

# *Cele mai bune practici in administratia publica. Cum le recunoastem? Cum le putem folosi?<sup>1</sup>*

**Prof. univ. dr. Edward T. Jennings Jr.**

*Martin School of Public Policy and Administration, University of Kentucky*

## **Introducere**

Politicieni, analisti, manageri si reformatori si-au dedicat o mare parte a atentiei lor pentru a identifica cele mai bune practici si pentru a identifica practicile bazate pe evidenta in politicile publice si in administratie in ultimii ani. Organizatiile si indivizii au alcatuit compendii „Cele mai bune practici” in diferite campuri ale politicii publice. Simpozionul din 2003 din „Jurnalul analizei managementului si analizei politice” evidentiaza patru compendii si utilitatea lor, dar de asemenea traseaza si unele diferente intre ele (Bardach 2003). Aceste diferente – invartindu-se in jurul nivelului si tipului de evidenta cerute pentru a fi considerate bune practici, sursa compendiului, concentrarea pe mecanisme sau pe teorie si incorporarea fundalului contextual si a audientei intentionate – au efectul combinat de a sugera ca sensul si utilitatea unei „bune practici” variaza depinzand de scop si imprejurari.

Sunt cateva probleme majore in identificarea si utilizarea celor mai bune practici. Prima problematica este cum pot fi identificate cele mai bune practici. Cum putem localiza practicile care functioneaza bine si cum putem determina ca ele functioneaza bine? Precedenta trecere in revista a diferitelor abordari sugereaza diversitatea cailor care sunt urmate.

Cea de-a doua intrebare este daca sunt atinse scopurile propuse atunci cand practicile si guvernarea au obiective multiple. Putem determina mutiplele consecinte directe si indirecte ale unei practici? O buna aplicare depinde intr-o mare masura de scopurile care sunt urmarite. O practica ce va produce o mai mare realizare a unui scop poate determina cresterea cheltuielilor celorlalte scopuri. Unul dintre exemplele citate este schimbul dintre echitate si eficienta.

Cea de-a treia intrebare este cum anume pot fi transferate cele mai bune practici de la o imprejurare la alta. Sunt ele universale? Oare aplicabilitatea lor depinde de timp, loc, spatiul si contextul organizational?

## **1. Ce sunt cele mai bune practici si cum pot fie ele identificate?**

Se pare ca nu s-a ajuns la un consens referitor la ceea ce constituie o buna practica, modul ei de identificare, si nici chiar denumirea ei. Bardach (2000: 71-85) ofera o discutie extinsa despre cele mai bune practici, desi nu ii place termenul, preferand in schimb sa vorbeasca despre practicile inteligente. In ciuda reticentei lui Bardach, multe definitii si abordari au aparut in literatura de specialitate. Bendixsen & Guchteniere (2003) sugereaza o definitie folositoare, indicand ca termenul “se refera la initiativele reusite sau la proiectele de model care au o contributie remarcabila si inovatoare la o problema” (p. 677). Continua, “[cele mai bune practici] despre acumularea si aplicarea de cunostinte despre ceea ce functioneaza si nu functioneaza in diferite situatii si contexte” (Bendixsen & Guchteniere 2003, p. 678). Mai departe, se observa faptul ca termenul “cel mai bun” are o puternica valoare inspirationala, si “scopul descrierii si publicarii unei practici de succes si

<sup>1</sup> Traducere si adaptare realizate de prof. dr. Marius Profiroiu, ASE Bucuresti

numirea ei [buna practica] este de a o face sa functioneze ca sursa de inspiratie, in mod special cu privire la luarea deciziilor” (Bendixsen & Guchteniere 2003, p. 678). Deci, cele mai bune practici au o tripla functie: 1) identificarea initiativelor reusite referitoare la probleme importante, 2) invatand ce functioneaza si ce nu functioneaza in diferite contexte si 3) repere inspirationale pentru luarea deciziilor.

Putem identifica o varietate de abordari care au fost facute pentru a gasi cele mai bune practici: urmarind ceea ce apare altundeva, examinarea inaltelor performante organizationale, folosirea expertilor, sintezele literare si evidentele stiintifice. Abordarile nu sunt exclusiv reciproce si fiecare se bazeaza intr-o oarecare masura pe o teorie de substrat sau ajuta in a genera teorii despre cum sa obtina inalte performante sau alte obiective. Elaboratorii celor mai bune repere practice sau compendii se bazeaza in mod evident pe logica pentru a stabili unele legaturi intre practica si rezultatele dorite. Haideti sa aruncam o privire la unele eforturi de identificare a celor mai bune practici in management, politica publica si administratia publica.

### ***1.1 Examinarea organizatiilor de inalta executie***

Putem observa ce fac cei care traseaza principiile politice si managerii atunci cand cauta o solutie de rezolvare a unei probleme. Bardach (2000:71) pune problema astfel: Este important sa vezi ce tipuri de solutii au fost incercate in alte jurisdicții, agentii, sau in alte imprejurari. Ne intereseaza cele care par sa fi functionat cat de cat bine, incercam sa intelegem exact cum si de ce au functionat si sa evaluam aplicabilitatea lor la propria noastra situatie.

Cartea lui Peters si Waterman, “In cautarea excelentei”, scoate in evidenta o diversitate de abordari pentru a identifica cele mai bune practici. Ei incep prin a identifica factorii care contribuie la inalte niveluri ale performantei organizationale. Pentru a face acest lucru, ei identifica organizatiile cu un inalt nivel executiv. Dupa aceea, studiaza acele organizatii pentru a determina trasaturile caracteristice ale managementului lor. Era un pas simplu de aici pana la concluzia ca trasaturile pe care le-au identificat erau cauza bunei performante a organizatiilor. Pe parcurs, ei au identificat opt trasaturi sau atribute ce pareau sa constituie criteriile distinctive in caracterizarea companiilor cu un grad mare de performanta. Au identificat trasaturi ca:

- Tendinta catre actiune
- Apropierea de client
- Autonomia si antreprenoriatul
- Productivitatea muncii (buc/ lucrator) sau respectul fata de lucrator
- Amortizarea, recuperarea valorii, transferarea valorii
- A face ceea ce compania se pricepe
- Organizare simpla, putin personal

Cartea lui Osborne si Gaebler “Reinventand Guvernarea”, o lucrare pe care multi au considerat-o ca fiind corespondentul in sectorul public al lucrarii lui Peters si Waterman asupra Americii corporatiste, a mers spre o abordare mai putin sistematica. Autorii acestui volum si-au stabilit sa identifice guvernari, agentii si practici care s-au dovedit promitatoare in tratarea problemelor profunde cu care guvernele se confruntau in productia efectiva, in serviciile oferite. Au abordat munca lor in termenii perceputei inabilitati a birocratiei organizatiilor de a raspunde conditiilor schimbatoare, o ruptura intre cererea guvernamentala si resursele pe care le are pentru a raspunde acelor cereri, si o criza in increderea in Guvern. Au folosit exemple de practici pe care le-au crezut a fi flexibile, eficiente si restauratoare ale credibilitatii in acele locuri in care au fost practicate. Abordarea lor se baza pe identificarea sistematica a inaltilor executanti, dar contine de asemenea si multe practici publice oficiale si managerii deseori o urmeaza atunci cand doresc sa faca lucrurile in cel mai bun mod. Ca si Peters si Waterman, ei considera constatarile lor ca fiind atribute generale pe care le

asociaza cu o guvernare de success. Ca si Peters si Waterman, ei caracterizeaza aceste atribute aproape ca slogane:

- Guvernare catalitica: conducere, nu mecanism de impunere
- Guvernare bazata pe comunitate: mai degraba imputernicire decat servire
- Guvernare competitiva: introducerea competitiei in sistemul de livrare
- Guvernare condusa de interesele cetatenilor: satisfacerea nevoilor clientilor, nu a birocratiei
- Guvernare intreprinzatoare: a castiga mai degraba decat a pierde
- Politica de guvernare anticipatorie: mai degraba a preveni decat a vindeca
- Guvernare descentralizata: de la ierarhie la munca in echipa
- Guvernare orientata spre piata: mecanism de parghii schimbatoare prin intermediul pietei

Cele mai bune practici au fost evidente in vasta miscare de reforma numita “Noul management public”, care a facut inconjurul pamantului in 1990. Miscarea era caracterizata prin reducerea birocratiei, transparenta regulilor la care erau supusi managerii publici, sublinierea mai degraba a performantelor decat a procesului, si se baza pe competitie si pe piete pentru a intensifica livrarea/prestarea serviciilor publice.

### ***1.2 Abordarea proiectului de performanta al Guvernului***

Proiectul de performanta al Guvernului este un efort in derulare pentru a evalua calitatea managementului sau managementul capacitatii in America federala, stat si guvernare locala. Rapoartele de proiect nu clarifica exact modul in care criteriile adoptate de proiect au fost identificate, dar proiectul de performanta al Guvernului cu certitudine s-a bazat in mare masura pe expertii studiosi pentru a identifica trasaturile (caracteristicile) care semnalez un grad inalt de performanta in zona bugetara sau financiara, imbunatatiri de capital, resurse umane, informatie, si managementul resurselor. Colaborarea dintre expertii academici si jurnalisti a condus la o serie de masuri prin care sa fie evaluata performanta managementului guvernamental.

Asa cum au fost elucidate de Politica de performanta a Guvernului, criteriile pentru prima runda de evaluare de proiect (Politica de performanta a Guvernului, 2002) au fost: managementul financiar se concentreaza pe alocarea bugetara, previziune, executia bugetara, raportul financiar, managementul datoriilor si inventiilor.

#### *Criterii:*

- Guvernul are o perspectiva bugetara multi-anuala
- Guvernul are un mecanism care pastreaza stabilitatea si sanatatea fiscala
- Informatie financiara suficienta disponibila celor care stabilesc politicile de guvernare, managerilor si cetatenilor
- Guvernul are mijloacele de control adecvate asupra operatiunilor financiare

Managementul Resurselor Umane se concentreaza pe planificarea fortei de munca, recrutarea, angajarea, recompensarea, disciplinarea si pregatirea.

#### *Criterii:*

- Guvernul isi indreapta analiza strategica a prezentului si viitorului nevoilor resurselor umane
- Guvernul este capabil sa recruteze angajatii de care are nevoie
- Guvernul este capabil sa isi motiveze angajatii sa evolueze efectiv in sustinerea obiectivelor sale
- Guvernul este capabil sa mentina o forta de munca adecvata din punct de vedere aptitudinal
- Guvernul are o structura civila a serviciilor care ii sustin abilitatea de a-si indeplini obiectivele fortei de munca

Managementul Tehnologiei Informatiei se concentreaza pe folosirea sistemelor IT in management: performanta hardware si software, interactionarea cu celelalte sisteme manageriale, pregatirea, costul si reportarea capacitatii.

*Criterii:*

- Deschidere guvernamentala si sisteme de agentii IT care ofera informatii ce sustin in mod adecvat nevoile managerilor si obiectivele strategice.
- Sistemele de guvernare IT formeaza o arhitectura coerenta
- Indrumarea guvernamentala semnificativa, planificare IT multianuala
- Antrenament IT adecvat
- Guvernul poate evalua si valida intinderea pana la care beneficiile sistemelor IT isi justifica investitia
- Guvernul poate obtine sistemele IT necesare in timp util
- Sistemele IT sustin abilitatea guvernului de a comunica si de a furniza serviciile cetatenilor

Managementul Capitalului se concentreaza pe planificarea pe termen, constructia initiala sau cumpararea justificata, operatiuni capitale si operatii interactive bugetare, si mentinere.

*Criterii:*

- Guvernul se comporta prin prisma analizei nevoilor viitoare
- Guvernul monitorizeaza si evalueaza proiectele prin implementarea lor
- Guvernul adopta comportamentul adecvat pentru intretinerea potrivita a activelor patrimoniale

Managementul pentru (prin) rezultate se concentreaza pe un plan strategic, pe masurarea performantelor si implementarea informatiilor performante.

*Criterii:*

- Guvernul se angajeaza in planificarea strategica orientata spre rezultate
- Guvernul dezvolta indicatori si informatii evaluative care pot masura progresul prin rezultate si indepliniri
- Liderii si managerii folosesc rezultatele pentru stabilirea politicilor, a managementului si a progresului de evaluare
- Guvernul comunica in mod clar detinatorilor de interese rezultatele activitatii sale

O reluare ulterioara a Proiectului de performanta al Guvernului a schimbat criteriul pentru capacitatea managementului de a le subsuma in patru categorii: resurse financiare, resurse umane, infrastructura si informatie. In ambele recapitulari, proiectul a identificat criteriile specifice si a dezvoltat un set de indicatori pentru fiecare criteriu.

Politica de performanta a Guvernului produce rapoarte evaluand gradul pana la care agentiile federale, guvernele statale si guvernele locale intrunesc diferite criterii. Aceste rapoarte sorteaza elementele de guvernament. Politica de performanta a Guvernului a primit o foarte mare atentie media si, partial din cauza asta, managerii si cei care fac politica s-au concentrat pe dimensiunile importante ale managementului public. Singurul lucru remarcabil din numeroasele rapoarte ale Politicii de performanta ale Guvernului si ale studiilor reiesite din asta este ideea ca demonstratia Guvernelor asupra capacitatii inaltei conduceri produce rezultate mai bune sau le inspira cetatenilor o cat mai mare incredere.

### ***1.3 Sinteza abordarilor literare***

O a treia abordare a identificarii celor mai bune practici este de a sintetiza literatura bazandu-se pe o practica particulara sau pe un anumit subiect. Studiile individuale sunt evaluate dupa asemenea

criterii ca validitatea si fiabilitatea si concluziile lor sunt cercetate intr-un cadru formal, care poate fi folosit ca reper teoretic, cercetare si practica. Un excelent exemplu in acest sens este dezvoltarea lui Rainey si Steinbauer asupra elementelor de teorie a organizarii guvernamentale efective. Evaluarea lor sugereaza ca organizatiile publice ating nivele mai ridicate de importanta atunci cand:

- autoritatile sunt amabile, sustinatoare si deleaga puterea;
- exista unele relatii favorabile cu alti stakeholderi, cu alegatorii si relatii eficiente cu furnizorii si partenerii;
- o misiune atractiva;
- o puternica misiune organizational - culturala;
- o conducere stabila si eficienta;
- design al sarcinilor cu motivatie intrinseca si recompensa extrinseca;
- un sistem eficient al resurselor umane;
- profesionalism in cadrul organizatiei;
- motivare printre membrii organizatiei.

#### **1.4 Abordarea stiintifica**

O a patra abordare se bazeaza pe probele stiintifice din studiile sistematice, concentrate pe politici, practici, si abordari de interes. Limbajul folosit este practica bazata pe probe. Domeniile medicale folosesc in mod obisnuit o asemenea abordare (Timmermans and Mauck, 2005), dar managerii, reformatorii, si cei care fac politicile o promoveaza in diferite imprejurari. Exista numeroase exemple in acest sens in drept penal, sanatate mintala, educatie, servicii sociale si in diferite alte imprejurari. Un exemplu renumit este „Proiectul de recenzie a eficacitatii medicamentelor”, care genereaza o evidenta referire la eficacitatea medicamentelor sau la eficienta clasei farmaceutice (Hall si Jennings, 2007). Cinsprezece state suverane, o provincie canadiana, si o fundatie si-au asociat resursele pentru a rula acest sistem practic de masurare bazat pe probe, iar statele si-au folosit **rezultatele** in managementul propriilor lor sisteme de sanatate. Programul “Niciun copil lasat in urma” ofera un exemplu de mandat pentru administratorii statali sau locali pentru a implementa practicile bazate pe probe concrete. Legislatia prevede ca Titlul I raspandit in scoli si programele de asistenta fix orientate folosesc metode eficiente si strategii instructionale care sunt adanc inradacinate in cercetarile stiintifice. Coalitia pentru Politici bazate pe Probe a Consiliului pentru Excelenta in Guvern a lucrat la criminalistica.

## **2. Cum anume stim ca acestea sunt cele mai bune practici?**

Valabilitatea si fiabilitatea sunt elemente esentiale ale studiilor stiintifice asupra proceselor si relatiilor sociale. Conceptul se refera la gradul in care o relatie se bazeaza pe adevar, gradul in care constatările unui studiu pot fi folosite si in alte situatii, gradul in care marimea produce aceleasi rezultate la fiecare aplicatie, si gradul in care o descoperire poate fi generalizata. Conceptele de valabilitate si fiabilitate sunt transpuse in lumea celor mai bune practici. In termenii celor mai bune practici, valabilitatea se refera la gradul in care o practica isi produce rezultatele asteptate. De exemplu, daca trecem de la procesul de contabilitate la contabilitatea rezultatelor, vom obtine oare rezultate mai bune? Daca trecem de la folosirea unei agentii guvernamentale pentru furnizarea unui anumit serviciu la contractarea particularilor sau a unor firme non-profit pentru a furniza serviciul, va fi acesta furnizat mai eficient si mai eficient?

Consideratia asupra valabilitatii ridica cel putin doua aspecte ale abilitatii de a generaliza. Primul aspect este daca o constatare facuta intr-o anumita imprejurare se va mentine si in alte circumstante. Daca descoperim ca o anumita constatare functioneaza intr-un anumit cadru colectiv, putem fi siguri ca va functiona si in cadrul altor colectivitati? Daca descoperim ca o anumita practica este aplicabila intr-o tara, putem sti daca va functiona si in celelalte state? Al doilea aspect este daca trasaturile particulare care caracterizeaza practica respectiva pot fi generalizate la un cadru mai larg de

activitati. De exemplu, daca determinam faptul ca educatia din frageda copilarie duce la imbunatatirea performantelor scolare, atunci care este ansamblul de activitati din frageda copilarie care face diferenta?

Desigur, o mare parte a literaturii de specialitate indica faptul ca pana si cele mai bune practici s-ar putea sa nu fie cele mai bune si ca ceea ce cautam de fapt sunt practici care vor functiona sau vor imbunatati ceea ce deja facem. Asa cum unii au sugerat, acestea ar putea fi numite bune practici, practici promitatoare, practici inteligente sau inovatoare. Rareori avem si probele care sa releve faptul ca ele sunt cele mai bune.

In timp ce priceputii in ale politicii tind sa sublinieze importanta probelor empirice in identificarea practicilor ce vor fi adoptate, aceasta va fi doar una dintre multele griji ale decidentilor. Asa cum Hall si Jennings releva (in continuare), sunt diverse criterii de a selecta cele mai bune practici, incluzand aici si potrivirea cu nevoile locale si incadrarea in contextul local, probele empirice despre efecte, costuri, si nivelul de risc.

### **3. Dar despre scopurile multiple?**

Sa ne amintim ca a doua intrebare a noastra despre cele mai bune practici era daca ele ne pot conduce spre atingerea telurilor propuse atunci cand guvernarea are scopuri multiple.

Putem determina multiplele consecinte directe si indirecte ale unei practici? Este general cazul in care identificarea celor mai bune practici se concentreaza pe o raza ingusta de rezultate dorite. De exemplu, cautarea celor mai bune practici pentru inlocuirea celor nefolositoare se poate concentra pe eficienta stilurilor diferitelor servicii de distribuire. Este o structura de livrare mai buna decat alta pentru a inlocui ceea ce este nefolositor? Cercetarea pentru cele mai bune practici in management poate insista pe rezultatele agentilor interni, fara a intrea cum anume practica respectiva afecteaza veniturile programatice. Cercetarea pentru eficienta poate diminua atentia de la egalitate. Exemplele adecvate in acest sens se vad in circumstante referitoare la o larga varietate de practici.

Frederickson si Frederickson releva un exemplu exact de scopuri contrastante in evaluarea lor asupra performantei managementului in Guvernul federal al SUA. Ei observa ca Organizatia Alimentara si a Medicamentelor are scopuri contradictorii: "Este de asteptat ca OAM sa ofere produse comestibile si farmaceutice care sa intre pe piata pe cat de curand posibil si in acelasi timp asigurandu-se ca aceste produse sunt sigure (174)". Cele mai bune practici pentru siguranta alimentara ar putea sa incetineasca miscarea produsului pe piata. Si FDA este in mod constant orientata pe siguranta si viteza, tinand cont de diferitele preocupari (interese) ale publicului. Atentia constanta alocata problemelor, asa cum a fost discutata de Jones si Baumgartner (2005), face in mod exceptional dificila dezvoltarea celor mai bune practici care sunt in mod egal atente la toate obiectivele propuse.

Deosebit de important in contextul guvernantei este incadrarea presupuselor cele mai bune practici pentru politici sau pentru programul de management cu nevoile guvernarii democratice.

Receptivitatea, angajamentul cetatenesc si contabilitatea pot conlucra impotriva implementarii celor mai bune practici asa cum au fost acestea identificate in studiile practice ale altor jurisdictii, constatarile studiilor stiintifice. Guvernarea democratica se preocupa de proces ca si de rezultate, si cererile de proces din cand in cand vor cantari mai mult decat dorinta pentru rezultate. Asa cum psihologii si economistii au descoperit ca indivizii in mod tipic masoara dreptatea sau justetea in functie de rasplata economica, tot asa pot si cetatenii sa prefere receptivitatea si angajamentul in detrimentul ideii celorlalti pentru rezultate obiective. De fapt, au existat discutii contradictorii ca normele democratice, deloc eficiente si eficace, ar trebui sa fie principala grija a administratorilor democratici (Denhardt si Denhardt, 2002).

### **4. Cele mai bune practici depind de context – ele se schimba de-a lungul timpului si se adapteaza contextului**

Este putin probabila universalitatea celor mai bune practici, si aplicabilitatea lor este independenta de timp, loc, si de contextul social si politic. Scopurile pe care Guvernul le urmareste, pendularea intre valorile concurente, gradul relativ de atentie acordata valorilor concurente – cum ar fi egalitatea si eficienta, procesul si rezultatul – se schimba de-a lungul timpului. Este putin probabil ca cele mai bune practici, care se adreseaza scopurilor si procesului in sine, sa fie permanente. Adaptarea este in mod sigur ceruta. Si, cum cunostintele noastre despre ceea ce functioneaza sunt limitate, se sugereaza precautia (previzibilitatea) celor mai bune practici.

Acest ultim punct de vedere este bine ilustrat de Maynard (2006) intr-o discutie despre ceea ce trebuie sa aiba in vedere decidentii. Ea se axeaza pe trei intrebari importante (249-250): “Sunt lucruri care ar trebui facute pentru a imbunatati cartierele in care locuiesc copiii? ...programele de prevenire a sarcinilor sunt eficiente si in intarzierea inceputului vietii sexuale, in reducerea riscului de graviditate si in reducerea graviditatii... poate fi imbunatatita educatia copiilor daca se dau parintilor vouchere care pot fi folosite pentru a acoperi costurile trimiterii copiilor lor la scoli private (particulare)?” Concluzia la care discutia a ajuns in examinarea extensiva a probelor, bazandu-se pe aceste intrebari precedente, depinde de care anume intrebare a fost adresata, si difera de context. Ea sugereaza ca: (1) intrebarile importante se schimba de-a lungul timpului, (2) este importanta acumularea probelor; (3) cele mai bune metode si procedee de filtrare a intrebarelor si de interpretare a probelor se pot schimba; (4) contextual face diferenta intre intrebarile cadru, cercetarea designului si constatările interpretarilor.

Concluzia in acest caz este ca trebuie acordata o mare atentie si grija practicilor. Prin urmarirea si folosirea celor mai bune practici, autorii de politici si managerii intentioneaza nu numai sa identifice care ar putea fi cele mai bune, dar si sa se intrebe daca aceste practici se adreseaza problemelor avute in vedere, daca vor functiona in contextul local, si necesitatea adaptarii pentru obtinerea rezultatelor dorite. Ei trebuie sa se concentreze pe efectele colaterale si pe consecintele neintentionate/neprevazute. In timp ce unele practici pot fi universal aplicabile, cele mai multe nu au aceasta aplicabilitate generala.

### ***Bibliografie***

1. **BARDACH, E.** (2000), *A Practical Guide for Policy analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. New York: Chatham house Publishers.
2. **CANNON, J. S. & KILBURN, R.** (2003) *Meeting Decision Makers' Needs for Evidence-Based Information on Child and Family Policy*, *Journal of Policy Analysis & Management*, 22(4): 665-669
3. **DENHARDT, J. V., DENHARDT, R.B.** (2002), *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, NY: M.E. Sharpe
4. **FREDERICKSON, D. G., FREDERICKSON, H.G.** (2006), *Measuring the Performance of the Hollow State*. Washington, DC: Georgetown University Press.
5. **HALL, J. L., JENNINGS, E. T. Jr.**, (Forthcoming), *Taking Chances: Evaluating Risk as a Guide to Better Use of Best Practices*, *Public Administration Review*, forthcoming.
6. **HALL, J. L., JENNINGS, E. T. Jr.**, (2007) *Creating Collaborative Performance Measurement Efforts as Inputs to Independent Performance Management Systems: The Case of the Drug Effectiveness Review Project*. Paper prepared for presentation at the 68<sup>th</sup> ASPA National Conference, Washington, DC, March 23-27.

7. **KAHNEMAN, D., KNETSCH, J.L., THALER, R.H.** (1986) *Fairness and the Assumptions of Economics*, *The Journal of Business*, 59, (4), Part 2: The Behavioral Foundations of Economic Theory: S285-S300.
8. **MAYNARD, R. A.** (2006) *Presidential Address: Evidence-Based Decision-Making: What Will It Take for the Decision Makers to Care?*, *Journal of Policy Analysis and Management*, 25 (2): 249-266
9. **OSBORNE, D., GAEBLER, T.** (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
10. **PETERS, TH. J., WATERMAN, R.H. Jr.** (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row, Publishers.
11. **RAINEY, H. G., STEINBAUER, P.** (1999) *Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1-32.
12. Coalition for Evidence-Based Policy 2007, *What Works and What Doesn't Work in Social Policy: Evidence from Well-Designed Randomized Controlled Trials*. Accessed June 12, 2007 at <http://www.evidencebasedprograms.org/Default.aspx?tabid=1>
13. Government Performance Project 2002. *Paths to Performance in State and Local Government*. Accessed May 18, 2007 at <http://www.maxwell.syr.edu/gpp/grade/2002full.asp>
14. Government Performance Project 2005 *Grading the States: A Year of Living Dangerously*, Accessed May 18, 2007 at <http://www.governing.com/gpp/2005/intro.htm>