



YUNIBESITHI YA BOKONE-BOPHIRIMA
NORTH-WEST UNIVERSITY
NOORDWES-UNIVERSITEIT

WETENSKAPLIKE BYDRAES
REEKS H: INTREEREDE NR. 196

'n Waardasie van 'n Prestasie-Oriëntasie

Prof Gerrit van der Waldt

Intreerede gehou op 2 September 2005

'n Waardasie van 'n Prestasie-Oriëntasie

Intreerede (2 September 2005)

Prof Gerrit van der Waldt

(Openbare Bestuur - Skool vir Sosiale en Owerheidstudies)

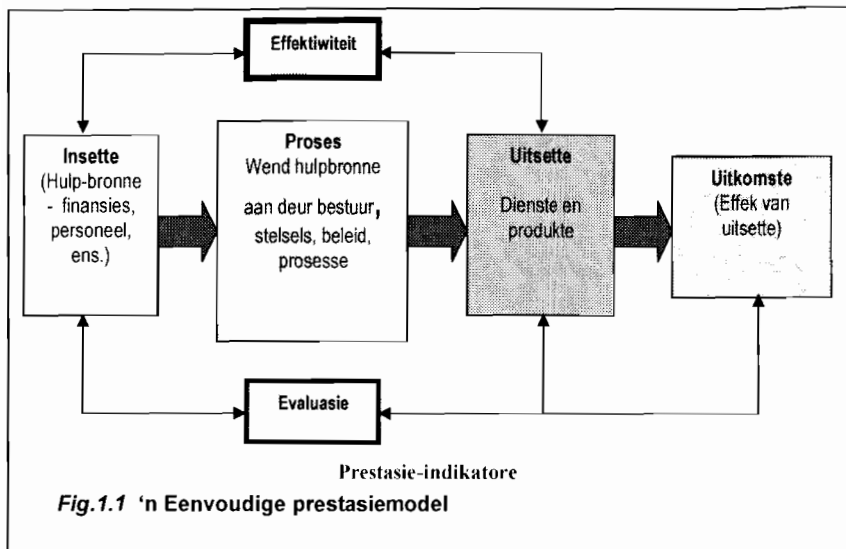
1. INLEIDING

Die begrip "prestasië" gee waarskynlik aanleiding tot 'n verskeidenheid persepsies, prosesse, emosies, en konnektasies. Sommige beskou "prestasië" as uitsluitlik 'n personeelbestuursaangeleentheid terwyl stelselanaliste ook na die prestasie van 'n stelsel of proses kan verwys. Moontlike vrae wat dus kan ontstaan sluit onder meer in oor wat prestasiebestuur behels en hoe bestuur mens die prestasie van personeel en stelsels. Meer belangrik vir hierdie skrywe is: Hoe kan verseker word dat die bestuur van prestasie uiteindelik tot goeie regering en effektief funksionerende instellings lei?

Gegewe hierdie konteks is die doel van hierdie skrywe om 'n waardasie van 'n prestasie-oriëntasie te maak ten einde nie net totale regerings nie, maar ook instellings en personeel meer effektief, doeltreffend en ekonomies te bestuur. Vir hierdie doel is dit nodig deur ten eerste prestasiebestuur te konseptualiseer deur ook na enkele modelle en tegnieke te verwys. Ten tweede sal die prestasie-arena in terme van 'goeie' en uitkomsgebaseerde regering geskets word; en laastens word menslike hulpbronneprestasiebestuur as kritieke skakel in prestasiebestuur verklaar.

2. PRESTASIEBESTUUR: DIE KONSEP

Prestasiebestuur (*performance management*) is 'n oorkoepelende konsep wat na die totale prestasie van 'n instelling (insette, bestuur, uitsette en uitkomstes) verwys (Carter, Klein & Day, 1992; Van der Waldt, 2004). Dit is 'n breë begrip wat aspekte soos produktiwiteit, kwaliteit, effektiwiteit, doeltreffendheid en ekonomie insluit (Kearney & Berman, 1999; Neely & Waggoner, 1999). Die volgende figuur toon die verband tussen hierdie veranderlikes.



Daar is voldoende eenstemmigheid dat prestasiebestuur 'n multi-dimensionele konsep is wat deur die volgende 8 dimensies gekenmerk word (Rosen, 1993; Smith, 1993; Rogers, 1994):

- Aanpassing van persepsies en houding ten opsigte van kwaliteit, waardes, ens.
- Aanpassing van bestuurstelsel (bv. besluitnemingresponse, kommunikasie, ens.
- Strukturele herorganisasie (bv. grootte, begroting, stelsels)
- Proses van meting en evaluering (bv. doelwitstelling, teikens, meting van progressie, indikatore ens.)
- Modifikasie van werksmetodes (bv. verander toerusting, nuwe tegnologie, ens.)
- Heropleiding van personeel vir nuwe fokusse, verantwoordelikhede
- Aanpassing van werksvloei (herrangskik eenhede, poste, en vloei van take)
- Implementeer deurlopend nuwe innoverende programme vir prestasieverbetering.

Bogenoemde dimensies kan as kriteria gebruik word om 'n waardasie van die mate van prestasie-oriëntasie in instellings te maak.

Teoretici soos Robbins en De Cenzo (1995) en Gummer en McCallion (1995) is ook eens dat organisatoriese prestasie slegs moontlik is indien die volgende elemente aanwesig is: innovering en entrepreneurskap; outonomieit en afwenteling van bevoegdheids; produktiwiteit; waarde-gedrewendheid; programme om prestasie te evalueer en te verbeter; die implementering van beste praktyke, metodes en tegnieke; en die aanmoediging van opleiding, self-verbetering en ontwikkeling.

2.1 Prestasiebestuurs-modelle en -tegnieke

Oor tyd is 'n verskeidenheid bestuursmatige modelle en tegnieke ontwikkel om die prestasie van organisasies te fasiliteer. Soos met enige ander model, het elk eiesoortige voordele en nadele en is sommige meer geskik as ander om aspekte soos prosesse, stelsels en strukture te evalueer. Enkele voorbeelde van hierdie modelle en tegnieke sluit onder meer in die sogenaamde '3 Es'-model, die ISO 9000-reeks van die Internasionale Standaard Organisasie; 'Citizens' Charters'; 'Quality Awards'; 'Process-mapping'; die model van die 'South African Excellence Foundation'; en die 'Balanced Scorecard'. Die Excellence Foundation maak onder meer van leierskap, organisatoriese resultate, kliëntfokus, en die aanwending van hulpbronne gebruik om prestasie te meet. Die 'Balanced Scorecard', wat deur Kaplan en Norton (1996) ontwikkel is, word grootliks in beide die privaat- as openbare sektor aangewend. Die is ook die model wat deur die *South African Local Government Association* (SALGA) vir die aanwending deur munisipaliteite gepropageer word.

3. DIE PRESTASIE-ARENA: 'N HOLISTIESE REGERINGSPERSPEKTIEF

In lyn met die sogenaamde 'reinventing government'-beweging, wat veral impetus gekry het met die publikasie van Osborne en Gaebler se *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector* (New York: Penguin, 1993), plaas veral OECD-lande sterk fokus op nie hoe dinge gedoen moet word nie (insette), maar eerder op uitkomst (langtermyn uitwerking van bv. beleid) (Bailey & Mayer, 1992). Osborne en Gaebler het na aanleiding van hulle internasionale bestudering van regerings tot die slotsom gekom dat regerings moet 'stuur' en nie 'roei' nie. Dit behels kortliks dat regerings eerder moet fokus op die daarstelling van 'n beleidsraamwerk waarvolgens die sosio-politieke en ekonomiese omgewings bestuur sal word – met ander woorde, regerings, volgens die outeurs, behoort meer rigtinggewend gefokus te wees ('stuur') en nie fokus op die implementering van beleid ('roei') nie. Volgens Osborne en Gaebler moet die 'roei'-gedeelte oorgelaat word aan vennootskappe tussen openbare, private en nie-regeringsorganisasies. Van hier dan ook die klem tans op uitkontraktering ('outsourcing') en privatisering van dienste en die sluiting van vennootskappe ('PPPs'). Veral in die Suid-Afrikaanse konteks, waar die klem sedert veral 1996 sterk op die verbetering van dienslewering val, klink dié benadering vreemd.

'n Uitvloeisel van die 'reinventing' of 're-engineering' prosesse in die openbare sektor, is die feit dat beide beleidsprestasie sowel as organisatoriese prestasie gemeet moet word (Neely & Waggoner, 1998). Die fundamentele boodskap is dat regerings moet bewys dat prestasie gemeet, bestuur en verbeter word, en moet toon dat openbare fondse en skaars hulpbronne aangewend word in ooreenstemming met hul wetlike mandate en dat hoë kwaliteit dienste verskaf word. Osborne en Gaebler (1993) het ook die sogenaamde mantra vir prestasiebestuur opgestel wat ondermeer insluit dat as mens nie resultate meet nie, kan mens nie tussen sukses en mislukking onderskei nie, en as mens nie mislukking kan herken nie, kan jy dit nie regstel nie.

'Goeie' regering binne die konteks van die Verenigde Nasies, die Afrika-Unie en die *New Partnerships for Africa's Development* (NEPAD) behels die meting van regerings aan die hand van bepaalde kriteria. Hierdie kriteria sluit onder meer in politieke deelname, die handhawing van die oppergesag van die Wet, deursigtigheid in regeringsaangeleenthede, effektiwiteit en doeltreffendheid, en aanspreeklikheid en rekenpligtigheid. Om dus as 'goed' geklassifiseer te word, behoort 'n regering voldoende aan hierdie prestasiekriteria te voldoen.

3.1 Die Suid-Afrikaanse Regering en prestasiebestuur

Die vraag kan gevra word waar Suid-Afrika in terme van goeie regering en prestasiebestuur staan. Daar behoort in ag geneem te word dat daar uiteraard wesenlike politieke verskille tussen die ANC, Cosatu en SAKP oor die bereiking van doelstellings van goeie regering is, wat basies op 'n stryd tussen twee botsende ekonomiese ideologieë, naamlik sosialisme en kapitalisme neerkom. 'n Ontleding van die herstrukturering en rasionalisering van die Staatsdiens wat onder meer gefasiliteer is deur die Witskrif op Transformasie van die Staatsdiens (1995), en die Witskrif op die Transformasie van Openbare Dienslewering (1997), toon dat relatief goeie vordering gemaak is met 'n prestasie-oriëntasie. Die Departement vir die Staatsdiens en Administrasie het onder meer 'n 'Centre for Service Delivery Innovation' gevestig (2001), en verskeie alternatiewe diensleweringmodelle soos openbare en privaatsektor-vennootskappe (PPPs), privatisering en kommersialisering, en uitkontraktering ('outsourcing') is ontwikkel.

Wat prestasiebestuur in die Suid-Afrikaanse openbare sektor betref is dit 'n relatief onlangse verskynsel. Eers met die promulgering van die *Public Finance Management Act* (1/1999) is beleidsmatig 'n premie op prestasie geplaas deur op beleidsuitkomste te fokus, deur privaatsektorbeginsels te inkorporeer en om doeltreffendheid, effektiwiteit en ekonomie sentraal in dienslewering te plaas. In kort, dus, moet openbare bestuurders aan hul politieke hoofde kan toon wat met toegedeelde fondse (insette) bereik is deur nie net op die uitsette te fokus nie, maar eerder op die uitkomste van die uitsette.

Om prestasiebestuur verder as deel van die bestuurskultuur in die openbare sektor te vestig, het die Departement vir Provinsiale en Plaaslike Regering in 2001 'n *Performance Management Guide for Municipalities* opgestel waarvolgens modelle en prosesse aan munisipaliteite voorgehou word vir die implementering van 'n prestasiebestuurstelsel. Dit is in 2002 opgevolg deur die *Performance Management and Development Guide* wat deur die Departement vir die Staatsdiens en Administrasie vir staatsdepartemente vir dieselfde doel opgestel is. Die implementering van sodanige stelsels vorder relatief stadig en fokus primêr op die menskomponent binne instellings.

4. DIE INSTITUSIONELE BESTUUR VAN PRESTASIE

Die meting van prestasie van organisatoriese prosesse, metodes, prosedures en maatreëls behoort geïnstansionaliseer te word. Die vraag is egter: Hoe? 'n Tipiese institusionele proses vir prestasiebestuur sien as volg daartoe uit:

- a) Strategiese beplanningsproses
- b) Departementele doelwitte en planne (afgelei van oorhoofse strategieë)
- c) Individuele planne
- d) Voorbereiding van Prestasie-ooreenkomste ('kontrak' per individu; maak voorsiening van funksionele take en tydskaal; ontgin persoonlike sterkpunte; hersien twee keer per jaar)
- e) Individual prestasie-evaluasie
- f) Prestasie terugvoer (elke persoon moet weet hoe hy/sy presteer m.b.t. teikens)
- g) Vergelyk word met vorige prestasie
- h) Identifiseer afwykings en redes daarvoor
- i) Identifiseer intervensies om swak prestasie te verbeter met standaarde en teikendatum
- j) Finale resultate gaan na Menslike Hulpbronne vir opstelling van oorhoofse prestasieverslag aan elke personeelid
- k) Gee beloning en erkenning

Bogenoemde proses begin dus met 'n strategiese proses waartydens instellings die omgewing analiseer en krities introspeksie doen om vas te stel of dit nog in pas is met 'n snel veranderende omgewing. Die menskomponent, as die primêre bousteen van prestasie, is die laaste stap in die proses. Met ander woorde, strategieë, programme en projekte kan slegs effektief geïmplementeer word indien personeel die nodige kapasiteit en toegewydheid het om dit deur te voer.

4.1 Prestasiemeting

Ten einde prestasie te meet is bepaalde indikatore as meetinstrumente nodig. Die volgende tipes indikatore word gebruik (Mayo-Smith & Ruther, 1986; Glynn & Barnes, 1995):

- Inset-indikatore wat tipes kostes insluit
- Proses-indikatore wat op die aanwending van hulpbronne fokus
- Uitset-indikatore wat fokus op dienste en/of produkte gelei

- Uitkoms-indikatore wat gebruik word om die mate waartoe doelwitte bereik is, te meet
- Saamgestelde-indikatore wat 'n verskeidenheid indikatore (indekse) gebruik

Die volgende figuur (1.2) toon die tipiese meeteenhede wat gebruik kan word om bepaalde organisatoriese veranderlikes te meet.

Veranderlike	Eenheid van meting
Inkomste / Uitgawes	Verhouding (<i>Ratio</i>)
Aanvaarding	Vlak
Programme ontwikkel	Hoeveelheid
Ongelukke	Frekwensie
Diensverbetering	Persentasie
Projekte	Tydsduur, begroting, kwaliteit
Bates	Monetêre waarde

Fig. 1.2 Meeteenhede

Die meting van prestasie is egter nie so eenvoudig soos bloot die gebruik van meeteenhede nie. Pollitt (1994) en Ballantine en Modell (1998) identifiseer onder meer die volgende tipiese prestasiemetingsvraagstukke.

Uitkomstes van organisatoriese uitsette is van interafhanklike faktore afhanklik en daar is gewoonlik 'n relatief lang tydsverloop tussen implementering en realisering van uitkomstes. Voorts is daar die geneigtheid om net op uitsette te fokus (bv. getal huise gebou, begroting spandeer; ens.), aangesien dit makliker kwantifiseerbaar is. Prestasie-indikatore verskaf nie antwoorde op vroeë hoeke probleme bestaan nie, maar wel waar dit bestaan. Dit behoort te lei tot verhoogte verantwoordelikheid, en leerervarings – nie verskonings en vooroordele nie. Prestasieverbetering is nie moontlik sonder kwantifiseerbare teikens nie.

Ten einde prestasiebestuur verder te institusionaliseer, is dit nodig om verantwoordelikhede en rolvertoelings uit te klaar. Die vraag is dus wie, watter soort evaluering onderneem. Die onderstaande figuur (1.3) verklaar hierdie tipiese rolvertoelking.

Verantwoordelike persoon	Soort evaluasie
Toesighouer	Prestasie van personeel (2x p/jaar)
Lyn/Funksionele bestuurder	Prestasie van funksionele eenheid (maandeliks)
Departementshoof	Prestasie van die direktoraat – operasioneel, takties en strategies (maandeliks – 3 jaar)
Hoof Uitvoerende Beampale	Prestasie van die bestuur en administrasie van die departement
Publiek	Oorhoofse prestasie van departement (bestuur, administrasie en politieke hoof op 'n deurlopende basis)

Fig. 1.3 Wie onderneem watter soort evaluering?

Voorgaande sluit die oorsig van goeie regering en die institusionele bestuur van prestasie af. Vervolgens word gefokus op die bestuur van personeelprestasie. Personeel van enige organisasie is nie net dié belangrikste element om te verreken nie, maar ook die mees komplekse.

5. DIE BESTUUR VAN PERSONEELPRESTASIE

Soos wat die Hawthorne-eksperimente reeds in 1939 getoon het, is die mens 'n uiters komplekse wese en het die sosiale organisasie 'n daadwerklike invloed op moraal en motivering. Om hierdie rede is prestasieprobleme van personeel multi-dimensioneel. Die bestuur van enige organisasie behoort onderliggende redes vir prestasieprobleme vas te stel. Edward Deming (1986) het byvoorbeeld bewys dat 15% van alle probleme binne organisasies veroorsaak word deur personeel self; die ander 85% van probleme is afkomstig van die breër stelsel waarbinne mense funksioneer. Met ander woorde, 'n ongunstige werksomgewing of organisatoriese klimaat is oorwegend verantwoordelik vir die swak prestasie van personeel.

5.1 Prestasiebestuursmodelle vir personeel

Oor dekades heen is verskeie modelle ontwikkel en aangepas om vir die komplekse aard van personeelprestasie voorsiening te maak. Weens die multi-dimensionele aard van personeelprestasie is dit egter debateerbaar of daar 'n effektiewe model bestaan wat alle fasette van prestasieveranderlikes kan verreken. Voorbeelde van sodanige modelle sluit in Peromnes, Patterson, die 360°-terugvoermodel, Hays, Kritieke Incidente, *In-group ranking*, en *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*.

5.2 Strategiese menslikehulpbronbestuur: Die prestasiekoppelvlakke

Personeelprestasiemeting behoort op die volgende twee vlakke te geskied (Robbins, 1982; Kinicki & Kreitner, 1989; Harrison, 1993):

- *Organisatories*: koppel individuele fokusse en prestasie met strategiese doelwitte
- *Individueel*: koppel personeel met beplanningselemente soos duidelike posbeskrywings, pligestate, noue toesighouding, vaardighede, en ondersteuning.

Om vir bogenoemde twee vlakke voorsiening te maak, behoort 'n model ontwikkel te word om die bestuur van prestasie van personeel te bestuur. Die volgende eenvoudige model (fig. 1.4) toon die koppelvlakke tussen personeelprestasiebestuur en strategiese bestuur.

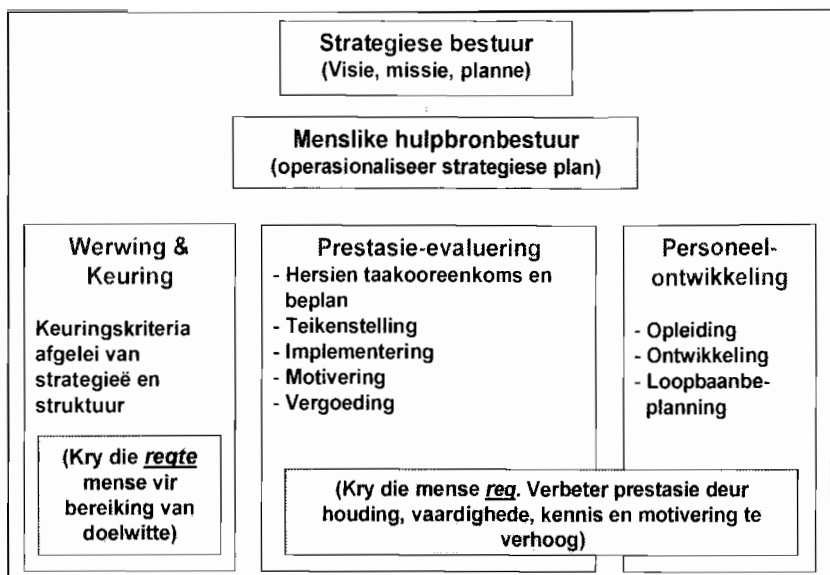


Fig. 1.4 Koppelvlakke tussen prestasiebestuur en strategiese menslikehulpbron-bestuur

Bostaande model toon dat personeelaksies soos werwing en keuring, prestasie-evaluering, en personeelontwikkeling in sinergie met mekaar moet staan ten einde strategiese doelwitte van 'n organisasie te bereik.

5.3 Tipiese personeel-prestasiebestuursvraagstukke

Soos reeds aangedui, word die bestuur van prestasie van personeel bemoeilik deur die multi-dimensionaliteit daarvan. Om dus die onderliggende redes vir swak prestasie te identifiseer, verg van veral direkte toesighouers en lynbestuurders om elke personeellid genoegsaam te ken en te verstaan, en ook om die huislike en werksomstandighede waarin die individu verkeer, in ag te neem.

Die volgende tipiese vrae behoort gevra te word om die oorsprong van prestasieprobleme vas te stel:

- Beskik die personeellid oor die nodige vaardighede en kennis vir die pos?
- Beskik die personeellid oor die nodige fisiese ondersteuning soos tegnologie, infrastruktuur en administratiewe hulp om te presteer?
- Het die personeellid die regte toesighouding, met ander woorde, wat is die verhouding tussen die toesighouer en die lid en is daar 'n voldoende vertrouwensverhouding?
- Is die verwagtinge en instruksies duidelik?

- Is omstandighede gunstig vir prestasie in alle fasette van die werksaamhede (voldoende hulpbronne)?
- Wat is die houding/ingesteldheid van die personeel teenoor die werk?
- Is die verhouding tussen die personeel en kollegas na wense?
- Bestaan daar prestasie-indikatore vir die meting van prestasie wat in oorleg met personeel ontwikkel is; met ander woorde, is die reëls van die spel legitiem?

Elke bestuurder gemoeid met die meting van prestasie van personeel behoort 'n kontrolelys met tipiese vrae te formuleer voordat die amptelike prestasie-evaluasie sessie geskeduleer word. Sodanige kontrolelys met vrae behoort ook voorsiening te maak vir die verskeidenheid dimensies waaraan probleme gekenmerk kan word. Die onderstaande tabel toon tipiese dimensies met ooreenstemmende vrae ten einde die aard van die dimensie op te helder.

Dimensie	Tipiese vrae
Identiteit	Wie is die persoon of groep oor wie se gedrag ons bekommerd is? Wat spesifiek is die gedrag?
Plek	Waar is die gedrag waargeneem?
Tyd	Wanneer het hierdie gedrag vir die eerste keer duidelik getoon? Wanneer daarna is dit herhaal? (Is daar 'n patroon/tendens?)
Omvang	Wat is die omvang van die gedrag? (Bv. Hoeveel klagtes ontvang; van wie; hoe beïnvloed dit die afdeling se werksaamhede, bestuur, en die kollegas?)

6. TER SAMEVATTING: 'N WAARDASIE

Uit bogaande behoort dit duidelik te wees dat die bestuur van prestasie multi-dimensioneel is en dat die Suid-Afrikaanse Regering reeds goeie vordering toon in die institusionalisering daarvan in openbare instellings. Die prestasie van insette, verwerking van insette, uitsette en uitkomst behoort gemeet te word om die totale prestasie (kwaliteit, effektiwiteit, produktiwiteit, ens.) van 'n instelling te bepaal. Bestaande modelle en tegnieke kan vir die doel aangewend word.

Die prestasiebestuur van personeel behoort sentraal te staan in die strategiese bestuur van instellings. Geen instelling kan volhoudend suksesvol wees sonder 'n prestasie-oriëntasie nie. Sodanige oriëntasie behoort op menslike en organisatoriese dimensies te fokus. 'n Omvattende prestasiebestuurstelsel is nodig om alle fasette van 'n instelling te evalueer (bv. insette, bestuursprosesse, beleid en prosedures, uitsette, en uitkomstes). Spesifieke prestasie-indikatore behoort vir *alle* funksionele aktiwiteite in samewerking met personeel ontwikkel te word.

BRONNE

- BALLANTINE, J.B.S. & MODELL, S. 1998. Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. *Management Accounting Research*. Vol. 9, pp. 71-94.
- BOUCKAERT, G. 1992. Introducing TQM: some elements of measurement and control. Unpublished paper. *National Centre of Public Administration*. Athens, pp. 1-24.
- CARTER, N., KLEIN, R. & DAY, P. 1992. *How organisations measure success: The use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- DEMING, W.E. 1986. *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Cambridge University Press
- DRUCKER, P.F. 1980. The Deadly Sins in Public Administration. *Public Administration Review*. Vol 40. March/April 1980. pp.103-106.
- DRUMMOND, H. 1992. *The Quality Movement*. London: Kogan Page.
- FAUCETT, A. & KLEINER, B.H. 1994. New Developments in Performance Measures of Public Programmes. *International Journal of Public Sector Management*. Vol 07 Issue 3. 1994.
- FOWLER, A.F. 2001. Performance measurement for development interventions: NGDO experience. In Van der Molen, K., Van Rooyen, A. & Van Wyk, B. (eds) 2001. *Outcomes-based Governance: Assessing the Results*. Cape Town: Heinemann.
- GUMMER, B. & MCCALLION, P. (eds). 1995. *Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice*. New York: Rockefeller College Press.
- HARRISON, R. 1993. *Human Resource Management: Issues and Strategies*. New York: Addison-Wesley.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. January-February, pp. 71-79.
- KEARNEY, R.C. & BERMAN, E.M. 1999. (eds.) *Public Sector Performance: Management, Motivation, and Measurement*. Colorado: Westview Press.
- MAYO-SMITH, I. & RUTHER, N.L. 1986. *Achieving improved performance in public organisations: A guide for managers*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

- METCALFE, L. & RICHARDS, S. 1990. *Improving public management*. 2nd ed. London: Sage.
- NEELY, A. & WAGGONER, D. (eds) 1998. *Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Centre for Business Performance.
- OECD. 1993. *Regulatory Management and Reform: Current Concerns in OECD Countries*, Public Management Occasional Papers, Regulatory Management and Reform Series No. 1, OECD, Paris.
- OSBORNE, D. & GAEBLER, T. 1993. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R. 1982. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*. New York: Harper and Row.
- POLLITT, C. 1993. *Managerialism and the Public Service*. Oxford: Basil Blackwell.
- ROBBINS, S.P. & DE CENZO, D.A. 1995. *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- ROGERS, S. 1994. *Performance Management in Local Government*. Essex: Longmans.
- ROSEN, E.D. 1993. *Improving public sector productivity: Concepts and practices*. USA: Sage.
- SMITH, P. 1993. Outcome-related performance indicators and organisational control in the public sector. *British Journal of Management*. Vol 4. pp. 135-151.
- VAN DER WALDT, G. 2004. *Managing Performance in the Public Sector: Concepts, Considerations and Challenges*. Kenwyn: Juta.