

Universitatea Babeș-Bolyai

Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice

Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării

**Un cadru W.I.S.E. de management al performanței, un element cheie în
construirea motoarelor de evidență în guvern¹²**

Absolvent:

POP (Munteanu) Ioana

Coordonator științific:

prof. univ. dr. HINȚEA Călin Emilian

¹ Munteanu, Ioana and Newcomer, Kathryn. 2020. "Leading and Learning Through Dynamic Performance Management Systems." *Public Administration Review*, March/April.

² Munteanu, Ioana; Newcomer, Kathryn; Best, Clifton. 2024. "An Evidence-Building Engine to Promote More Responsive Government." *Public Administration Review*, [upcoming]

TABLE OF CONTENTS

CHAPTER I. INTRODUCTION	4
1.1 The Context	4
1.2 The Research	4
1.3 The Value	7
II. CHAPTER II. PERFORMANCE MANAGEMENT	9
2.1 Introduction	9
2.2 Findings	11
2.3. Observations	15
2.4 Recommendations	17
2.5. Appendix	25
2.5.1 Appendix A. Performance Frameworks Synthesis	25
2.5.2. Appendix B. Use Case: Sustainability Practices in Category Management	34
2.5.3 Appendix C. An Example: Federal Acquisition System	57
III. AP. CHAPTER III. BASELINE STUDY OF FAS DATA SOURCES	63
3.1 Introduction	63
3.2 Findings	66
3.3 Observations	71
3.4. Recommendations	72
3.5 Appendix	76
IV. CHAPTER IV. BASELINE STUDY OF FAS ANALYTICAL CAPACITY	79
4.1.Introduction	79
4.2 Findings	81
4.3 Observations	89
4.4 Recommendations	90
4.4 Appendix	91
V. CHAPTER 5 DATA & EVIDENCE INFRASTRUCTURE REQUIREMENTS	95

5.I. Introduction	95
5.2. Findings	97
5.2.1 Experts views of data and evidence governance and unmet needs	97
5.2.2 Survey Gathering FAS analyst views of data infrastructure needs	101
5.2.3 FAS Data Governance Priorities Workshop	105
5.3. Summary Observations	114
5.4. Recommendations	117
5.5 Appendix	118
VI CHAPTER VI. DATA AND EVIDENCE MATURITY	134
6.1. Data and Evidence Capacity Assessment	134
6.1.1 Introduction	134
6.1.2 Findings	136
6.1.3 Observations	144
6.2 Evidence Capacity “Pulse-Check” Study	147
6.2.1.Introduction	147
6.2.2. Findings	150
6.3.3 Observations	174
6.3 Recommendations	179
6.4 Appendix	179
VII. CHAPTER VII. CONCLUSIONS	196
REFERENCES	202

CAPITOLUL I. INTRODUCERE

S-a scris și s-a dezbătut mult despre rolul guvernului. Enciclopedia.com îl descrie astfel: „Guvernele sunt responsabile pentru furnizarea de servicii pe care indivizii nu le pot asigura în mod eficient pentru ei înșiși, cum ar fi apărarea militară, departamentele de pompieri și poliție, drumurile, educația, serviciile sociale și protecția mediului” . Guvernul își pune în aplicare responsabilitățile și își îndeplinește rolul prin intermediul unor actori precum legiuitorii, instanțele și sau birocrațiile prin emiterea și punerea în aplicare a legilor, politicilor, normelor și reglementărilor și prin responsabilizarea instituțiilor sale pentru rezultate.

Un mecanism de responsabilizare a guvernului pentru rezultatele pe care le obține este reprezentat de măsurarea performanței sale. În prezent, în Statele Unite ale Americii (SUA), agențiile federale trebuie să respecte cerințele de raportare a performanței stabilite prin Legea privind modernizarea performanței și a rezultatelor guvernamentale (Government Performance and Results Modernization Act - GPRMA) din 2010, care reprezintă cadrul legal pentru evaluarea performanței. Gestionarea de către liderii și managerii federali a performanței programatice în cadrul unui mediu care induce conformitatea, reduționist prin natura sa, și a cerințelor statutare, cum ar fi organizarea de revizuri trimestriale ale datelor, nu a indus o mare creativitate și nici nu a dus la abordări sistemice transformative în cadrul guvernului.

Politicile și programele guvernamentale sunt puse în aplicare pentru a îmbunătăți bunăstarea cetățenilor săi. Această cercetare are scopul de a face lumină pentru a afla dacă cadrele actuale de performanță și capacitățile organizaționale de a produce dovezi de performanță și alte tipuri de dovezi le permit factorilor de decizie să dispună de dovezi cuprinzătoare, fiabile și oportune pentru a-și ghida deciziile în vederea implementării și adaptării eficiente și eficace a politicilor și programelor guvernamentale pentru a răspunde la schimbările din ecosistemele de funcționare a programelor și pentru a maximiza resursele și impactul pozitiv asupra îmbunătățirii bunăstării societății și a cetățenilor.

Fiecare capitol care descrie cercetarea pe care am efectuat-o include o introducere, constatări, observații, recomandări și un appendice cu documente justificative. Capitolul de încheiere include

lecții pe care instituțiile administrației publice le pot învăța pentru a-și îmbunătăți procesele decizionale bazate pe dovezi în sprijinul procesului decizional strategic.

CAPITOLUL II. MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Pentru a răspunde la întrebările menționate mai sus, m-am angajat într-o serie de studii descriptive, de cercetare a faptelor, folosind o varietate de metode de cercetare. În primul rând, am efectuat o analiză a literaturii de specialitate pentru a determina cerințele obligatorii ale SUA pentru măsurarea performanței și cadrele academice recomandate pentru măsurarea performanței. Apoi am colectat, analizat și sintetizat date administrative și de sondaj de la Serviciul Federal de Achiziții (FAS), Administrația Generală a Serviciilor³, (GSA), una dintre cele mai mari agenții executive din SUA, așa cum a fost stabilită prin Legea privind directorul financiar, pentru a determina capacitățile agenției (date, capacitate analitică și infrastructură de date și dovezi), pentru a produce dovezi și date de performanță de calitate și în timp util pentru luarea deciziilor. Această cercetare a avut ca rezultat mai multe recomandări care au fost puse în aplicare de FAS și GSA, ca îmbunătățiri teoretice, complementare cerințelor legislative.

Prima întrebare de cercetare are ca scop să afle ce tipuri de indicatori de performanță încurajează cadrele obligatorii și academice actuale să utilizeze managerii guvernamentali pentru a-și evalua performanța și pentru a ghida deciziile de creștere și adaptare a programelor? După cum a spus Peter F. Drucker, „*Dacă nu stabilim ce trebuie măsurat și care va fi etalonul de măsurare într-un domeniu, domeniul însuși nu va fi văzut*” (Drucker, 1959⁴). Intenția acestei cercetări a fost de a determina dacă managerii dispun de cadrele de performanță adecvate, precum și de capacitatea și infrastructura organizațională care să le permită să aprofundeze înțelegerea performanței programelor și să furnizeze dovezi de calitate și în timp util pentru a face îmbunătățiri ale

³ <https://www.whitehouse.gov/omb/office-federal-financial-management/>

⁴ Peter Drucker, [People and Performance](#), pg. 120, Allied Publisher Limited, 1977

programelor și a lua decizii de adaptare ca răspuns la schimbările din ecosistemele operaționale interne și externe ale programelor lor.

M-am angajat într-un studiu descriptiv, utilizând o analiză a literaturii și un caz de utilizare pentru a documenta și a analiza dacă cadrele și practicile actuale de performanță încurajează managerii să înțeleagă în profunzime și în detaliu modul în care programele lor obțin rezultate și dacă cadrele de performanță încurajează obținerea de dovezi de calitate pentru a-i înarma pe manageri să ia decizii informate și oportune cu privire la viitorul programelor lor. Mai mult, am analizat mai în detaliu modul în care guvernul abordează succesul și măsurarea unei priorități a administrației recent lansate - sustenabilitatea⁵ - pentru a determina modul în care programele abordează performanța politicilor publice.

Am ajuns la concluzia că cerințele și cadrele de gestionare a performanței sunt construite pe baza dispozițiilor și capacităților din trecut (privește organizațiile ca pe niște sisteme compartimentate, cu limite concrete, succesul fiind măsurat la niveluri funcționale compartimentate și vede măsurarea performanței ca pe un exercițiu de conformitate, descriptiv și de raportare orientat spre trecut și actualitate. Acest lucru are ca rezultat orientări privind performanța care încurajează agențiile să măsoare, să monitorizeze și să utilizeze pentru luarea deciziilor performanțele compartimentate în silozuri ale subunităților sale (de exemplu, financiar, resurse umane etc.).

CAPITOLUL III. STUDIU DE REFERINȚĂ AL DATELOR SURSĂ

Cadrele teoretice și perspectivele sunt utile pentru a stabili **stelele nordice** care să ghideze performanța și implementarea programului. Am utilizat FAS, GSA, o agenție federală de dimensiuni medii spre mari, ca un caz test pentru întrebările de cercetare rămase, pentru a înțelege cererea, producția și utilizarea performanței și a altor tipuri de dovezi în sprijinul procesului

⁵ Priorities, The White House

<https://www.whitehouse.gov/priorities/#:~:text=The%20Biden%20Administration%20will%20create,by%20no%20later%20than%202050>. And M-22-06 Catalyzing Clean Energy Industries and Jobs Through Federal Sustainability <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/M-22-06.pdf>

decizional strategic. Cea de-a doua întrebare de cercetare a avut ca scop stabilirea bazei, înțelegerea și descrierea datelor și a capacității analitice a FAS de a produce dovezi. M-am angajat într-un efort de colectare a datelor pentru a stabili o bază de referință privind numărul, tipul și localizarea (internă, externă) surselor utilizate pentru a sprijini procesul decizional; tipul de date pe care le captează bazele de date; și nevoile de automatizare pentru a furniza în mod dinamic tablouri de bord privind performanța.

Am constatat că sursele de date ale FAS, la fel ca cele ale tuturor agențiilor federale americane, au fost dezvoltate de subunitățile FAS într-un mod dezordonat, ad-hoc, bazat pe nevoi. Acest lucru a permis dezvoltarea unor sisteme de colectare a datelor duplicitate și incoerente, datele fiind colectate într-un mod nestandardizat (de exemplu, utilizarea unor scale diferite de evaluare a clienților). De cele mai multe ori, analiștii FAS aparținând unor birouri FAS diferite au selectat, îmbogățit, analizat și vizualizat dovezi din aceleași surse într-un mod necoordonat și inconsecvent. Acest lucru a dus la eforturi interne duplicitate și ineficiente și la o utilizare limitată a activelor de date.

CAPITOLUL IV. STUDIU DE REFERINȚĂ PRIVIND CAPACITATEA ANALITICĂ

Agențiile nu sunt în măsură să ia decizii strategice în ceea ce privește guvernarea capacității lor de gestionare a datelor și a dovezilor dacă nu au vizibilitate cu privire la ce surse de date au fost utilizate cel mai mult și de către cine; ce instrumente analitice și de vizualizare au folosit analiștii; ce întrebări de afaceri și domenii de analiză au abordat; și ce lacune analitice au înregistrat. Pentru a determina capacitatea analitică a FAS, am implementat un sondaj care a identificat sursele de date cel mai des utilizate pentru a sprijini tablourile de bord de performanță, precum și tipul de analiză, domeniile de cercetare și produsele de cercetare care au rezultat din utilizarea surselor de date și a analizelor. În cele din urmă, am colectat date despre lacunele analitice.

După finalizarea cercetării, am ajuns la concluzia că analiștii s-au concentrat în cea mai mare parte pe domeniul lor funcțional pentru analizele lor și au avut tendința de a efectua analize descriptive, de diagnostic și de tendințe. Aceștia au utilizat în mod limitat surse disparate și metodologii

statistice inferențiale și avansate și metodologii ML/AI. Personalul FAS a raportat lacune în materie de competențe, inclusiv în ceea ce privește competențele statistice și analitice avansate și personalul.

CAPITOLUL V. CERINȚELE PRIVIND INFRASTRUCTURA DE DATE ȘI DOVEZI

O a patra întrebare de cercetare a fost aceea de a identifica nevoile de infrastructură de date și dovezi. Mai exact, *care sunt cerințele privind governanța și infrastructura de date, nevoile nesatisfăcute și punctele nevralgice pentru a pune în aplicare un proces decizional dinamic, bazat pe dovezi?* Pentru a răspunde la această întrebare complexă, am utilizat mai întâi un studiu cu metodologia Delphi pentru a aduna punctele de vedere ale experților FAS cu privire la atributele și nevoile cheie ale infrastructurii. Apoi, am elaborat și am administrat un sondaj pentru a colecta punctele de vedere ale cercetătorilor și analiștilor de date din cadrul FAS, care au fost ulterior utilizate de liderii FAS pentru a valida, sprijini și alocă resurse pentru a răspunde nevoilor de infrastructură. Am constatat că personalul FAS de la toate nivelurile recunoaște eforturile dezarticulate și necesitatea de a stabili o strategie de governanță a datelor și a dovezilor coerentă, la nivelul întregului serviciu, unificată, care să centralizeze resursele și procesele-cheie și să orchestreze alinierea datelor și a analizelor cu procesul decizional strategic, precum și necesitatea de a crea și de a îmbunătăți cerințele de gestionare a datelor, inclusiv disponibilitatea datelor, controalele de acces la date, procesele de îmbunătățire a fluxurilor de lucru, tehnologia care sprijină stocarea, precum și îmbinarea, calcularea, partajarea și vizualizarea datelor și a metadatelor acestora.

CAPITOLUL VI. MATURITATEA DATELOR ȘI A DOVEZILOR

După ce FAS a pus în aplicare constatările și recomandările de modernizare a infrastructurii și a capacităților FAS în materie de date și dovezi, am abordat ultima întrebare de cercetare care vizează evaluarea *maturității capacității* organizaționale a FAS de a furniza dovezi de calitate și în timp util pentru un proces decizional dinamic, bazat pe dovezi. Personalul FAS de la toate nivelurile a raportat necesitatea de a suplimenta resursele pentru capacitatea FAS în materie de date și dovezi prin identificarea rolurilor în materie de date și dovezi și prin furnizarea de competențe, serii și descrieri ale posturilor și formare pentru fiecare rol.

CAPITOLUL VII: CONCLUZII

Pentru a răspunde cererii de dovezi FAS și provocărilor legate de furnizarea de sisteme dinamice de gestionare a performanței, precum și de dovezi de calitate și în timp util pentru luarea deciziilor strategice identificate mai sus, am emis un set de recomandări care pot fi adoptate de orice organizație guvernamentală. Folosesc FAS ca exemplu pentru a documenta provocările și a oferi recomandări de adaptare pentru a optimiza cererea și oferta de cunoștințe.

Organizațiile publice care operează în viitor au nevoie de o nouă viziune și de o nouă capacitate de a proiecta și de a gestiona sisteme de consolidare a cunoștințelor sau motoare de dovezi. Cred că cele patru elemente constitutive necesare, dacă sunt aliniate, vor constitui motoarele de dovezi care pot furniza în timp util date și analize de calitate pentru a oferi un proces decizional strategic dinamic, bazat pe dovezi. Cei patru piloni ai motoarelor de dovezi includ:

- **Un cadru de management al performanței:** care încurajează liderii și managerii să privească dincolo de măsurile organizaționale holistice (de exemplu, balanced scorecard), pentru a include indicatori și măsurători ale impactului asupra mediului extern; indicatori și măsurători ale sinergiilor dintre măsurătorile interne și externe; indicatori și măsurători pentru măsurarea și monitorizarea ecosistemului operațional extern pentru a identifica

schimbările și oportunitățile. Un astfel de cadru, va împuternici liderii cu spirit de previziune și va cataliza organizațiile să alinieze utilizarea surselor de date și a analizelor pentru a măsura, monitoriza și evalua performanța lor și pentru a utiliza dovezi dinamice pentru luarea deciziilor - un cadru de gestionare a performanței W.I.S.E..

- **Gestionarea datelor și a infrastructurii:** Pentru a pune în aplicare un cadru de gestionare a performanței W.I.S.E. și pentru a spori datele și analizele în vederea amplificării rezultatelor, agențiile trebuie să gestioneze și să coordoneze în mod centralizat sursele de date și să dezvolte infrastructuri și procese de arhitectură de date care să sprijine identificarea, ingerarea, stocarea, securizarea, catalogarea, accesul, standardizarea, analiza și raportarea/ vizualizarea datelor).
- **Capacitate analitică:** care include un cadru și un proces de evidență care îi ajută pe analiști să alinieze datele cu metodologiile de cercetare adecvate și să utilizeze cele mai eficiente analize pentru a răspunde la întrebări strategice de afaceri (constatare a faptelor, gestionare a performanței, analiză a politicilor și evaluare), precum și o identificare clară a rolurilor, a posturilor, a descrierilor de performanță și a formării necesare pentru creșterea în fiecare domeniu.
- **Broker de cunoștințe:** Agențiile au nevoie de lideri care să poată orchestra în mod strategic, prin intermediul proceselor interne, atât cererea, cât și oferta de dovezi și să ofere informații relevante din datele colectate pentru a informa atât formularea strategiei, cât și managementul. Rolul de broker al cunoștințelor poate fi jucat de directorii principali de evaluare, de consiliile de guvernare pentru date și dovezi etc.

În ultimii cinci ani, FAS a pus în aplicare aceste recomandări. Într-un studiu din 2001, GAO a constatat că GSA este una dintre agențiile care au raportat că dispun de capacități de îmbunătățire a datelor și a dovezilor care erau semnificativ mai mari decât media la nivelul întregului guvern (GAO, 2021).

În general, acest document oferă o reflecție cu privire la faptul dacă sistemele actuale de management al performanței încurajează agențiile guvernamentale din SUA să măsoare impactul politicilor și programelor lor asupra ecosistemelor lor operaționale și oferă o foaie de parcurs și un

exemplu pentru modul în care agențiile și-ar putea spori capacitatea de a dezvolta o infrastructură de date și dovezi pentru a sprijini procesul decizional strategic dinamic. Acesta include:

- Un apel la acțiune pentru ca agențiile federale să dezvolte un cadru de gestionare a performanței sistemelor deschise care:
 - sprijină o mai bună integrare și utilizare a datelor interne și externe,
 - obține sinergii între elementele sale și
 - măsoară și monitorizează în mod deliberat modificările ecosistemului pentru a adapta strategiile organizaționale în timp util.

Un model pentru rolul brokerului de cunoștințe (de exemplu, responsabilul principal cu evaluarea; consiliile de guvernare pentru date și dovezi etc.) care ar trebui să direcționeze strategic eforturile de creare de date și dovezi la nivelul întregii agenții și să coordoneze componentele agenției care colectează, analizează și vizualizează datele pentru a oferi liderilor și managerilor agenției dovezi relevante și oportune pentru a fundamenta deciziile.

- O foaie de parcurs și un exemplu de evaluare și dezvoltare a infrastructurii organizaționale necesare de date și dovezi care alimentează calitatea și fiabilitatea performanțelor și a altor tipuri de dovezi în sprijinul unui proces decizional dinamic.

BIBLIOGRAFIE

1. Bamberger, Michael, Michele Tarsilla, and Sharlene Hesse-Biber. 2016. "Why so Many "Rigorous" Evaluations Fail to Identify Unintended Consequences of Development Programs: How Mixed Methods can Contribute." *ELSEVIER*, 55:155-162.
2. Blum, Milton L. and James C. Naylor. 1968. *Industrial Psychology: its Theoretical and Social Foundations*. NY: Harper & Row.
3. Callahan, Kate and Marc Holzer. 2001. "Citizen-Driven Government Performance." *Prepared for Presentation to the 62nd Annual Conference of the American Society for Public Administration*, N.J.
4. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan000535.pdf>
5. Callahan, Kate and Kathryn Kloby. 2009. "Moving Towards Outcome Oriented Performance Measurement Systems." *IBM Center for the Business of Government*.
6. <http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/KlobyReport.pdf>
7. Carande, Carl, Paul Lipinski, and Traci Gusher. 2017. "How to Integrate Data and Analytics into Every Part of Your Organization." *Harvard Business Review*, June.
8. DalleMule, Leandro and Thomas H. Davenport. 2017. "What's Your Data Strategy?." *Harvard Business Review*, May–June.
9. De Alteris, Martin. 2018. "Considering Unintended Consequences: Evidence from Recent Evaluations of U.S. Foreign Assistance Programs." *American Journal of Evaluation*, November, 1-17.
10. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1098214018804081>
11. De Lancer Julnes, Patria. 2013. "Citizen-Driven Performance Measurement: Opportunities for Evaluator Collaboration in Support of the New Governance." *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 81-92.
12. Drucker, Peter.1955. *The Practice of Management*. New York, New York: Harper Press.
13. Eoyang, Glenda H and Thomas H. Berkas. 1998. "Evaluation in a Complex Adaptive Systems."
https://www.researchgate.net/publication/237571019_Evaluation_in_a_Complex_Adaptive_System
14. Feller, Irwin. 2002. "Performance Measurement Redux." *American Journal of Evaluation*, 23 (4): 435-452.

15. Friedman, Thomas L. 2016. *Thank you for Being Late*. New York: Piador Press.
16. Freeman, Eduard R., Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, and Simone De Colle. 1994. *Stakeholder Theory the State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
17. Georgopoulos, Basil S. and Arnold Tannenbaum. 1957. "A Study of Organizational Effectiveness." *American Sociological Review*, 22 (5):534-540.
18. Government Accountability Office. 2014. *Managing for Results: Agencyies's Trends in the Use of Performance Information to Make Decisions*; GAO-14-747.
19. Governmental Accountability Office. 2018. *Managing for Results: Government-wide Actions Needed to Improve Agencies' Use of Performance Information in Decision Making*. GAO – 18-609SP.
20. Guston, David. 2000. *Between Politics and Science: Assuring the Integrity and Productivity of Research*. New York: Cambridge University Press.
21. Hart, Nick and Kathryn Newcomer. 2018. "Presidential Evidence Initiatives: Lessons from the Bush and Obama Administrations' Efforts to Improve Government Performance." *Bipartisan Policy Center Technical Paper*.
22. Hatry, Harry P. and Joseph S. Wholey. 1999. *Performance Measurement*. Washington, DC Urban Institute Press.
23. Hatry, Harry P. 2013. "Sorting the Relationships among Performance Measurement, Program Evaluation, and Performance Management." *New Directions for Evaluation*, 137, 19–32.
24. Holzer, Mark and Se-Koo. Rhee. 2005. *Citizen-Driven Governance Performance*. Seoul Development Institute and National Center for Public Productivity.
25. Julnes, Patria de Lancer and Mark Holzer. 2001. "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation." *Public Administration Review*, 61, 693–708.
26. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992. "The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review*, May-June.
27. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 2005. "The Office of Strategy Management." *Harvard Business Review*, October.

28. Kasdin, Stuart, Burt Barnow and Kathryn Newcomer. 2017. "Getting Performance from Performance Management: A Framework for Strategic Management Choices." *International Journal of Public Administration*, 41 (15) 1228-1242.
29. Kettl, Donald F. 2019. "From Policy to Practice, From Ideas to Results, From Results to Trust." *Public Administration Review*, 79 (5): 763-767.
30. Latham, Gary P., Laura Borgogni, and Laura Petitta. 2008. "Goal Setting and Performance Management in the Public Sector." *International Public Management Journal*, 11, 385–403.
31. Lee, Chongmyoung and Branda Nowell. 2015. "A Framework for Assessing the Performance of Nonprofit Organizations." *American Journal of Evaluation*, Vol 36, Issue 3.
32. Lonardy, Paul and Contractor Noshir. 2018. "Better People Analytics." *Harvard Business Review*, November-December.
33. Martz, Wes. 2013. "Evaluating Organizational Performance: Rational, Natural and Open System Models." *American Journal of Evaluation*, 34 (3): 385-401.
34. McAfee, Andrew and Erik Brynjolfsson. 2012. "Big Data: The Management Revolution." *Harvard Business Review*, October.
35. Mohan Rakesh, Minakshi Tikoo, Stanley Capela, and David. J. Bernstein. 2006. "Increasing Evaluation Use Among Policymakers Through Performance Measurement." *New Directions for Evaluation*, 112: 89-97.
36. Moore, Mark H. 2003. "The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organization" by Robert Kaplan." *The House Center for Nonprofit Organizations Harvard University*, May.
37. Moynihan, Donald P. 2008. *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
38. Moynihan, Donald P. and Sanjay K Pandey. 2010. "The big question for performance management: why do managers use performance information?" *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 20, Issus 4, pp. 849-866.
39. Munteanu, Ioana and Newcomer, Kathryn. 2020. "Leading and Learning Through Dynamic Performance Management Systems." *Public Administration Review*, March/April.

40. Newcomer, Kathryn. 1997. "Using Performance Measurement to Improve Programs." In K. Newcomer (Ed.), *Using performance measurement to improve public and nonprofit programs*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
41. Newcomer, Kathryn and Clinton T. Brass. 2016. "Forging a Strategic and Comprehensive Approach to Evaluation within Public and Nonprofit Organizations: Integrating Measurement and Analytics within Evaluation." *American Journal of Evaluation* , 37(1): 80-99.
42. Nielsen, Steffen Bohni and David. E. K. Hunter. 2013. "Performance Management and Evaluation." *New Directions for Evaluation*, 137: 81–92.
43. Nielsen, Steffen Bohni and David. E. K. Hunter. 2013. "Challenges to and Forms of Complementarity between Performance Management and Evaluation. " *New Directions for Evaluation*, 137: 115–123.
44. Nightingale, Demetra. 2014. *The role of Chief Evaluation Officer: An Interview with Demetra Nightingale, Chief Evaluation Officer , U.S Department of Labour-Episode #42*. Gov. Innovator. https://govinnovator.com/demetra_nightingale/
45. Olejniczak, Karol, Estelle Raimondo, and Tomasz Kupiec. 2016. "Evaluation Units as Knowledge Brokers: Testing and Calibrating an Innovative Framework". *Evaluation*, 22(2), 168-189.
46. OMB. 2010. *The Accountable Government Initiative—An Update on Our Performance Management Agenda*. Washington, D.C.: OMB.
47. OMB. 2011a. *Delivering an Efficient, Effective, and Accountable Government (M-11-31)*. Washington, D.C.: OMB.
48. OMB. 2011b. *Delivering on the Accountable Government Initiative and Implementing the GPRA Modernization Act of 2010 (M-11-17)*. Washington, D.C.: OMB.
49. Radin, Beryl A.. 2006. *Challenging the Performance Management Movement: Accountability, Complexity and Democratic Values*. Washington, DC: Georgetown University Press.
50. So, Ivy and Alina Staskevicius. 2015. "Measuring the "impact" in Impact Investing." *Harvard Business School*, Faculty Supervisor Alnoor Ebrahim, 1:57.

51. Sowa, Jessica E., Sally Coleman Selden, and Jody R. Sandfort. 2004. "No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4): 711-728.
52. *The Promise of Evidence-Based Policy Making*. Final Report. 2017. <https://www.cep.gov/cep-final-report.html>
53. Walker, Richard M., M. Jin Lee, Oliver James, and Samuel, M. Y. Ho. 2018. "Analyzing the Complexity of Performance Information Use: Experiments with Stakeholders to Disaggregate Dimensions of Performance, Data Sources and Data Types." *Public Administration Review*, 78:6.
54. UNESCO. 2016. Results Based Management.
55. <https://web.archive.org/web/20160821235450/https://undg.org/home/guidance-policies/country-programming-principles/results-based-management-rbm/>
56. Vilá Omar Rodrigues and Sundar Bharadwaj. 2017. "Competing On Social Purpose." *Harvard Business Review*, September-October.
57. Good Data Won't Guarantee Good Decisions by Shvetank Shah, Andrew Horne, and Jaime Capellá, HBR, April 2012.