



## Results-Based Approaches und Results-Based Aid (RBA)

### Ein Diskussionspapier

September 2013

Heiner Janus und Dr. Stephan Klingebiel

### Ziel und Inhalt des Diskussionspapiers

Im vorliegenden Diskussionspapier geht es darum, zur begrifflichen und konzeptionellen Klärung von solchen Ansätzen in der Entwicklungszusammenarbeit (EZ) beizutragen, die ergebnisbasiert ausgerichtet sein sollen. Damit wird ein Fokus gewählt, der sich auf den innovativen Charakter von ergebnisbasierten Ansätzen bezieht, und die damit verbundenen möglichen Vor- und Nachteilen erläutert. Ergebnisbasierung wird daher als das konstitutive Unterscheidungsmerkmal zu anderen EZ-Ansätzen herangezogen und bewusst nicht „breit“ verstanden.<sup>1</sup> Aufgrund von möglichen Parallelen und Unterschieden zwischen ergebnis- und programm-basierten Ansätzen wird eine vergleichende Übersicht zu beiden Konzepten präsentiert.

### Definitionen und Konzepte

**Ergebnisbasiertes Management:** *Results-Based Management (RBM)* setzt daran an, Ergebnisse in allen Management-Schritten (M&E-Systeme, *Budgeting* etc.) eine zentrale Bedeutung zukommen zu lassen. RBM hat damit eine starke Querschnittsfunktion und dient dem *mainstreaming*. *Managing for Development Results* ist eines der fünf Prinzipien der Paris Erklärung.

**Ergebnisbasierte Ansätze** (*Results-Based Approaches / RBAPP*) in der EZ streben eine bewusste enge Verknüpfung zwischen EZ-Maßnahmen und vorab festgelegten messbaren Ergebnissen an.

---

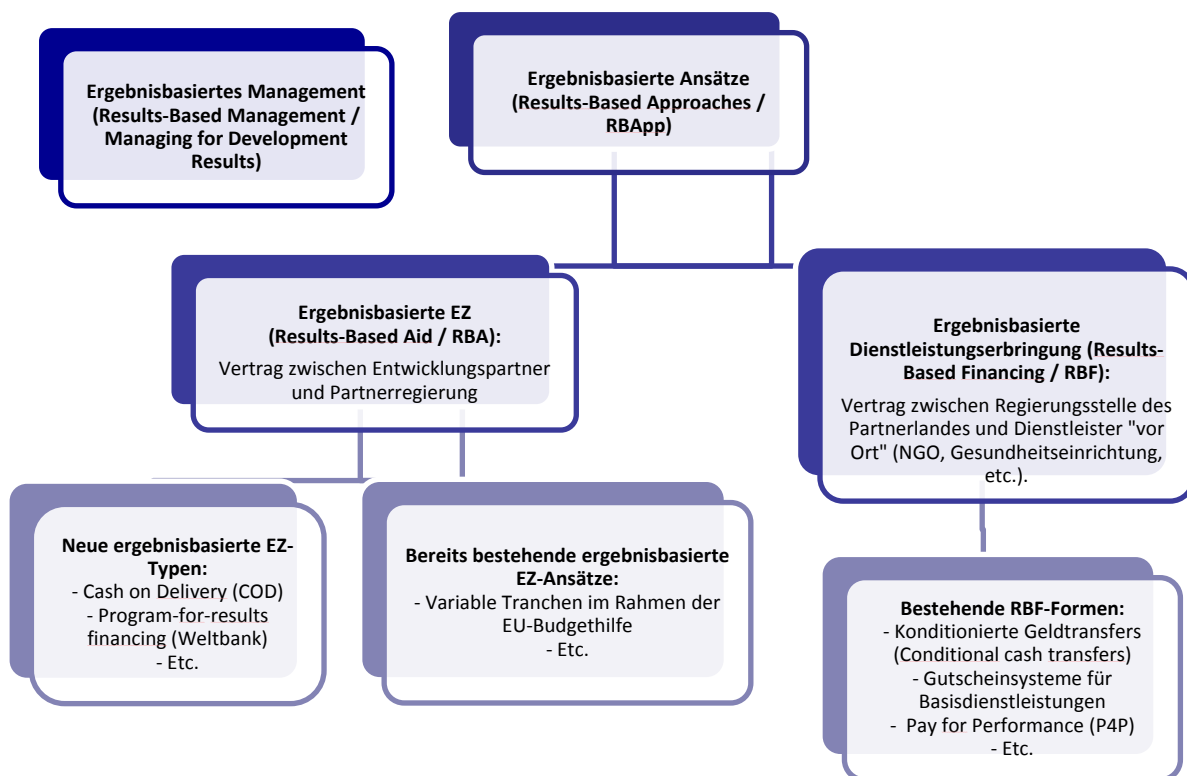
<sup>1</sup> Ein „breites Verständnis“ könnte beispielsweise mit dem Begriff „Ergebnisorientierung“ zum Ausdruck kommen oder durch solche Ansätze in der EZ, die im Kontext von ergebnisbasierten Ansätzen genutzt werden, aber selbst nicht auf einem Anreizsystem basieren, das unmittelbar an der Zielerreichung ausgerichtet ist.

Insgesamt lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden, die in der Diskussion eine Rolle spielen:

**Ergebnisbasierte EZ:** Bei *Results-Based Aid (RBA)*-Ansätzen geht es um eine vertragliche Beziehung zwischen dem Entwicklungspartner (Geber) und dem Partnerland. RBA legt vorab ein genau definiertes Ergebnis fest. Nur wenn dieses Ergebnis erreicht wird, erfolgt eine vorher festgelegte finanzielle Leistung. Der EZ-Beitrag sollte so relevant sein, dass ein ausreichender Anreiz besteht, die Ergebnisse tatsächlich anzustreben.

**Ergebnisbasierte Finanzierung:** Bei *Results-Based Financing (RBF)* handelt es um einen Ansatz innerhalb eines Partnerlandes. Die Diskussion entstand ursprünglich in OECD-Ländern unter dem Stichwort „Öffentliche Reformverwaltung“ (*New Public Management*). Dabei geht es um das Vertragsverhältnis zwischen einem Auftraggeber (z.B. Ministerium) und einem Dienstleistungserbringer (*service provider*: z.B. Gesundheitszentrum), um bestimmte Leistungen bereit zu stellen.

**Grafik 1: Ergebnisbasierte Ansätze**

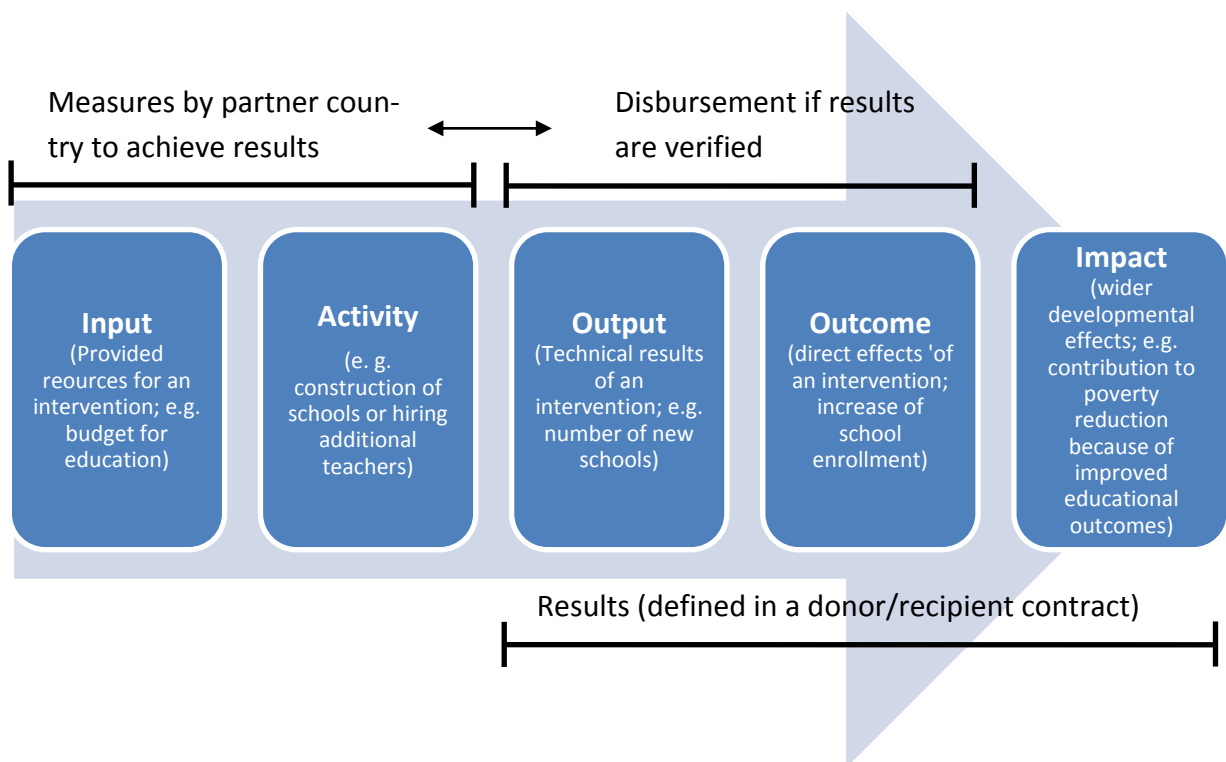


Der **Ergebnisbegriff**: Ergebnisbasierte EZ unterscheidet sich von bisherigen Debatten, da EZ überwiegend an Inputs und Prozessen orientiert ist. Oft richtet sich das Vorgehen beispielsweise an der Bereitstellung von Mitteln für Investitionen (etwa zum Bau von Schulen) oder von Beratungsleistungen (etwa für den Erziehungssektor) aus, ohne dass der Erfolg der Maßnahmen anhand von nachprüfbaren „Ergebnissen“ (im Sinne von *outputs* und vor allem *outcomes* oder sogar *Wirkungen / impacts*) belegt werden kann. EZ-Erfolge werden stattdessen anhand von Input- oder Prozessindikatoren erfasst, beispielsweise ob die Ausgaben für

den Erziehungssektor eines Landes zunehmen oder ob vereinbarte Reformdokumente (etwa eine Sektorstrategie im Erziehungswesen) verabschiedet wurden.

Die Rolle der **EZ** bei RBA sollte ähnlich wie bei der programmorientierten Gemeinschaftsfinanzierung (PGF) dahingehen unterschieden werden, ob sie selbst **ergebnisbasiert ist oder im Kontext von ergebnisbasierten Ansätzen eingesetzt** wird. Der entscheidende Unterschied ist demnach, ob der EZ-Beitrag selbst direkt gekoppelt ist an Ergebnisse im Sinne der o.g. Definition und selbst auf einem klaren Anreizsystem basiert. Im vorliegenden Papier geht es nur um solche Ansätze, die selbst ergebnisbasiert sind.

**Grafik 2: RBA: Impact Chain**



## Ziele und Erwartungen bei RBA

RBA hat vor allem folgende Ziele und Erwartungen:

- **Handeln ist unmittelbar auf Ergebnisse ausgerichtet:** Das Handeln aller Akteure (Entwicklungspartner und Partnerregierung) wird entscheidend durch die angestrebten Ergebnisse geprägt. Der Zusammenhang zwischen EZ-Vorhaben und Ergebnis ist eng; der Nutzen ist unmittelbar und quantifizierbar.
- **Relevanz der Anreize:** Der Beitrag der EZ bietet Anreize, dass das Partnerland die Leistung erbringt. Es geht nicht darum, die technischen Voraussetzungen (Überwindung einer Finanzierungslücke etc.) für die Zielerreichung zu schaffen.
- **Eigeninteresse des Partners:** Die Partnerseite hat ein hohes eigenes Interesse, die vereinbarten Ziele zu erreichen.

- **Klarere Rollenverteilung der Entwicklungspartner / Stärkung der Verantwortlichkeit auf der Partnerseite:** Die Aufgabe, die Ziele zu erreichen, liegt bei der Partnerregierung. Die Geber haben keine Umsetzungsverantwortung, die Systeme der Partner werden genutzt und damit gestärkt. Das Aufbauen von institutionellen Kapazitäten kann explizites Ziel von RBA sein, muss aber durch den Partner gestaltet werden. Die Partner tragen daher auch die politische Verantwortung für die Zielerreichung.
- **Besserer Nachweis zu den EZ-Ergebnissen:** Die „Zuordnungslücke“ (Nachweis, dass sich Ergebnisse kausal aufgrund der EZ-Unterstützung einstellen) kann im Einzelfall besser gelingen. Dies kann in Geberländern helfen, den konkreten Nutzen von EZ zu verdeutlichen (Sichtbarkeit des Entwicklungspartners).

## Grenzen und Risiken von RBA

Grundsätzlich können mit RBA Risiken und Begrenzungen verbunden sein:

- **Empfänglichkeit des Partnersystems für Leistungsanreize:** RBA setzt voraus, dass die Partnerseite für Leistungsanreize empfänglich ist. Dies gilt für die Gruppe von Partnerländern, die eine eher gute Leistungsorientierung aufweisen (*good performer*) oder zumindest Ansatzpunkte etwa bei einzelnen funktionsfähigen Institutionen bestehen („*pockets of effectiveness*“). In Ländern etwa mit schwierigen politischen Rahmenbedingungen sind andere Ansätze vermutlich vielfach besser geeignet.
- **Fehlanreize:** Grundsätzlich kann eine Gefahr in Fehlanreizen bestehen; eine starke Einzelergebnis-Fokussierung tendiert zu einer nicht-systemischen Analyse und Vorgehensweise. So kann ein großer Druck zur Zielerreichung dazu führen, dass z.B. andere Prioritäten in einem Sektor vernachlässigt werden.
- **Kapazitäten:** RBA setzt voraus, dass die Partnerseite über Kapazitäten verfügt, die Ergebnisse erreichen zu können. Wenn auf der Partnerseite diese Kapazitäten und das öffentliche Finanzmanagementsystem unzureichend sind, ist dies wenig realistisch; hier sind ggf. andere Ansätze erfolgversprechender oder größere Anpassungen des Ansatzes notwendig.
- **Allokations-Verzerrung:** RBA lässt sich nicht in allen Sektoren gleichermaßen sinnvoll einsetzen. Soziale Sektoren wie Erziehung und Gesundheit sowie Sektoren mit gut messbaren Infrastrukturleistungen (Transport, Wasserversorgung von Haushalten etc.) bringen hierfür vergleichsweise gute Voraussetzungen mit. In anderen Bereichen sind Ergebnisse teilweise schwieriger zu messen oder konsensual mit der Partnerseite kaum zu vereinbaren (etwa schwierige Voraussetzungen zur Einigung in einigen Bereichen der guten Regierungsführung) und die direkten Wirkungen sind nicht immer klar auf einer Ergebnisebene anzuordnen. Darüber hinaus kann der Ansatz möglicherweise dazu beitragen, dass ein hoher Anreiz zur Datenmanipulation besteht.
- **Entkopplung vom politischem Kontext:** Soweit RBA-Ansätze einen Automatismus vorsehen, dass bei Erreichung von Zielmarken eine Auszahlung zu erfolgen hat, kann dies unter Umständen schwierig sein, etwa in einem ungünstigen politischen Umfeld,

wo ggf. ein Entwicklungspartner vertraglich trotz gravierender Governance-Probleme auszahlen müsste.

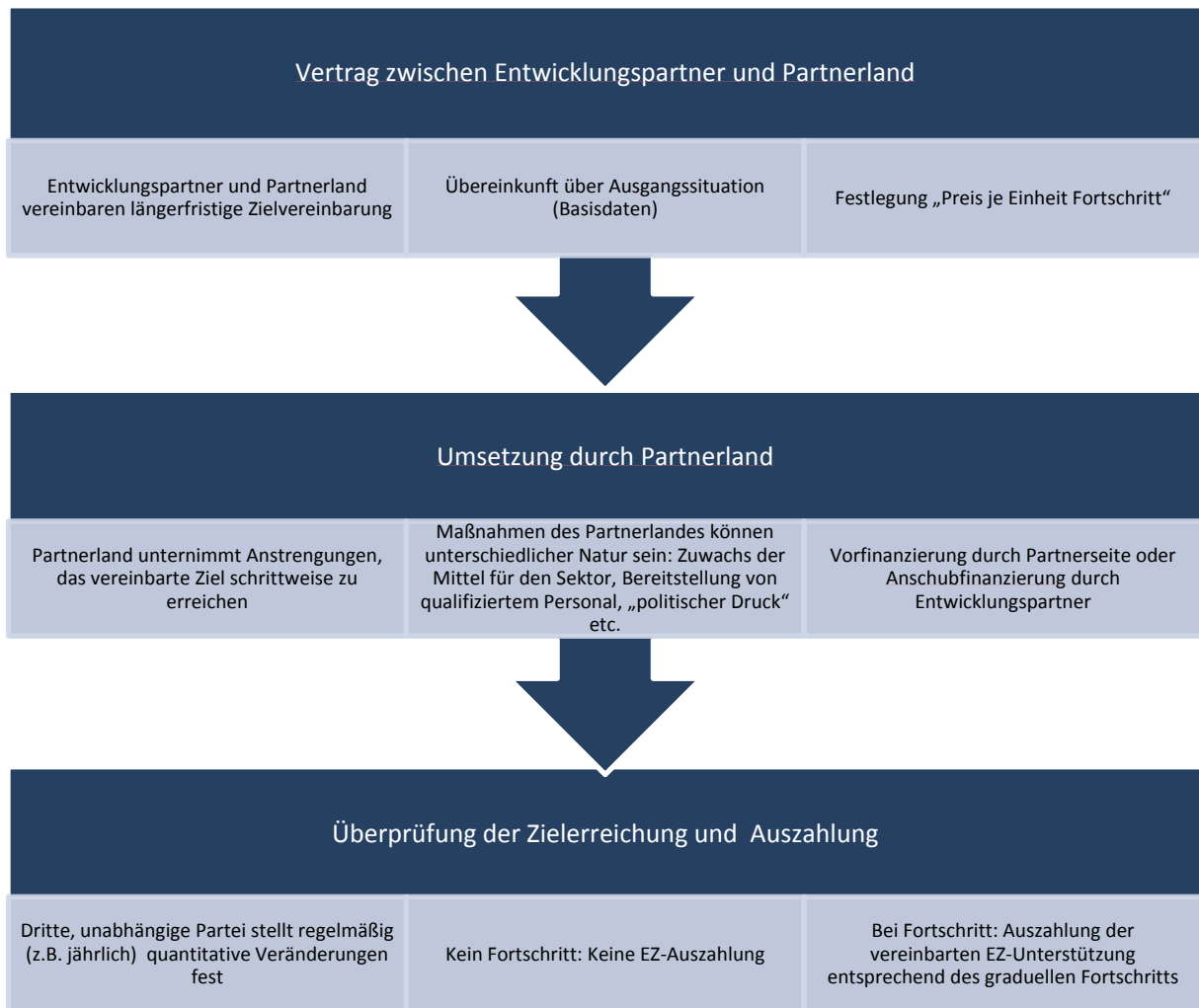
- **Kurzfristige Zeithorizonte:** RBA kann zu einer kurzfristigen Perspektive führen, weil möglicherweise nur solche Ergebnisse angestrebt werden, die rasch zu erreichen sind. Wenn Ergebnisse erst auf mittlere oder längere Sicht zu erzielen sind, kann dies einer politischen Rationalität (Wahlperioden etc.) entgegen stehen.

## Kriterien für RBA

Folgende Kriterien lassen sich für RBA identifizieren:

1. Das Vorgehen basiert auf einer Vereinbarung zwischen Entwicklungspartner und Partnerregierung. Die **Partnerregierung** erkennt darin an, dass sie **für die Zielerreichung die Verantwortung** trägt.
2. Dieses Vorgehen und die getroffene **Vereinbarung** sind **transparent** und als Information öffentlich u.a. im Partnerland zugänglich.
3. Die angestrebten **Ergebnisse** müssen **vorab festgelegt** sein.
4. Die **Ergebnisse**
  - müssen **quantifizierbar** sein,
  - lassen sich vorzugsweise **inkrementell** (*unit price*) erreichen,
  - lassen sich vorzugsweise **regelmäßig** (z.B. jährlich) **verifizieren**.
5. Die Zielerreichung wird durch eine **unabhängige Partei verifiziert** (*base line* Daten zu Beginn).
6. **Zahlungen** (*rewards*) **sanktionieren** die Zielerreichung. Es erfolgen keine Auszahlungen, wenn die Ziele nicht erreicht wurden.

### Grafik 3: RBA Merkmale



### Voraussetzungen für RBA

Es gibt verschiedene Voraussetzungen, damit RBA (erfolgreich genug) funktioniert:

- Die **Partnerseite** muss ein **genuines Interesse** an der Zielerreichung haben. Diese Voraussetzung mag nicht in allen Partnerländern gegeben sein.
- Grundsätzlich können durch RBA **Fehlanreize** gesetzt werden, die es frühzeitig zu erkennen gilt.
- Die Partnerseite benötigt zur Umsetzung der Aktivitäten die dafür erforderlichen **Kapazitäten** und **Vorfinanzierungsmöglichkeiten**.
- Die Notwendigkeit zur Quantifizierung setzt die **Eignung des Sektors** bzw. des angestrebten Ergebnisses voraus.
- Auch RBA wird nicht vollkommen isoliert von einem **politischen Kontext** agieren können, so dass bestimmte **Mindestvoraussetzungen** (siehe PGF-Diskussion) in der Praxis erforderlich sein dürften (treuhänderische Risiken, Qualität der Regierungsführung etc.).

## RBA im Verhältnis zu Programmorientierter Gemeinschaftsfinanzierung (PGF) und Projektansätzen

RBA-Ansätze lassen sowohl mit PGF- als auch mit Projektansätzen kombinieren. Abhängig von der individuellen Gestaltung des RBA-Ansatzes können sich RBA-Ansätze in Art und Weise der Bereitstellung von EZ-Mitteln - z.B. gebergemeinschaftlich in Pools oder in spezifischen Projekten / Programmen eines einzelnen Gebers oder in Zwischenformen - unterscheiden.

**RBA und PGF:** PGF-Ansätze, die ergebnisbasiert eingesetzt werden (*performance tranches* bei der Budgethilfe etc.) sind weitgehend deckungsgleich mit einem RBA-Vorgehen und umgekehrt sind RBA-Vorhaben, die sich auf gebergemeinschaftliche Vorgehensweisen und gemeinsame Finanzierungsansätze stützen, weitgehend identisch mit PGF. Daher können sich RBA-Ansätze grundsätzlich stark an den internationalen Standards für *aid effectiveness* orientieren.

**RBA und Projektansätze:** RBA-Vorhaben können allerdings ebenso als Projekt bzw. Programm eines einzelnen Gebers organisiert sein; d.h. RBA-Vorhaben können in diesen Fällen beispielsweise so organisiert sein, dass eine Zuordnung der angestrebten Ergebnisse wesentlich an den Erfordernissen des Gebers ausgerichtet ist und deshalb ein nicht gebergemeinschaftliches oder ein nicht unter Nutzung der Partnersysteme ausgerichtetes Vorgehen begünstigt wird. In diesen Fällen ist daher ein Zielkonflikt oder Spannungsverhältnis zwischen „Ergebnisorientierung“ einerseits und „*aid effectiveness*“ andererseits wahrscheinlich.

## Übersicht: PGF/PBA und RBA im Vergleich

	PGF / PBA <sup>2</sup>	RBA
Kriterien	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leadership</i> beim Partner</li> <li>2. Nutzung einheitlicher umfassender Programm- und Budgetrahmen</li> <li>3. Formalisierter Prozess der Geberkoordinierung und Harmonisierung der Verfahren mindestens hinsichtlich von zwei der folgenden Systeme: (i) Berichterstattung, (ii) Budgetierung, (iii) Finanzmanagement und (iv) Beschaffung.</li> <li>4. Nutzung mindestens von zwei der folgenden lokalen Systeme: (i) Programmdesign, (ii) Implementierung, (iii) Finanzmanagement, (iv) M&amp;E</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ergebnisverantwortung beim Partner</li> <li>2. Umsetzungsverantwortung beim Partner (Nutzung nationaler Systeme)</li> <li>3. Quantifizierbare Ergebnisse</li> <li>4. Unabhängige Ergebnisbewertung</li> <li>5. Auszahlungen reflektieren ausschließlich Zielerreichung</li> </ol>
Grundprinzipien	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verlagerung der Zusammenarbeit von Einzelvorhaben auf die Programm- und die politische Systemebene</li> <li>2. Gemeinschaftlicher Politikdialog und verbindliche Reformstrategie</li> <li>3. Gemeinsame Finanzierung (Partner und andere Geber) eines einheitlichen Ausgabenplans</li> <li>4. Auszahlungsvoraussetzungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quantifizierbarkeit</li> <li>2. Konzentration auf die spezifischen Ergebnisse (nicht den Kontext)</li> <li>3. Zuordnungsfähigkeit der Ergebnisse zum spezifischen Vorhaben</li> <li>4. Unabhängige Verifizierung</li> </ol>
Ziele	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Governance</i> Ziel<sup>3</sup></li> <li>2. Effektivitäts- und Effizienzziel</li> <li>3. Finanzierungsziel</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generierung relevanter Anreize</li> <li>2. Ergebnisse vorzugsweise auf der <i>Outcome</i>-Ebene</li> </ol>
Ländergruppe und operative Steuerungsziele	Selektive Anwendung für reformdynamische Niedrigeinkommensländer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angestrebt: Für alle Ländertypen (Zweifel: Auch für reformschwache Partner? Oder de facto doch reformdynamische Länder?)</li> <li>- Fokus auf Sektoren mit guten Quantifizierungsmöglichkeiten</li> </ul>
Voraussetzungen / Einstiegskriterien	Rahmenbedingungen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politisch</li> <li>2. Treuhänderische Risiken</li> <li>3. Makroökonomisch</li> </ol>	Angestrebt: Oberhalb der Ebene des Vorhabens: keine (Zweifel: Auszahlungen kontextunabhängig realistisch?)
Formen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Makroprogramme: (i) Beteiligung an PRSCs, (ii) MDBS</li> <li>2. Sektorprogramme: (i) Sektorbudgethilfen, (ii) Korbfinanzierungen</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Performance-Tranchen im Rahmen von allgemeinen oder sektoralen Budgethilfen</li> <li>2. Performancebasierte Korbfinanzierungen</li> <li>3. Einzelvorhaben</li> </ol>

<sup>2</sup> Zu den grundlegenden Definitionsfragen von PBA siehe die entsprechenden Dokumente zur Paris-Erklärung und zum Monitoring der entsprechenden Indikatoren (siehe z.B. <http://www.oecd.org/site/dacsmpd11/46138662.pdf>, S. 33). Für die deutsche EZ finden sich diese Kriterien u.a. im folgenden Dokument: BMZ (2008): Konzept zur Budgetfinanzierung im Rahmen der Programmorientierten Gemeinschaftsfinanzierung (PGF), BMZ Konzept 146, Bonn.

<sup>3</sup> Die Governance-Ziele können je nach Geber variieren. Grundsätzlich setzen alle Geber darauf, durch die Nutzung nationaler Systeme, diese zu stärken; dies gilt insbesondere für das öffentliche Finanzmanagement der Partnerländer. Einige bilaterale Geber verbinden mit PBA auch politische Governance-Ziele.



## RBA im Verhältnis zu EZ-Instrumenten

RBA-Ansätze beruhen auf der Bereitstellung monetärer Anreize zugunsten bestimmter anzustrebender Ziele; die Zielerreichung liegt in der Verantwortung der Partnerseite. Eine klare Rollentrennung zwischen Entwicklungspartner (Geber) und Umsetzungsverantwortung ist daher bei RBA konstitutiver Bestandteil für das Funktionieren des Anreizmechanismus und die Verantwortung der angestrebten Ergebnisse. Damit überwiegt der Finanzierungscharakter bei ergebnisbasierten Ansätzen. Sofern ein Unterstützungsbedarf der Kapazitäten der Partnerseite erforderlich ist, wäre dies im Ermessen und der Verantwortung der Partnerseite zu gestalten; eine Finanzierung aus den RBA-Mitteln wäre in diesem Fall möglich.

**RBA und Finanzielle Zusammenarbeit (FZ):** Im Kern zielt RBA darauf ab, mit EZ-Mitteln finanzielle Anreize für die Erreichung von vertraglich festgelegten Ergebnissen zu schaffen und damit auch eventuelle Investitionsbedarfe von Partnerländern (teilweise) abzudecken.

**RBA und Technische Zusammenarbeit (TZ):** TZ hat die Aufgabe, die Fähigkeiten von Menschen, Organisationen und Gesellschaften in den Partnerländern zu erhöhen (*Capacity Development*) und sie in die Lage zu versetzen, eigene Ziele durch effektiven, effizienten und nachhaltigen Einsatz von Ressourcen zu verwirklichen. Dies stimmt auf der Zielebene mit RBA überein (siehe etwa auch PforR), allerdings ergibt sich ein Unterschied auf der Leistungs- bzw. Umsetzungsebene. Da das Partnerland eigenständig für die Erreichung der festgelegten Ergebnisse verantwortlich sein sollte, sind Direktleistungen etc. mit Blick auf den angestrebten Anreizmechanismus nicht opportun, sondern geraten in Konflikt mit der Rationalität von RBA (etwa: Wer trägt Verantwortung bei einer nicht zufriedenstellenden Zielerreichung?).

Grundsätzlich könnten für die TZ allerdings Möglichkeiten bestehen, ergebnisbasierte Ansätze auf Seiten der Partner zu etablieren (etwa performancebasierte Systeme in der öffentlichen Verwaltung, Leistungsvereinbarungen für das politische Management in Ländern etc.). In diesem Fall wäre der EZ-Ansatz selbst dann möglicherweise nicht selbst ergebnisbasiert, sondern das Vorhaben würde die Partnerseite dabei unterstützen, ergebnisbasierte Ansätze einzuführen.

## Erste Erfahrungen mit der Umsetzung von RBA-Ansätzen

Erste bilaterale Geber pilotieren RBA-Ansätze bereits oder entwerfen RBA-Ansätze. DfID pilotiert RBA im Bildungs- und Gesundheitssektor (Äthiopien und Ruanda). Die Europäische Kommission nutzt Performance-Tranchen in den MDG-Verträgen (eine spezielle Form der allgemeinen Budgethilfe) und USAID vergibt durch die Millennium Challenge Corporation Zuschüsse an Länder auf der Basis von Makro-Ergebnissen (z.B. Indikatoren für Regierungsführung und Investitionsklima). Zusätzlich haben multilaterale Entwicklungsbanken neue ergebnisbasierte Finanzierungsinstrumente entworfen. Die Weltbank hat Anfang 2012 das

“*Program for Results (PforR)*” eingeführt. Dieses Instrument ist zwischen den traditionellen Investitionsprojekten (*Investment Project Financing*) und den Entwicklungsdarlehen (*Development Policy Lending*) angesiedelt und soll Auszahlungen an messbare Ergebnisse koppeln. Die Asiatische Entwicklungsbank hat im März 2013 einen neuen Finanzierungsansatz namens “*Results-based lending (RBL)*” eingeführt, welcher sich stark am PforR Ansatz der Weltbank orientiert.

Die Afrikanische Entwicklungsbank diskutiert momentan einen ergebnisbasierten Ansatz zu entwickeln und die Interamerikanische Entwicklungsbank prüft eine Neugestaltung der 2003 pilotierten „*Performance Driven Loans*“. Dabei will die Interamerikanische Entwicklungsbank eine stärkere Programmorientierung anstreben, weil Partnerländer beim ursprünglichen Ansatz auf Basis von Investitionsfinanzierung unter anderem eine „Doppelbelastung“ kritisiert haben. Partnerländer waren einerseits dafür verantwortlich Nachweise über Ausgaben zu erbringen und erhielten zusätzlich Auszahlungen erst nach ex-post Verifizierung der Ergebnisse.

Die Weltbank hat bereits mehrere PforR-Vorhaben bewilligt, die sich bereits in der Umsetzung befinden. Die Einführung von PforR hat zu neuer Dynamik bei der Ausarbeitung und Umsetzung ergebnisbasierter Ansätze multilateraler Banken geführt, allerdings ist noch unklar, ob diese neuen Instrumente in Zukunft einen signifikanten Anteil des Portfolios der multilateralen Banken ausmachen werden. Bislang ist der Anteil ergebnisbasierter Instrumente auf 5% des Gesamtportfolios der Weltbank (IBRD/IDA) begrenzt.

Das zweite Hauptziel des Ansatzes PforR-Ansatzes, neben der Verknüpfung von Ergebnissen an Auszahlungen, ist die Institutionen des Partnerlandes zu stärken und Kapazitäten aufzubauen. Der Umfang und die Art der *Capacity Development* Maßnahmen variiert zwischen den einzelnen PforR Vorhaben. Bei PforR wird der Großteil der *Capacity Development* Leistungen durch die Partnerregierung ausgeschrieben und nicht durch Direktleistungen der Weltbank erbracht.

Insgesamt setzen RBA-Vorhaben auf verschiedenen Politikebenen an (Makro-, Sektor- und Indikatorspezifische Ebene) und sind in der Gestaltung sehr unterschiedlich (z.B. in Bezug auf Sektoren und Länder). Für umfassende allgemeine Rückschlüsse auf die Wirksamkeit von RBA fehlt es noch an systematischen Auswertungen von ersten RBA-Pilotvorhaben.

## Weitere Informationen

### Literatur

Asian Development Bank (2013), *Piloting Results-Based Lending for Programs*:

<http://www.adb.org/sites/default/files/results-based-financing-r-paper.pdf>

Javier Pereira and Carlos Villota (2012), *Hitting the Target? Evaluating the Effectiveness of Results-based Approaches to Aid*: <http://www.eurodad.org/files/pdf/520a38ca1b330.pdf>

Stefan Leiderer (2012), *Fungibility and the choice of aid modalities: the red herring revisited*:

[http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2012/en\\_GB/wp2012-068/](http://www.wider.unu.edu/publications/working-papers/2012/en_GB/wp2012-068/)

Stephan Klingebiel (2012), *Results-Based Aid (RBA): new aid approaches, limitations and the application to promote good governance*: <http://tinyurl.com/o4s5suy>

World Bank (2011), *A New Instrument to Advance Development Effectiveness: Program-for-Results Financing*: <http://tinyurl.com/nbqdoov>

### DIE Workshops

Bonn, 18.-19. April 2012 - *Results-Based Aid: Implementing COD Aid and other outcome-oriented approaches*: <http://tinyurl.com/qb2t5tz>

Bonn, 6. Dezember 2012 - *Results-Based Approaches to Aid: The Research Agenda Ahead*: <http://tinyurl.com/d55eyfe>

Tunis, 16. April 2013 - *Ergebnisbasierte Ansätze in der Entwicklungszusammenarbeit*: <http://tinyurl.com/obnwp4y>