapărat la rezultate de tip rezultat. Acest model integrează cele trei elemente ale modelului 3E: economia este integrată în intrări, eficiența este raportul dintre ieșiri și intrări, iar rezultatele includ eficacitatea. Potrivit lui Boyne [7], acest model explică dimensiunile de performanță care sunt, în cel mai bun caz, implicite în modelul 3E. Această abordare este completată de Talbot [27], care abordează problema evaluării propunând un model de performanță publică evaluat în termeni de eficiență, eficacitate, economie și relevanță a rezultatelor. Acest model introduce anumite noțiuni derivate din Managementul Calității Totale (TQM).

O altă abordare este propusă de curentul NPM. Aici, se acordă mai puțină atenție respectării proceselor și regulilor prescrise oficial. NPM încearcă să combine perspectiva internă cu perspectiva clientului, concentrându-se astfel atât asupra proceselor interne, cât și asupra rezultatelor. Hood [18], prin poziționarea lucrării sale în cadrul teoretic al Noului Management Public, evidențiază cinci principii care permit înțelegerea noțiunii de performanță:

- Managementul prin rezultate, care modifică fundamental rolul funcționarului public, transformându-l din administrator în manager responsabil de rezultate;

- O măsură a impactului acțiunilor, care presupune definirea prealabilă a finalităților și obiectivelor strategice ale autorității locale, ținând cont de contribuția partenerilor săi și de îmbunătățirea circulației informațiilor între parteneri;

- Urmărirea satisfacției clienților, acțiunea Administrației publice fiind în totalitate concentrată pe satisfacția utilizatorilor. Acest principiu presupune desfășurarea unor instrumente de analiză a nevoilor și așteptărilor cetățenilor și dezvoltarea unor servicii diferențiate;

- O hotărâre de a fixa finanțele publice pe o bază solidă, ceea ce presupune analiza costurilor și, pentru anumite reforme, externalizarea sau privatizarea anumitor servicii;

- O îmbunătățire a acurateței și transparenței conturilor publice. Acest principiu, adoptat din sectorul concurențial, urmărește aplicarea principiilor contabilității private în sectorul public și, mai ales, ține cont de patrimoniul autorității locale. Presupune prezentarea unui bilanț care reconstituie, în special, valoarea mijloacelor fixe ale autorității locale. Este însoțită de certificarea conturilor de către un auditor extern.

Astfel, potrivit lui Hood, NPM se referă la responsabilitate în legătură cu rezultatele și se crede că elimină unele dintre diferențele dintre organizațiile private și cele publice. Articulația diferitelor sisteme de management al performanței publice este modelată de Bouckaert și Pollitt [6] în felul următor. Pe de o parte, sistemul de management se concentrează atât pe dimensiunea internă a performanței, cât și pe cea externă (care ține cont de problemele socioeconomice, le interpretează în funcție de nevoi și apoi evaluează rezultatele externe ale acțiunii publice); pe de altă parte, folosește o buclă de management al performanței care leagă dimensiunile interne și externe ale performanței. În cele din urmă, ea descompune performanța internă și externă în mai multe obiecte de performanță: relevanța obiectivelor pentru nevoi, eficiența procesului de producție în ceea ce privește utilizarea resurselor, eficacitatea managementului în ceea ce privește rezultatele finale sau intermediare în comparație cu obiectivele și utilitatea generală a publicului. acțiune în ceea ce privește rezultatele finale în comparație cu nevoile identificate.

Pe lângă modelele de management al performanței publice care adoptă o abordare economică, literatura se ocupă și de modele care utilizează o abordare a părților interesate.

Modele de „parteneriat” de management al performanței publice.

O altă abordare a modelelor de performanță publică constă în integrarea participării cetățenilor în reprezentarea și măsurarea performanței. Această idee se bazează pe curentul TQM, în care clienții sunt implicați în definirea output-urilor și a rezultatelor, și pe curentul de participare/ guvernare democratică, în care cetățenii sunt invitați să participe la viața organizațiilor publice (stewardship) [3, 16, 28]. Abordarea calității a dat naștere unui model european [11], în timp ce cealaltă abordare adaptează Balanced Scorecard al lui Kaplan și Norton [20].

În continuare, autorul prezintă două modele bazate pe o abordare a părților interesate a managementului performanței publice: Cadrul Comun de Evaluare (CAF) [11] și Fișa de bord pentru sectorul public (PSS) [23].

În urma unei inițiative europene din 1998 de a dezvolta un instrument de sprijinire a îmbunătățirii calității managementului public, un grup de experți a prezentat un Cadru Comun de Evaluare (CAF) în 2000 la Lisabona. Pornind de la ideile modelului de excelență dezvoltat de Fundația Europeană pentru Managementul Calității (EFQM), o nouă versiune a fost dezvoltată în 2006, acordând o atenție sporită specificului sectorului public (de exemplu, primatul legii; comportamentul etic bazat pe pe principii comune) și punând accent pe modernizare, inovare și caracterul holistic al modelului. CAF distinge patru tipuri de rezultate ale inițiativelor publice, dintre care două sunt legate de rezultate [11]:

- rezultatele „beneficiarului” privind clienții sau țintele direct adresate de serviciile organizației publice; măsurată extern prin satisfacția clienților direcți și intern prin numărul de reclamații sau măsura în care angajamentele asumate în carta serviciilor au fost îndeplinite;

- rezultatele „sociale” privind mediul direct și indirect al organizației, măsurate prin impactul asupra societății și asupra mediului.

În acest model de excelență derivat din curentul TQM, se regăsesc, adaptate sectorului public, noțiuni de performanță utilizate în sectorul privat, în special problematica accesului părților

interesate la informație [10]. În mod similar, încercând să integreze diferite dimensiuni ale performanței, trăsăturile distinctive ale Balanced Scorecard (BSC) îl fac compatibil cu reprezentarea performanței unei organizații din sectorul privat sau public.

Accentul pus pe legătura dintre indicatorii financiari și nefinanciari este foarte compatibil cu principiul conform căruia organizațiile publice nu urmăresc în primul rând profitul. Mai mult, obiectivul CSB de a alinia indicatorii cu interesele părților interesate (clienți, acționari, angajați) corespunde mult mai multor beneficiari ai inițiativelor publice [13, 21]. BSC ar putea fi astfel văzută ca o concesie minimă de către organizațiile publice la ordinul de a le măsura performanța [9]. Într-adevăr, studiile de practici confirmă rata mare de penetrare a acestuia în sectorul public [1, 4, 22].

În conformitate cu această tendință, Moullin [23] a dezvoltat un Public Sector Scorecard (PSS) menit să „oferă un cadru general pentru măsurarea performanței și îmbunătățirea serviciilor, adaptând BSC la cultura și valorile sectorului public și semi-public”. Modelul a fost adaptat prin adăugarea unei noi dimensiuni a performanței: perspectiva „utilizator/ părți interesate”, care implică măsurarea satisfacției utilizatorilor și a percepției utilizatorului asupra serviciului. PSS constă astfel în cinci perspective. Elementul cheie al modelului este integrarea utilizatorilor și a părților interesate în procesul de stabilire a obiectivelor. Scopul este de a alinia strategia, procesul și măsurarea performanței cu nevoile și așteptările utilizatorilor direcți și ale altor părți interesate.

În timp ce BSC tradițional urmărește doar să asigure coerența între diferitele perspective de performanță, PSS încearcă să depășească granițele organizației prin includerea reprezentanților organizațiilor partenere și ai altor grupuri de referință în comitetul de management al PSS [23]. Harta strategiei dezvoltată în cadrul PSS este, de asemenea, semnificativ diferită de BSC generic prin faptul că participanții sunt invitați să reflecteze asupra efectelor dorite ale inițiativelor și să identifice principalii factori de risc [25]. Acest BSC modificat a fost adoptat de anumite entități ale Serviciului Național de Sănătate din Marea Britanie, de un guvern local britanic și de Ministerul Transporturilor din Africa de Sud [23].

Această extindere a BSC pentru a include cinci perspective și ideea de a-l folosi ca platformă de sprijinire a relațiilor dintre părțile interesate apare în majoritatea adaptărilor BSC la sectorul public. Astfel, Chapet [8] distinge cele cinci perspective (scopuri, realizări, procese, contribuții, competențe) și identifică un stakeholder pentru fiecare dintre ele. Această legătură între perspectivă/ părți interesate este concepută pentru a promova alinierea perspectivelor cu așteptările părților interesate.

După ce autorul a prezentat principalele modele de management al performanței publice, în continuare vor fi prezentate modele holistice ale performanței publice.

Un model holistic de management al performanței

Într-o abordare sistemică a managementului, managementul performanței ar trebui să se dovedească util la cele trei niveluri de reglementare a sistemelor analizate în mod tradițional în literatura de specialitate:

- La primul nivel de reglementare: o organizație publică care urmărește cu mai multă eficacitate și eficiență obiectivele stabilite de autoritățile politice;
- La al doilea nivel de reglementare: punerea sub semnul întrebării a relevanței obiectivelor urmărite și a adecvării acestora în lumina schimbărilor de mediu și a nevoilor cetățenilor; prin acest proces, sunt facilitate o mai mare transparență și un dialog mai bun între părțile interesate;
- La al treilea nivel de reglementare: învățarea sau deuteră-învățarea [2], permițând managerilor politici și administrativi să înțeleagă mai bine consecințele alegerilor lor și să își asume o mai mare responsabilitate în conduita politicii publice.

Luarea în considerare a acestor trei niveluri favorizează dezvoltarea unei concepții holistice a performanței publice. Analiza caracteristicilor și dimensiunilor performanței publice se bazează pe un studiu comparativ al modelelor prezentate. Mai întâi, ne concentrăm argumentul pe dimensiunile specifice ale performanței publice și apoi evidențiem caracteristicile asociate.

O analiză a dimensiunilor performanței

Există trei dimensiuni ale performanței publice, în relație cu intrările, ieșirile și rezultatele ofertei de servicii publice, așa cum reiese din modelul precedent. Prima dimensiune, în relație cu inputurile organizației publice, corespunde mijloacelor mobilizate de organizație. Cu mijloacele organizaționale, asociem dimensiunea organizatorică a performanței publice, caracterizată prin adaptarea corespunzătoare a resurselor umane, financiare și tehnice (modelul lui Bouckaert și Pollitt, 2004), pe lângă cultura și structura. a organizației, la oferta de servicii publice (CAF, 2006).

Cu mijloacele umane asociem dimensiunea umană a performanței publice, caracterizată prin angajamentul, motivarea și mobilizarea personalului în jurul strategiei (model CAF), și prin răspunsul la aspirațiile personalului la bunăstare și dezvoltare (model CAF, model PSS). Cu mijloacele financiare, asociem dimensiunea financiară a performanței publice, caracterizată prin controlul cheltuielilor definit și desfășurat corespunzător și economic și realizat în conformitate cu toate politicile relevante, precum și prin optimizarea veniturilor și respectarea reglementărilor [27] (modelul lui Hood). A doua dimensiune, în raport cu rezultatele organizației publice, se caracterizează prin adaptarea cantității și calității ofertei de servicii publice locale la nevoile utilizatorilor (model IOO; model PSS).

Am numit această dimensiune specifică, dimensiunea serviciului public. A treia dimensiune, în relație cu rezultatele organizației publice, se caracterizează în principal prin urmărirea interesului general, justiției sociale și reglementarea activității economice (modelul Bouckaert și Pollitt, 2004) prin (1) o ofertă de servicii publice. care satisface nevoile și gradele de satisfacție ale cetățenilor și mediului local (modelul Hood, 1995) și (2) comunicare fiabilă și deschisă cu părțile interesate cu privire la inițiativele întreprinse și resursele implementate (modelul CAF). Am numit această dimensiune specifică, dimensiunea teritorială. Se pare că această dimensiune este specifică autorităților locale sau administrației/ agențiilor locale.

O analiză comparativă a modelelor de management studiate ne permite să evidențiem cinci dimensiuni ale performanței publice: trei dimensiuni aplicabile tuturor tipurilor de organizații (dimensiunea organizațională, umană și financiară) și două dimensiuni relevante numai pentru sectorul public (teritorial și public). dimensiunile serviciului).

O analiză a caracteristicilor performanței publice.

Primele trei dimensiuni care țin de capacitățile organizației sugerează la rândul lor cinci caracteristici ale performanței publice (PP). Performanța publică, în dimensiunile sale organizaționale, umane și financiare, poate avea diferite obiecte de analiză (1). Alegerea Publică evocă două obiecte de analiză: administrația (în special resursele financiare) și persoanele fizice. Cât despre curentul NPM, acesta propune departamente/ persoane. Aceste obiecte sunt asociate cu obiectivele (2) și măsurile (3) utilizate în PMS. „Obiectivele” corespund controlului cheltuielilor publice și optimizării veniturilor (modelul lui Hood; modelul PSS) evaluate prin economie, eficiență și eficacitate.

Mai mult, aceste modele prezintă rațiuni diferite (4) asociate cu utilizarea resurselor în termeni de conformitate, legalitate și productivitate (Talbot; modelul lui Hood; modelul lui Bouckaert și Pollitt; PSS). Datele PP pot fi utilizate pentru diferiți actori; țintele (5) sunt administrația și angajații pentru utilizarea resurselor, iar guvernul, băncile și contribuabilii pentru alocarea resurselor (modelul lui Hood; modelul PSS; CAF).

Legat de dimensiunea serviciului public (la nivel de ieșiri), obiectele PP sunt inițiativele de serviciu public întreprinse de organizație (Talbot; modelul PSS). Rațiunile asociate cu realizarea acestor inițiative privesc eficacitatea și eficiența (modelul lui Talbot; modelul lui Hood; modelul PSS). Obiectivele și măsurile asociate corespund producției de servicii publice de cantitate și calitate suficientă, care să satisfacă utilizatorul (modelul lui Hood; modelul PSS; „CAF”). Țintele ofertei de servicii publice sunt utilizatorii (model IOO; „CAF”).

Legat de dimensiunea teritorială a PP, obiectele sunt politicile publice implementate (modelul lui Talbot; modelul PSS). Rațiunile asociate cu executarea acestor politici privesc reglementarea activității economice, interesul general și justiția socială (modelul lui Bouckaert și Pollitt). Obiectivele și măsurile asociate corespund unei oferte de servicii publice care răspunde nevoilor părților interesate ale organizației publice și generează efecte de durată pe teritoriul

acesteia ((modelul lui Hood; modelul lui Bouckaert și Pollitt; „CAF”). Țintele impactului politicilor publice sunt cetățeni și companii ((modelul lui Hood; modelul PSS). Mai mult, PP include caracteristica „învățare” (6), la nivel politic și administrativ, derivată din practica controlului de management și a controlului strategic. Învățarea politică se referă la reorientarea obiectivelor politice în sine în lumina impactului lor asupra mediului și/ sau a relevanței resurselor lor utilizate (modelul lui Bouckaert și Pollitt; Talbot; PSS). În sfârșit, învățarea politică poate lua forma adaptării mijloacelor la efectele așteptate ale politicii publice (modelul lui Bouckaert și Pollitt; „modelul CAF”). În ansamblu, analiza comparativă a modelelor PPM relevă șase caracteristici specifice: obiecte, obiective, măsurători, argumente, ținte și învățare.

CONCLUZII

Concluzionând, se atestă că managementul performanței câștigă din ce în ce mai mult avânt în sectorul public. Este o abordare strategică a managementului resurselor publice și implică căutarea eficienței și eficacității în furnizarea de servicii publice. Această abordare a devenit o măsură de performanță statutară pentru a furniza servicii de calitate într-un mod dinamic și divers mediul sectorului public. Valul de reformă a sectorului public, care a început în țările anglo-saxone în perioada sfârșitul anilor 1970, s-a răspândit în întreaga lume. A devenit un fenomen în evoluție, așa cum fiecare națiune își dezvoltă propriul model și tipar. Managementul performanței în serviciul public a devenit aproape omniprezent în ultimele trei decenii și a fost o preocupare centrală a aleșilor, administratorilor publici și cetățenilor de zeci de ani. Gestionarea performanței a fost unul dintre motoarele cheie în reforma sectorului public din ultimii ani și una dintre planurile centrale ale mișcării „reinventării guvernului”. În ultimele două decenii s-a înregistrat un proces de reformă continuă în managementul serviciilor publice prin importul în sectorul public a practicilor manageriale din sectorul antreprenorial. Toate reformele au vizat îmbunătățirea calității performanței în serviciile publice, creând noi forme de relație între sectorul public și cel privat și noi tipuri de reglementare și responsabilitate. În schimb, aceste reforme publice de management au fost transferate, într-o varietate de moduri, în sistemele de stat ale economiile în curs de dezvoltare și în tranziție.

Astfel, s-a înregistrat o creștere semnificativă a utilizării sistemelor de management al performanței în sectorul public. Scopul general al managementului performanței este de a stabili o performanță ridicată în instituțiile publice și prestarea serviciilor calitative care să satisfacă așteptările cetățenilor. Deci obiectivul managementului performanței este de a dezvolta capacități angajaților astfel încât performanța fiecărui individ să poată fi îmbunătățit. De fapt, scopul performanței sistemului nu se limitează doar la măsurarea rezultatelor. Acesta servește ca un mecanism de ghidare pentru direcția de implementare a politicilor și obținerea garanției politicile sunt implementate corect și eficient. Rezultatele cercetării au condus la concluzia că modelul care prezintă cel mai mare potențial de aplicare și eficiență în aplicarea lui în sectorul public este modelul de măsurare a performanței propus în cadrul BSC; cu toate acestea, este necesară încă o oarecare readaptare a condițiilor de funcționare a administrației publice și culturii organizaționale din cadrul acesteia.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Aidemark L.-G. (2001). *The meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization*. În: *Financial Accountability & Management*, vol. 17, nr.1, p. 23-40
2. Argyris C., Schon D. (1978). *Organizational learning*. Reading Mass: Adisson-Wesley
3. Armstrong J. (1997). *Stewardship and public service*. Commission de la fonction publique du Canada.
4. Ax C., Bjornenak T. (2000). *The Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations. The Case of the Balanced Scorecard in Scandinavia*. În: *Materialele Conferinței: 23rd Annual Congress of the European Accounting Association*, Munich
5. Barton W., Bruce C. (2000). *Implementing Performance Government: a symposium introduction*. În: *Public Productivity & Management Review*, vol. 23, nr. 3, p. 264-266
6. Bouckaert G., Pollitt C. (2004). *Evaluating public management reforms: a comparative analysis*. Oxford University Press

7. Boyne G. A. (2002). *Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales*. În: *Public Money Management*, vol. 22, nr.2, p. 17-24
8. Chapet J. (2007). *Le systeme de gestion des collectivites territoriales: entre performance et deliberation*. În: *Politique et Management Publics*, vol. 25, nr. 4, p.1-21
9. Chow W., Ganulin D., Haddad K., Williamson J. (1998). *The Balanced Scorecard: A potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management*. În: *Journal of Health Care Management*, vol. 43, nr.3, p. 263-280
10. De Brujin H. (2002). *Performance Measurement in the Public Sector. Strategies to cope with the risks of performance measurement*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 15, nr. 6-7, p. 578-594
11. European Institute of Public Administration (EIPA). (2006). *The Common Assessment Framework (CAF). Improving and organisation through self-assessment*, CAF Resource Centre
12. Folz D. H., Abdelrazek R., Chung Y. (2009). *The adoption, Use and impacts of performance Measues in medium-SizeCities: Progress Toward Performance Management*. În: *Public Performance and Management Review*, vol. 33, nr. 1, p. 63-87
13. Fryer K., Anthony J., Ogden S. (2009). *Performance Management in the Public Sector*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 22, nr.6, p. 478-498
14. Guenoun M. (2009). *Le management de la performance publique locale: Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales*. Teză de doctor în științe manageriale, Universite Paul Cezanne
15. Halachmi A., Bouckaert G. (1996). *Organizational Performance and Measurement in the Public Sector: Toward Service, Effort and Accomplishment Reporting*, Greenwood Publishing Group.
16. Hirst P. *Democracy and Governance*. (2000). În: J. Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering adn Democracy*, Oxford: Oxford University Press
17. Hood C. (1991). *A public Management for All Season*. În: *Public Administration Review*, vol. 69, nr.1, p. 3-19
18. Hood C. (1995). *Contemporary Public Management: A New Global Paradigm*. În: *Public Policy and Administration*, vol 10, nr.2, p. 104-117
19. Jansen E. P. (2008). *New public management: perspectives on performance and the use of performance information*. În: *Financial Accountability & Management*, vol. 24, nr. 2, p. 169-191
20. Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy intro Action*. Harvard Business School Press, Boston
21. Mc Adam R., Hzlett S-A., Casey C. (2006). *Performance management in the UK Public Sector: addressing Multiple Stakeholder Complexity*. În: *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, nr. 3, p. 256-273
22. MC Kendrick J., Hastings M. (2002). *The Development of a Performance Framework for Professions Allied to Medicine in Rehabilitation*. În *Materialele Conferinței: Annual Congress of the British Accounting Associaion*, st. Helier
23. Moullin M. (2002). *Delivering Excellence in the Health and Social Care*. Open University Press, Buckingham
24. Moynihan D. P. (2005). *Why and How do State Governments Adopt and Implement „Managing for Results” Reforms? ”*. În: *Journal of Public Administration Research adn Theory*, vol. 15, nr.2, p. 219-243
25. Neely A., Adams C., Kennerly K. (2002). *The performance Prism*. Financial Times, Prentince-Hall, London
26. Newcommerk E. (2007). *Measuring Government performance*. În: *International Journal of Public Administration*, vol. 30, nr.3, p.307-329
27. Talbot C. (1999). *Public Performance – Toward a New Model?* În: *Public Policy and Administration*. Vol. 14, nr.3, p. 15-34

28. Vigoda E. (2002). *From responsiveness to collaboration: Governance, citizens and the next generation of public administration*. In *Public Administration Review*, vol. 62, nr. 5, p.527-540