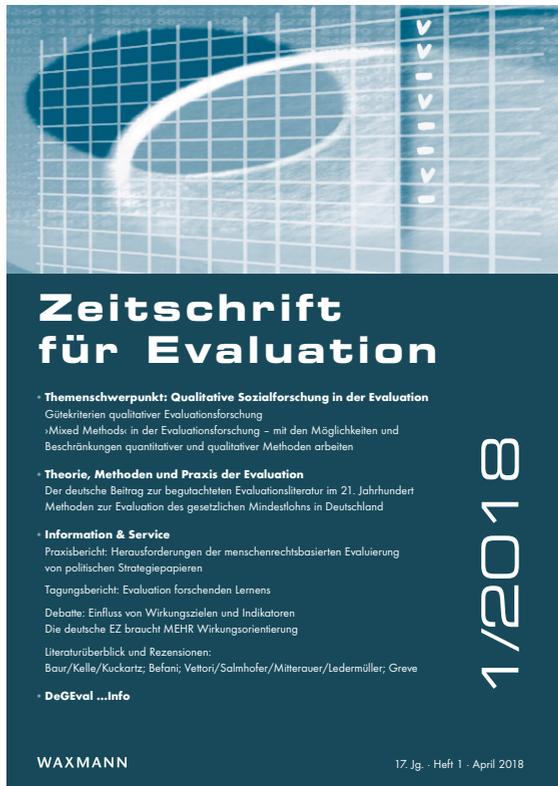


ZfEval DEBATTE

Sven Harten, Maria Petrova

Die deutsche EZ braucht MEHR Wirkungsorientierung



Zeitschrift für
Evaluation,
17. Jahrgang,
Heft 1/2018
ISSN 1619-5515

© Waxmann
Verlag GmbH,
2018



WAXMANN

Steinfurter Str. 555
48159 Münster

Fon +49 (0)2 51 - 2 65 04-0
Fax +49 (0)2 51 - 2 65 04-26

info@waxmann.com
order@waxmann.com

www.waxmann.com
Mehr zur ZfEval [hier](#).

Die deutsche EZ braucht MEHR Wirkungsorientierung

Sven Harten,¹ Maria Petrova¹

Wie kann die Entwicklungszusammenarbeit (EZ) effektiver und effizienter gestaltet werden? Antworten auf diese Fragen zu finden, ist die gemeinsame Motivation des Diskussionsbeitrags von Koy (in diesem Heft) und der hier folgenden Replik. Beide Beiträge sind daher mit der Intention geschrieben, eine Diskussion anzuregen und verstehen sich als Impulse und nicht als abschließende Betrachtungen des Themas.

In seinem Beitrag beschreibt Koy mit seinen drei Thesen einige wichtige Probleme und Herausforderungen der (deutschen) EZ, beispielsweise komplexe und langwierige Verfahren oder eine geringe Einbindung lokaler Strukturen in strategische Entscheidungsprozesse, akkurat. Auch die skizzierten Lösungsvorschläge liefern einen interessanten Beitrag zur Diskussion, wie die EZ verbessert werden kann. Die vorgetragenen Punkte der Problemanalyse und der Verbesserungsmöglichkeiten sind zwar nicht ganz neu, aber dennoch für sich genommen ein guter Anfang die Diskussion wiederzubeleben. Das wirklich neue Argument von „*Einfluss von Wirkungszielen und Indikatoren auf PME, Organisationen und Programme der EZ*“ liegt in der Sicht auf Ursachen und Wirkungen. Laut Koy (in diesem Heft) ist ein stärkerer Fokus auf Wirkungsziele und Indikatoren für viele Probleme der EZ verantwortlich. Gerade hier liegt der Autor falsch. Ursachen und Wirkungen werden verdreht dargestellt: Nicht die Wirkungsorientierung vermindert die Handlungsfähigkeit, sondern eine Vielzahl von Herausforderungen haben bislang eine effektivere Wirkungsorientierung erschwert.

Diese Replik wird daher entlang der Struktur des ursprünglichen Beitrages eine diametral gegenüberliegende Position vertreten: Nur eine verstärkte Wirkungsorientierung² hat das Potenzial, die Herausforderungen der EZ zu überwinden.

1 Deutsches Evaluierungsinstitut der Entwicklungszusammenarbeit (DEval), Bonn

2 Mit Wirkungsorientierung ist hier die strategische Ausrichtung auf nachhaltige Outcomes und Impacts gemeint. Dies sollte von den jüngeren Initiativen wie den „aggregierten Wirkungsindikatoren“, welche vor allem die GIZ und KfW dem BMZ liefern, getrennt werden.

Hintergrund

Das ergebnisorientierte Management ist entgegen der Darstellung von Koy kein Phänomen der letzten zehn Jahre, sondern wird mindestens seit Anfang der 1990er Jahre in der EZ weitverbreitet eingesetzt (vgl. Vähämäki/Schmidt/Molander 2011). Die ursprüngliche Idee wurde bereits in den 1960er Jahren von Peter Drucker formuliert (vgl. Drucker 1964). Gerade weil es viele Anwendungsbeispiele gab, hat die OECD schon im Jahre 2000 eine Studie zu Results Based Management publiziert (vgl. Binnedijkt 2000), die die Erfahrungen von Gebern synthetisiert und gleichzeitig Herausforderungen und Lösungsansätze bespricht. Ein wichtiger anderer Beitrag zu den Herausforderungen der Wirkungsmessung liefert Holzapfel (2014). Das Thema Wirkungsmessung und Indikatoren ist also nicht neu. Gerade weil es schon so lange ‚state of the art‘ ist, gibt es inzwischen viele gute, von Koy aber nicht beachtete Beispiele zur Überwindung der genannten Herausforderungen, wie beispielsweise die Stationierung von M&E Personal in Länderbüros, um die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Länderbüro zu verbessern. Andererseits geht Koy nicht auf viele andere aktuelle Herausforderungen (vgl. Holzapfel 2014) ein, wie im weiteren Verlauf deutlich werden wird.

Neben der angesprochenen strategischen Steuerung dient Wirkungsorientierung, im Gewande von sowohl Monitoring als auch Evaluierung, der Rechenschaftslegung und dem Lernen aus (Miss-)Erfolgen. Selbst wenn man allen Argumenten des Autors folgt, bedeutet das Ziel der Rechenschaftslegung, dass es trotz eines nicht immer gut funktionierenden Beitrages zur Steuerung gute Gründe für eine strategische Ausrichtung auf zu erreichende Wirkungen und deren Erfassung gibt. Gerade heutzutage ist Rechenschaftslegung von hoher Bedeutsamkeit und rechtfertigt den mit Wirkungsorientierung einhergehenden Aufwand.

Ähnlich verhält es sich mit dem von Koy nur indirekt angesprochenen Aspekt des Lernens: Wirkungsorientierung ist wichtig für das inter- und intraorganisationale Lernen, selbst wenn innerhalb eines Programmes das Wirkungsgefüge ‚zum Stoppen‘ gekommen ist, es also keinen funktionierenden Lernkreislauf gibt. Der Autor skizziert ein durchaus gelungenes (wenn auch zu lineares) Wirkungsgefüge, verpasst aber die Gelegenheit, Wirkungsorientierung als Teil eines Organisationsökosystems darzustellen und so die verschiedenen Funktionen aber auch Herausforderungen und Grenzen von Wirkungsorientierung in seiner systemischen Komplexität abzubilden.

Fragliche Kontextualisierung

Unter der Überschrift *„Entwicklungen im Kontext der Einführung und Nutzung von Wirkungszielen und den dazugehörigen Indikatoren“* (sowie kurz davor) beschreibt Koy anekdotisch viele Probleme der EZ-Praxis. Niemand würde ernsthaft behaupten, dass es in den verschiedenen EZ-Organisationen keine Probleme mit ungenutzten Monitoring-Daten und Evaluierungsberichten oder mit nicht implementierten Umsetzungsplanungen geben würde. Was der Autor aber schuldig bleibt, ist Evidenz

darüber, wie weit verbreitet diese Probleme sind und ob man überhaupt organisationsübergreifend generalisieren kann. Anders ausgedrückt: Nur, weil wir ein paar Fahrräder gesehen haben, die wegen der schlecht aufgepumpten Reifen nicht gut fahren, sollten wir nicht überall die Räder ausbauen und wegwerfen.

Problematischer als Fragen bezüglich der externen Validität der Aussagen ist jedoch die Zuschreibung von Ursache-Wirkung-Beziehungen ohne entsprechende Evidenz zu präsentieren. Sind die beschriebenen Entwicklungen, wie der routinemäßige Umgang mit Indikatoren, gestiegene Qualitätsanforderungen, Nutzung als Steuerungsinstrument oder die Generation von professionellen Evaluatord(inn)en die Konsequenz einer verstärkten Wirkungsorientierung oder vielmehr Ausdruck einer Professionalisierung der EZ? Ist es nicht eher erstaunlich, dass diese Entwicklungen in einem mehr als acht Milliarden schweren und mehr als 40 Jahre altem Sektor überhaupt noch Diskussionsthema sind (vgl. Mayne 2007)?

Ziele und Indikatoren sind schon seit vielen Jahren fest in die Abläufe der deutschen EZ-Organisationen integriert und werden von allen Seiten, also auch von Projektverantwortlichen vor Ort, als Rechenschafts-, Steuerungs- und Lerninstrumente akzeptiert. Natürlich gibt es unterschiedliche Sichtweisen innerhalb der Zentralen und der Länderbüros oder die mit steigenden Qualitätsanforderungen einhergehende Arbeitsbelastung. Dies sind aber parallele Entwicklungen und sollten nicht einer erhöhten Wirkungsorientierung zugeschrieben werden. Die ‚Kluft‘ zwischen Land und Zentrale ist mindestens so alt wie die EZ selbst und wenn überhaupt, ist die Kluft in den letzten Jahren durch verbesserte Kommunikationstechnologie und größere Dezentralisierung geringer geworden.

Thesen: Ursache vs. Wirkung?

Eine der erstaunlichsten Aussagen des Artikels steht in der Einleitung der Thesen: das Erbringen eines Nachweises von Veränderungen, also sozusagen dem heiligen Gral aller Evaluatord(inn)en, wird nicht nur als *eines* von vielen möglichen Beispielen erwähnt, sondern auch noch als gegeben erachtet. Gerade hier liegt doch das Kernproblem von allen M&E-Aktivitäten, nämlich in der Schwierigkeit, mit gewisser Sicherheit Veränderungen und den Beitrag der EZ hierzu nachweisen zu können. In der spenden- und steuerfinanzierten EZ kann zurecht eine sorgfältige Berichterstattung über den Einsatz der Mittel und die erzielten Resultate erwartet werden. Selbst wenn die drei Thesen (Schwerfälligkeit; Weit-weg; Negative Wirkungen) zutreffen sollten, so könnte argumentiert werden, dass dies der Preis für das höhere Gut des Veränderungsnachweises ist. Auch wenn hier eine Auseinandersetzung mit den drei Thesen folgt, sollte eingangs darauf hingewiesen werden, dass der Begriff „hemmende Faktoren“ unglücklich ist, da er eine Kausalbeziehung impliziert und besser von „Herausforderungen“ gesprochen werden sollte. Herausforderungen sollten dann aber nicht pauschal für alle Akteure gleich gelten, sondern mindesten zwischen Geber, Partnerland und Projektebene differenziert dargestellt werden.

Schwerfälligkeits-These: Gute Wirkungsorientierung richtet den Blick auf Partner und macht Projekte effizienter und effektiver, da Mittel verstärkt dort ein-

gesetzt werden, wo sie eine positive Wirkung entfalten können. Das Kernproblem ist eine stark fragmentierte deutsche EZ und der allgemein hohe (und teilweise anachronistische, nicht IT gestützte) Verwaltungsaufwand der deutschen Bürokratie. Andererseits gibt es in der EZ immer noch Bereiche, gerade im Umgang mit personenbezogenen Daten in Partnerländern, wo eine stärkere und bessere Reglementierung wünschenswert wäre.

Wirkungsorientierung ist nicht die Ursache des Problems, sondern vielmehr ist ein verstärkter Fokus hierauf die Konsequenz der Kritik an zu hohen Verwaltungsanforderungen. Es gibt inzwischen viele leicht und effizient einsetzbare Instrumente zur Wirkungsorientierung (siehe Tabelle 1), wie beispielsweise Poverty Scorecards (PPI von Grameen, SWIFT der Weltbank oder PAT von USAID) oder Umwelt- und Sozialstandards und Prinzipien (z.B. Equator Principles (EP) der Weltbank, oder die Core Humanitarian Standards (CHS)). Auch die menschenrechtlichen Standards und Prinzipien des BMZ oder die Umwelt- und Sozialverträglichkeitsprüfung (USVP) der KfW müssen nicht zwangsläufig einen komplizierten und unnötigen Mehraufwand verursachen. Eine pragmatische Anwendung leistet einen sinnvollen Beitrag zur Effektivität und Nachhaltigkeit von Vorhaben und kann sogar den Verwaltungsaufwand an anderer Stelle reduzieren. Tatsächlich engen diese Anforderungen nicht zwingend die Handlungsfähigkeit ein, da sie zum einen oft die Konkretisierung und Operationalisierung offen lassen und zum anderen kontextspezifische Adaptionen inkludieren oder sogar voraussetzen.

Tabelle 1: Beispiele für standardisierte Instrumente der Wirkungsorientierung

	Konkretisierung	Anpassungsmöglichkeiten/Angemessenheit
CHS	Hoch: 9 Ziele, zugehörige Indikatoren und Kriterien	Kontext- und organisationsspezifische Anpassung ausdrücklich gefordert; angemessene Auswahl der Ziele/Indikatoren sowie Hinzunahme neuer Ziele/Indikatoren möglich
USVP	Mittel: 9 Prinzipien mit offener Umsetzung, Vorschrift durchzuführender Studien je nach Projektkategorie	Angemessene Gestaltung der Studien möglich, Voraussetzung ist Information der Öffentlichkeit, Beteiligung der Betroffenen und Rücksichtnahme kritischer Einwände
EP	Gering: Prinzipien	Indikatoren sind selbst angemessen zu definieren
BMZ	Gering: Standards und Prinzipien	Operationalisierung der Standards/Prinzipien nicht vorgegeben, angemessene Indikatorenauswahl möglich

Darüber hinaus gibt es viel Innovations- und Effizienzsteigerungspotenzial im Bereich Wirkungsmessung. Neue Entwicklungen in Informations- und Kommunikationstechnologie bieten viele Möglichkeiten, Daten effizienter und kostengünstiger zu sammeln. Die BMUB-finanzierte und von der FAO entwickelte Open-Foris-Plattform ermöglicht es auch Laien, Geodaten zu analysieren und sozioökonomische Umfragen zu entwerfen und über Smartphones durchzuführen. Oxfam International, UN-OCHA oder das World Food Program arbeiten schon seit einigen Jahren mit Befragungen über Mobiltelefone und es gibt auch erste Erfahrungen mit Befragungen über WhatsApp-Gruppen und Chat-Räume. Vielleicht ist es an der Zeit, einmal

wirklich von der Kreativität in Afrika zu lernen und einige der dort u.a. für Mobiltelefone entwickelten *Frugal Innovations* zu übernehmen.

Weit-weg-These: Der Fokus auf Wirkungserfassung hat prinzipiell nichts mit dem Verhältnis zwischen Zentrale und Länderbüros zu tun. In den 80er Jahren wurden Programme noch zentral erarbeitet und mussten so auf lokaler Ebene ohne Mitsprache umgesetzt werden. Seitdem hat sich viel getan. Wirkungsorientierung ist ein positiver Faktor, da die Möglichkeit eines Dialoges über Wege Wirkungen zu erreichen eröffnet wird und von beiden Seiten Rechenschaft einfordert. Es gibt mit Sicherheit Organisationen, bei denen eine gewisse Diskrepanz zwischen Zentrale und Länderbüro existiert, aber dies liegt nicht an der Wirkungsorientierung, sondern ist eine uralte Herausforderung von allen dezentralisierten Strukturen. Viele internationale Geber haben darüber hinaus gute Erfahrungen mit der Dezentralisierung eines Großteils ihrer M&E-Stellen gemacht.

These der nicht intendierten negativen Wirkung: Wie bei den vorangegangenen Thesen werden hier zwar bestehende Probleme der EZ thematisiert, nur wird leider nicht deutlich, warum und wie Wirkungsorientierung der Verursacher sein soll. Das Ziel, Ergebnisse messbar zu machen, lässt sich auch bei großen Programmen durchsetzen. Um nur ein Beispiel zu nennen: Die MasterCard Stiftung-IFC Partnerschaft für finanzielle Inklusion in Afrika ist ein achtjähriges Programm in 12 Ländern und mit einem Budget von 35 Millionen Euro, welches von Anfang an wirkungsorientiert geplant wurde und es sehr wohl geschafft hat, qualitative und quantitative Ergebnisse zu messen. Gerade durch eine explizite Wirkungsorientierung, die die Partnerperspektiven ernst nimmt und langfristig ausgerichtet ist, können die beschriebenen Auswüchse der EZ gemindert werden.

Die drei Thesen von Koy unterstellen einen kausalen Zusammenhang von Wirkungsorientierung zu vielen gängigen Problemen der EZ ohne aber dafür schlagkräftige Argumente zu liefern. Eine Betrachtung der Fortschritte bei der Implementierung von Wirkungsorientierung zeigt allerdings, dass Wirkungsorientierung noch nicht ganzheitlich etabliert ist (vgl. Bester 2012), so dass sich zudem die Frage stellt: Sind identifizierte Probleme ein Ergebnis von zu viel oder nicht vielleicht doch von zu wenig konsequenter Wirkungsorientierung? Daher argumentiert die hier vertretene Position das Gegenteil: nur über eine verstärkte Wirkungsorientierung können Probleme wie Effizienz, Verwaltungsaufwand, Partizipation und Projektitis überwunden werden.

Herausforderungen für eine effektivere Wirkungsorientierung

Eine effektive Wirkungsorientierung steht auch im Jahre 2018 noch vor vielen Herausforderungen. Allerdings sind es andere als die von Koy angesprochenen. Zum einen sollten die Herausforderungen strukturierter und gründlicher betrachtet werden. Holzapfel (2014) unterscheidet für ihre Analyse der Herausforderungen von Wirkungsmessung verschiedene Typen von Indikatoren (klassifizierbar nach dem, was sie messen, danach ob sie *key* oder *composite indicators* sind, und nach dem

Grad der Standardisierung/Individualisierung) und strukturiert die Herausforderungen von Indikatoren weiterhin nach Organisation, Land und Projekt/Programm. Es erscheint sinnvoll, die Debatte über Schwierigkeiten der Wirkungsorientierung auf diese Weise zu strukturieren, um mit adäquaten Lösungsansätzen reagieren zu können. Dabei zeigt sich, dass vor allem auf Organisations- und Länderebene sowie bei der Anwendung von Standardindikatoren Herausforderungen anstehen (vgl. Holzapfel 2014), auch wenn sich gerade auf Organisationsniveau einige Fortschritte abgezeichnet haben (vgl. Bester 2012).

Zum anderen werden aktuelle Herausforderungen in anderen Bereichen, als den von Koy genannten, verzeichnet (vgl. Quell 2016; Holzapfel 2014; Bester 2012; Vähämäki/Schmidt/Molander 2011; UNDP 2007): Die wahrscheinlich größte Herausforderung ist und bleibt das Problem der Attribution, welches Koy gar nicht erwähnt. Verbunden damit sind auch Probleme bereits bei der Datengrundlage; Schwächen bei der Datenbeschaffung und -qualität in Partnerländern.³ Auch die Anwendung von Standardindikatoren kann für eine angemessene Wirkungsmessung hinderlich sein. Aus diesem Grund sind die IFC-Standardindikatoren in den letzten vier Jahren von 24 auf etwas über 60 gestiegen – allerdings nachdem man 2009 über 1200 verschiedene Indikatoren, die eine Aggregation unmöglich machten, festgestellt hatte. Schließlich gibt es politische Herausforderungen: Datenverfälschung, „*measure fixation*“, Tunnelblick und Betrugsrisiko stehen dem Ziel wirkungsorientierter Ausrichtung entgegen. Solche Risiken entstehen allerdings dort, wo die Funktion von Zielen und Indikatoren in den Partnerländern allzu stark als Kontrollmoment verstanden wird statt als Instrument des Lernens und der Effizienzsteigerung. Die Etablierung einer „*culture of results*“ (UNDP 2007) bleibt weiterhin eine Herausforderung, da nur eine ganzheitliche Wirkungsorientierung Erfolg versprechen kann (vgl. Bester 2012).

Vorschläge für eine verstärkte Wirkungsorientierung

- 1) **Vorgaben für Wirkungsziele und Indikatoren angemessen gestalten** – wer könnte diesem Vorschlag nicht zustimmen? Dennoch soll nicht – wie von Koy eingefordert – pauschal mehr Flexibilität gewährt werden. Natürlich müssen und sollen Geber gut definierte Vorgaben in puncto Wirkungszielen und deren Indikatoren einfordern, dies ist Teil der politischen Steuerung und Verantwortung den Spendern und Steuerzahlern gegenüber. Die Durchführer sind in der Verantwortung weiterhin Rechenschaft über ihre verausgabten Mittel abzulegen und eine realistische Wirkungsorientierung vorzulegen. In der Privatwirtschaft müssen Projekte auch Budgets und Wirkungsziele vorlegen und werden noch viel stärker zur Rechenschaft gezogen. Ein Antrag an CEO und CFO eines größeren Unternehmens über Anpassungen von Projektzielen ist keinesfalls einfacher oder schlanker als ein vergleichbarer Prozess im BMZ.

3 Das Thema der Kapazitäten der statistischen Büros in Partnerländern wird darum ja auch prominent in der Diskussion um die SDG behandelt.

- 2) **Daher ist der Alternativvorschlag** ein gewisses Maß an Flexibilität gemäß dem Projektzyklus angepasst zu definieren. Bei der Weltbank gibt es beispielsweise eine abgestufte Flexibilität, Ziele und Indikatoren anzupassen: In Konzeptions- und Inception-Phase gibt es viel Flexibilität und kann alles mit einfacher Zustimmung des verantwortlichen M&E-Experten/der verantwortlichen M&E-Expertin angepasst werden; in Durchführung ist die Flexibilität anlassbezogen, was bedeutet, dass Ziele und Indikatoren angepasst werden können, wenn es starke Veränderungen im Kontext oder mehr als 25% Anpassung an das Budget gibt; letztlich gibt es dann ab sechs Monaten vor Ende des Vorhabens keine Flexibilität mehr.
- 3) **Mittelabflussdruck** ist natürlich ein bekanntes Problem in fast allen Bürokratien. Allerdings wird Mittelabflussdruck nicht durch Wirkungsorientierung verursacht. Im Gegenteil, gerade eine stärkere Wirkungsorientierung, die über einen Finanzierungszyklus hinausgeht, ist ein gutes Mittel, um kurzfristige und kurzfristige Vergaben von Mitteln zu minimieren.
- 4) **Praktische Nutzung von Wirkungsorientierung:** Koy erwähnt hier zwar wichtige Punkte, vergisst aber leider, dass in Zeiten der Agenda 2030 eine Stärkung der lokalen Monitoring- und Evaluierungskapazitäten (Evaluation Capacity Development) höchste Priorität, im Rahmen einer verbesserten Wirkungsorientierung für alle Beteiligten, haben sollte.
- 5) **Balance – nicht nur Wirkung:** Natürlich sollten Evaluierungen, wie von Koy vorgeschlagen, in einer idealen Welt viele verschiedene Faktoren berücksichtigen. Leider finden Evaluierungen aber immer unter knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen statt und müssen daher Prioritäten setzen. Gerade verbesserte und neuartige Daten haben das größte Potenzial innerhalb von intelligenten Mixed-Method-Designs die Wirkungserfassung zu revolutionieren. Es gibt noch viele Möglichkeiten, Wirkungserfassung zu verbessern: Beispielsweise werden Big Data und Machine Learning bislang noch kaum genutzt, könnten aber einen wichtigen Beitrag zu realistischeren Prüfungen und Wirkungserfassung liefern.
- 6) **Untersuchungen anpassen:** Selbstverständlich soll Ansatz und Design von Evaluierungen dem Gegenstand und den Evaluierungsfragen angemessen gewählt werden. Gleichzeitig sind eine Reihe von *sui-generis*-Evaluierungen kaum hilfreich, institutionelles Lernen zu fördern. Daher gilt es im Rahmen einer geschickten Kombination und Integration von Methoden sowohl Platz für Koy's „Spielräume“ als auch für vergleichbare Datenreihen zu schaffen.

Dies alles bedeutet, dass wir in Deutschland eine größere Fokussierung auf Wirkungen brauchen, dabei aber alteingesessene Routinen und Verfahren überprüfen und verstärkt die technischen Möglichkeiten der Big-Data-Revolution nutzen sollten. Wenn die EZ sich diese Möglichkeiten nicht zu Eigen macht, laufen wir Gefahr, von kommerziellen Datenanbietern überholt zu werden, die Daten nicht immer im Sinne einer nachhaltigen und inklusiven Entwicklung einsetzen.

Literatur

- Bester, Angela (2012): Results-Based Management in the United Nations Development System: Progress and Challenges. A report prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs, for the Quadrennial Comprehensive Policy Review. New York: UN ECOSOC.
- Binnedjikt, Annette (2000): Results Based Management in the Development Cooperation Agencies – A Review of Experience. Paris: OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Drucker, Peter F. (1964): Managing for Results. New York: Harper & Row.
- Holzapfel, Sarah (2014): The Role of Indicators in Development Cooperation. An Overview Study with a Special Focus on the Use of Key and Standard Indicators. In: DIE (Hg.): Studies. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Mayne, John (2007): Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management. In: Evaluation, 13 (1), S. 87-109.
- Quell, Sofia (2016): Results-Based Management in Development Cooperation. A descriptive study of vision and evaluation through a historical perspective. Master Thesis, Uppsala University, Department of Government.
- UNDP (2007): Evaluation of Results-Based Management at UNDP.
- Vähämäki, Janet/Schmidt, Martin/Molander, Joakim (2011): Review: Results Based Management in Development Cooperation. Stockholm: Riksbankens Jubileumsfond.