

Leidt publieke verantwoording tot ‘betere’ nonprofit prestaties?

Ben Suykens*, Kenn Meyfroodt**, Sebastian Desmidt**, Bram Verschuere*

*Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Departement Bestuurskunde en Publiek management, Universiteit Gent, Gent, België

**Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Departement Marketing, Innovatie en Organisatie, Universiteit Gent, Gent, België

Dr. Ben Suykens (contactpersoon) is postdoctoraal onderzoeker in nonprofit management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Contact: ben.suykens@ugent.be. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0656-8946>

Dr. Kenn Meyfroodt is postdoctoraal onderzoeker in publiek management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Contact: kenn.meyfroodt@ugent.be. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0587-1732>

Prof. dr. Sebastian Desmidt is hoofddocent strategisch management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Contact: sebastian.desmidt@ugent.be. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5769-4440>

Prof. dr. Bram Verschuere is hoofddocent bestuurskunde en publiek management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent. Contact: bram.verschuere@ugent.be. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-7273-608X>

Leidt publieke verantwoording tot ‘betere’ nonprofit prestaties?

Samenvatting

Veel nonprofit organisaties in Vlaanderen worden gesubsidieerd door de overheid. Om te controleren of publiek geld ‘goed’ besteed wordt, vraagt de overheid aan deze organisaties om op geregelde basis te rapporteren over hun prestaties. Waar critici deze dynamiek reduceren tot een bureaucratische oefening die tijd wegneemt van de kernactiviteiten, stellen management onderzoekers dat publieke verantwoording organisatorisch leren in de hand kan werken. Immers, externe verantwoording stimuleert het gebruik van management tools nodig om prestaties te meten. Dit geeft inzicht in de eigen prestaties, en belangrijker, mogelijke verbeterpunten. Op basis van surveydata verzameld bij Vlaamse nonprofit organisaties (N = 496) test deze bijdrage in welke mate, en hoe, publieke verantwoording kan bijdragen aan ‘betere’ nonprofit prestaties. Onze resultaten leren dat publieke verantwoording (a) samenhangt met een positievere inschatting van nonprofit prestaties door de respondenten, en (b) dat deze dynamiek primair verloopt via het gebruik van management tools om prestaties te meten.

Introductie

Rapporteren aan de overheid is voor iedere gesubsidieerde vzw in Vlaanderen een vast, en soms ook een vervloekt onderdeel van de werking. Vanuit een verantwoordingsperspectief past het stelselmatig rapporteren over wat wel en niet werkt binnen de gedachte van goed bestuur. De subsidiërende overheid dient te controleren of subsidies verantwoord gebruikt worden. De recente ophef rond de vzw Let's Go Urban onderstreept het belang van dit argument.

Echter, de onderzoeksliteratuur bevat heel wat kritische geluiden over de verantwoording die middenveldorganisaties dienen af te leggen aan (publieke) geldschietters, en de meetpraktijken die daar mee gepaard gaan (Suykens, De Rynck, & Verschuere, 2019). Zo stellen Carnochan, Samples, Myers & Austin (2014) dat rapportering vaak verloopt via opgelegde formats die weinig bruikbare inzichten genereren om de werking van de organisatie te verbeteren. Meten capteert een beperkt deel van de gerealiseerde prestaties ('niet alles is meetbaar') en wordt geregeld gepercipieerd als een opgelegde oefening die tijd, energie en middelen kost (Baines, Charlesworth, Turner, & O'Neill, 2014). Deze negatieve effecten zorgen ervoor dat nonprofit medewerkers het gevoel krijgen dat de gehanteerde prestatie indicatoren zinloos zijn, of erger, conflicteren met de sociale doelstellingen van hun organisatie (Tummers, Bekkers, & Steijn, 2009).

Deze studie benadert deze discussie vanuit een rationeel planningsperspectief dat stelt dat prestatiegerichte verantwoording wel een meerwaarde kan inhouden. Immers, naast aantonen aan externe geldschietters dat de organisatie doet wat ze belooft te doen, stimuleert stelselmatige rapportering het gebruik van management tools die nodig zijn om de prestaties te kunnen meten. Het gebruik van managementtools kan tot nieuwe inzichten leiden over de werking en de prestaties van de eigen organisatie. Deze inzichten worden op hun beurt meegenomen in organisatorische besluitvorming, zodat de werking bijgesteld kan worden waar nodig (LeRoux & Wright, 2010; Meyfroidt & Desmidt, 2020). Eenvoudig gesteld: het rationeel

planningsperspectief stelt dat externe verantwoording organisatorisch leren in de hand werkt, zodat sturen op buikgevoel steeds meer plaats maakt voor evidence-based management.

Ondanks het feit dat heel wat onderzoek aantoont dat het gebruik van managementtools binnen een rationeel planningsperspectief ‘werkt’ in de publieke sector (zie vb. G. Boyne, 2001; Bryson & George, 2020; George, Walker, & Monster, 2019; Moynihan, Pandey, & Wright, 2012) is er geen onderzoek dat deze logica doortrekt naar de nonprofit context. Dit is opmerkelijk, gegeven dat publieke- en nonprofit doelstellingen vaak meervoudig en complex zijn, wat het definiëren, meten en analyseren van zinvolle informatie over prestaties bemoeilijkt (Carnochan, Samples, Myers, & Austin, 2014; Rosenbloom, 2007; Wichowsky & Moynihan, 2008). Daarnaast valt het op dat nonprofit management studies die een negatieve link vaststellen tussen het gebruik van bedrijfsmatige management tools (vb. kritische prestatie indicatoren) en prestatiemetingen enerzijds, en de prestaties van middenveldorganisaties anderzijds steeds een beperkt aantal cases onderzoeken (vb., Baines, 2010; Dart, 2004; Gallet, 2016; Hvenmark, 2013). Dit is belangrijk, omdat we eigenlijk niet weten of deze studies focussen op de ‘gemiddelde’ of een ‘extreme’ case inzake prestatiemetingen/rapportage binnen de sector. Deze studie overstijgt deze beperkingen en vraagt:

Welke impact heeft prestatiegerichte verantwoording op de prestaties van Vlaamse nonprofit organisaties (a) rechtstreeks en (b) via het gebruik van management tools en het meten van prestaties?

Om de directe en indirecte relatie tussen publieke verantwoording en nonprofit prestaties te kunnen bestuderen (zie Figuur 1 voor het onderzoeksmodel) analyseren we surveydata verzameld tussen 2017-2018 bij Vlaamse middenveldorganisaties actief in de socioculturele-welzijns- of sociale economie sector (N = 496).

[Figuur 1]

Deze studie draagt tweevoudig bij aan de bestuurskundige literatuur. Ten eerste verbreden we de focus van het rationele planningsonderzoek op publieke organisaties (vb. Poister, Pasha, & Edwards, 2013) en overheden (e.g., Desmidt, Meyfroidt, & George, 2019) naar nonprofit organisaties. Concreet doen we dit door te testen of stelselmatige rapportering van nonprofit organisaties aan de overheid kan evolueren van instrumentele verantwoording (geassocieerd met negatieve effecten zoals cherry-picking en administratieve overbelasting) naar organisatorisch leren (geassocieerd met positieve effecten zoals evidence-based besluitvorming). Ten tweede vertrekt onze studie van het idee dat nonprofit- en publiek management nauw verwante onderzoeksvelden zijn die heel wat van elkaar kunnen leren (Brooks, 2002; Pandey & Johnson, 2019). Waar deze onderzoeksgemeenschappen traditioneel omschreven kunnen worden als ‘living apart together’ groeit het geloof bij academici dat een intensievere dialoog tussen nonprofit- en publiek managementonderzoek kan bijdragen tot een bredere theoretische basis voor de bestuurskunde als discipline. In wat volgt formuleren we onze hypothesen op basis van de literatuur, lichten we onze methode toe, bespreken we onze bevindingen en concluderen we met de voornaamste lessen voor nonprofit onderzoek, theorie en praktijk.

Theorie en hypothesen

Publieke verantwoording en nonprofit prestaties.

Door de opkomst van Nieuw Publiek Management (NPM) erodeerde gevestigde publiek-nonprofit partnerschappen in Vlaanderen tot meer competitieve configuraties op basis van aanbestedingen en projectfinanciering (Pauly, Verschuere, De Rynck, & Voets, 2020). Outputgerichte indicatoren vormen in deze evolutie prominente punten van vergelijking om (a) te beslissen welke organisaties publieke dienstverleningscontracten toegekend krijgen, en (b) vervolgens te monitoren in welke mate de contractuele doelstellingen gehaald worden. Deze

toegenomen aandacht voor output wordt vaak kritisch onthaald door nonprofit professionals en onderzoekers. Strakke outputgerichte controle stimuleert non-profits om te focussen op tastbare en meetbare zaken (d.w.z. dienstverlening) wat ten koste gaat van minder meetbare rollen zoals het wegen op politieke besluitvorming, het stimuleren van het maatschappelijk debat en het bijeenbrengen van mensen en ideeën (Baines et al., 2014; Eikenberry & Kluver, 2004; Suykens, Maier, Meyer, & Verschuere, 2019). Paradoxaal genoeg leidt de toegenomen aandacht voor dienstverlening niet noodzakelijk tot kwaliteitsvollere dienstverlening. Het invoeren, controleren en afdwingen van kwantitatieve targets in publieke contracten stimuleert non-profits om te focussen op dienstgebruikers met een enkelvoudige vraag om de targets ‘toch maar te halen’ (Dart, 2004; Froelich, 2012; Gallet, 2016; Hustinx & De Waele, 2015). Dit uitsluitingsmechanisme wordt vaak aangeduid met de term ‘cherry-picking’ (Martin, 2005). Op basis hiervan verwachten we dat:

Hypothese 1a. Outputgerichte publieke controle heeft een negatieve impact op nonprofit prestaties.

Naast outputgericht controle kan de overheid ook vragen naar de sociale impact van nonprofit organisaties. Dit is een maatstaf die de uitkomsten van de input, activiteiten en output van de organisatie in kwestie in kaart brengt. Onderzoek toont aan dat non-profits strategisch met deze vraag kunnen omgaan. Immers, er is geen duidelijke afbakening van wat sociale impact precies is (Arvidson & Lyon, 2014), en hoe het best gemeten wordt (Nicholls, 2009). De invulling van sociale impact is voor iedere organisatie anders, zodat nonprofits in grote mate kunnen bepalen ‘wat’ en ‘hoe’ ze sociale impact becijferen. Dit creëert vrijheidsgraden om naast publieke verantwoording het meten van sociale impact ook in te zetten voor communicatiedoelinden naar stakeholders (legitimering) en/of voor organisatorisch leren (benchmarks definiëren waarop men intern monitort/stuurt). Op basis hiervan verwachten we dat:

Hypothese 1b. Impactgerichte publieke controle heeft een positieve impact op nonprofit prestaties.

De rol van managementtoolgebruik en prestatiemetingen.

De literatuur over rationele planning schuift een complexere dynamiek naar voor dan hierboven geschetst werd. Ongeacht of de controle outputgericht of impactgericht is worden non-profits aangemoedigd om management tools te gebruiken die hen in staat stellen om hun prestaties te meten en te benchmarken ten opzichte van gelijksoortige organisaties. Dit leidt tot inzichten over de eigen prestaties, wat kan bijdragen tot (a) het formuleren van duidelijkere doelstellingen, (b) het efficiënter spenderen van middelen, (c) het nemen van beter onderbouwde beslissingen, en (d) het verder motiveren van de medewerkers (Boyne, 2001; Poister et al., 2013). Kortom, dit perspectief stelt dat meten in functie van publieke verantwoording steeds gepaard gaat met positieve ‘spill-overs’. Tot op vandaag is er echter weinig empirisch bewijs dat deze dynamiek speelt in de nonprofit sector. Op basis van surveydata verzameld bij Amerikaanse non-profits vindt Lee (2020) wel een positieve link tussen de mate waarin nonprofit directeurs aan de slag gaan met informatie over de eigen prestaties en de mate van publieke financiering. Dit impliceert dat publieke verantwoordingsmechanismen zinvolle inzichten over de eigen prestaties kunnen opleveren. Verder vinden LeRoux and Wright (2010) een positieve relatie tussen het meten van prestaties en de kwaliteit van besluitvorming bij Amerikaanse non-profits. De resultaten van deze studie suggereren dat nonprofit managers weldegelijk informatie die vergaard werd uit prestatiemetingen meenemen wanneer er beslissingen genomen moeten worden. Kijken we voorbij de nonprofit context, dan zien we dat de consensus groeit dat rationele planning ‘werkt’ in de publieke sector (Boyne, 2001; Bryson & George, 2020; George, Walker, et al., 2019; Walker & Andrews, 2015). Op basis hiervan verwachten we dat:

Hypothese 2a. Er is een sequentiële positieve relatie tussen outputgerichte publieke controle, managementtoolgebruik, prestatiemetingen en nonprofit prestaties.

Hypothese 2b. Er is een sequentiële positieve relatie tussen impactgerichte publieke controle, managementtoolgebruik, prestatiemetingen en nonprofit prestaties.

Methode

Data verzameling

De data voor deze studie werd verzameld in het kader van het Civil Society Innovation in Flanders project (2016-2019) (Oosterlynck et al., 2020). In een eerste stap werden publieke databanken en ledenlijsten van nonprofit koepelorganisaties systematisch geanalyseerd om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de nonprofit organisaties actief in de welzijns-, socioculturele- en sociale economie sector. In de welzijnssector namen we de organisaties mee die actief zijn rond jeugdzorg, mensen met een handicap en mensen in armoede. In de sociale economie focusten we op de maatwerkbedrijven (d.w.z. organisaties die mensen met een arbeidshandicap verenigen rond een economische activiteit met als ultieme doel hen te laten uitstromen naar de reguliere arbeidsmarkt [voor een bespreking van deze sector, zie: Pauly, Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2020]). De socioculturele sector is de meest diverse sector, en bevat organisaties die actief zijn in het sociaal-cultureel volwassenwerk, beroepsverenigingen, patiëntverenigingen, nieuwe sociale bewegingen (d.w.z. initiatieven die rond solidariteit en mobiliteit actief zijn), politieke organisaties, jeugdwerk, etnisch-culturele federaties, en religieuze organisaties. Deze sectoren worden gereguleerd door de Vlaamse overheid die doorheen de tijd verschillende prestatiemetingen opgelegd heeft. Zo moeten socioculturele verenigingen en bewegingen verplicht een SWOT analyse uitvoeren in functie van hun subsidiedossier. Ook het maatwerkdecreet introduceert allerlei kwaliteitsmaatstaven in de sociale economie sector (Pauly, Suykens, et al., 2020).

In totaal identificeerden we 2475 nonprofit organisaties. Hieruit trokken we een steekproef van 747 organisaties. De directeur van elke organisatie werd uitgenodigd om deel te nemen aan onze survey. We werkten met twee waves of golven omdat onderzoek aantoont dat deze manier van werken het risico op ‘common method bias’ minimaliseert (George & Pandey, 2017). Waar dat de 1ste wave vragen bevatte over publieke controle, management tool gebruik en mate van prestatiemetingen, werd in de 2de wave gepeild naar de perceptie van nonprofit directeurs inzake de prestaties van hun organisatie (d.w.z de afhankelijke variabele). Na verschillende reminders ontvingen we in juni 2018 finaal 496 antwoorden op de 1ste wave, en 403 antwoorden op de 2de wave. We vonden door middel van een chi-kwadraattest geen significante verschillen tussen de steekproef en de respondenten van wave 1 en 2 inzake de verhouding tussen de drie sectoren.

Meting van de variabelen

Nonprofit prestaties is de afhankelijke variabele. Dit is een lastig concept om via een survey te bevragen: tot op heden bestaat er geen consensus hoe nonprofit prestaties best gemeten worden (Herman & Renz, 1999; Verschuere & Suykens, 2020). Nonprofit prestaties bestaat uit verschillende vormen (vb. kwaliteit, efficiëntie) die zich op verschillende niveaus binnen een organisatie manifesteren. Denk maar aan prestaties op het management- (vb. personeelstevredenheid) of het activiteitsniveau (vb. kwaliteitsvolle dienstverlening) (Sowa, Selden, & Sandfort, 2004; Willems, Boenigk, & Jegers, 2014). In deze studie kiezen we voor een perceptuele maatstaf, nl. de perceptie van nonprofit directeurs over de prestaties van de eigen organisatie. Deze indicator is relevant, net omdat directeurs vanuit hun percepties dagdagelijks beslissingen maken. Daarnaast werd deze keuze ingegeven door de diversiteit van onze steekproef: de indicatoren moesten eenduidig zijn voor respondenten uit de socioculturele, sociale economie én welzijnsorganisaties. Concreet vroegen we hen om aan te geven in welke

mate ze vonden dat hun organisatie erin slaagt om (1) haar werking open te stellen voor haar beoogde doelgroep(en), (2) haar werkingsmiddelen efficiënt te besteden, (3) haar missie (nl. de kerndoelstellingen) te vervullen, (4) te voldoen aan de verwachtingen van haar doelgroep(en), (5) haar werking voldoende kenbaar te maken aan de buitenwereld en haar belangrijkste belanghebbenden, en (6) kwaliteitsvolle producten en diensten te leveren. De resultaten van een exploratieve factor analyse geven aan dat deze items één theoretisch (latent) construct vormen.

Managementtoolgebruik en prestatiemetingen zijn onze padvariabelen. Om een beeld te krijgen van managementtoolgebruik vroegen we aan de respondenten om aan te geven op een 5-punt Likert schaal (niet aanwezig, vaak gebruikt) in welke mate de volgende managementtools in hun organisatie gebruikt werden: SWOT, SMART, lean management, benchmarking, pay for performance, kwaliteitsnormen en kritieke prestatie indicatoren. Voor de mate waarin prestaties gemeten werden vroegen we aan de respondenten om aan te geven op een 4-punt Likert-type schaal (niet gemeten, vaak gemeten) in welke mate volgende prestatievormen gemeten werden binnen de organisatie: toegankelijkheid, efficiëntie, effectiviteit, legitimiteit, kwaliteit en transparantie. Voor zowel de items van managementtoolgebruik als prestatiemetingen gaven we korte definities, zodat de items eenduidig waren voor de respondenten. Aan de hand van een exploratieve factor analyse identificeerden we twee onderliggende theoretisch constructen, namelijk managementtoolgebruik en prestatiemetingen. Voor beide constructen werd een index geconstrueerd.

Outputgerichte en impactgerichte publieke controle vormen de onafhankelijke variabelen van deze studie. Hiervoor vroegen we aan de respondenten om op een 5-punt Likert-type schaal aan te geven (helemaal niet van toepassing, helemaal van toepassing) in welke mate de belangrijkste overheid (a) de prestaties van hun organisatie controleert, en (b) naar de maatschappelijke impact van hun organisatie vraagt. In lijn met de kenmerken van een post-

corporatistische welvaartstaat (Hustinx, Verschuere, & De Corte, 2014; Pauly, Verschuere, et al., 2020) zien we dat publieke controle relatief hoog is (gemiddelde score outputgerichte controle = 3,93; gemiddelde score impactgerichte controle = 3,58) en sterk gecorreleerd is met de mate van publieke financiering. Gemiddeld was 43% (socioculturele sector), 46% (sociale economie) en 80% (welzijnssector) van de totale inkomsten afkomstig van de overheid.

Ten slotte voegden we drie controlevariabelen toe. Allereerst controleerden we voor sector aan de hand van dummy variabelen. Zo verwachten we dat maatwerkbedrijven frequenter aan de slag gaan met prestatiemetingen dan socioculturele verenigingen, net omdat ze sterk bedrijfsmatig te werk gaan (Suykens, De Rynck, & Verschuere, 2020). Voortkomend uit de vraagstelling van de onafhankelijke variabelen, en ten tweede, is het belangrijk om te controleren voor de ‘belangrijkste overheid’. We maken hiervoor een onderscheid tussen de lokale, provinciale, Vlaamse, Federale en Europese overheid. Gegeven dat 77% van de respondenten aangaf dat de Vlaamse overheid voor hen het meest belangrijk was creëerden we drie dummy variabelen die het relatief belang van de Vlaamse overheid uitdrukken (‘Vlaamse overheid bovenaan top 3’, tot ‘Vlaamse overheid onderaan top 3’). Tenslotte controleren we voor de organisatiegrootte uitgedrukt als het aantal betaalde medewerkers. Onderzoek toont aan dat grote organisaties (a) meer nood hebben aan management tools om het overzicht te behouden (George, Van de Walle, & Hammerschmid, 2019), (b) gemakkelijker meetpraktijken kunnen introduceren omdat ze capaciteit hebben (Carnochan et al., 2014), en (c) meer gewicht hebben bij overheidsinstanties als de contractuele prestatie indicatoren gedefinieerd worden (Greiling & Stötzer, 2015).

Data-analyse

Om onze hypothesen te toetsen maken we gebruik van ‘structural equation modeling’ (SEM), een techniek die toelaat om causale assumpties te toetsen (Pornprasertmanit, Miller,

Schoemann, & Rosseel, 2013). We doen dit in twee stappen. We starten met het testen van de relatie tussen publieke controle, management tool gebruik, prestatiemetingen en nonprofit prestaties. Dit test onze theoretische verwachtingen en geeft ons een eerste breedbeeld. Vervolgens verkennen we meer in diepte welke achterliggende mechanismen spelen. Dit doen we door onze afhankelijke variabele – nonprofit prestaties – uiteen te rafelen, en ons model voor iedere prestatievorm afzonderlijk te testen (LeRoux & Wright, 2010).

Resultaten

Om onze hypothesen te kunnen testen werd het onderzoeksmodel geanalyseerd op basis van maximale waarschijnlijkheidsschatting. De fit-waarden (waarvoor de grenswaarden om van een goede fit te kunnen spreken tussen haakjes staan) bevestigen dat het theoretische onderzoeksmodel en de onderliggende data voldoende bij elkaar aansluiten: genormeerde chi-kwadraat 1,395 (< 5), $\chi^2_{259} = 82,298$ ($p = 0,024$) met $TLI = 0,986$ ($\geq 0,92$), $CFI = 0,991$ ($\geq 0,92$), $RMSEA = 0,035$ ($< 0,07$ met $CFI \geq 0,92$) en $SRMR = 0,041$ ($< 0,08$ met $CFI \geq 0,92$) (Hair et al. 2010). Figuur 2 toont de resultaten aangeduid in het onderzoeksmodel en gebruikt gestandaardiseerde coëfficiënten om de interpretatie van eventuele relaties tussen variabelen te vergemakkelijken. Tabel 1 gaat een stap verder en bekijkt of managementtoolgebruik en prestatiemetingen (een deel van) de relatie tussen de onafhankelijke (d.w.z. outputgerichte en impactgerichte controle) en afhankelijke (d.w.z. nonprofit prestaties) variabelen verklaren.

[Figuur 2]

[Tabel 1]

De resultaten tonen een significante positieve relatie tussen outputgerichte controle en nonprofit prestaties ($\beta = 0,269$, $p = 0,001$) en een significante negatieve relatie tussen impactgerichte controle en nonprofit prestaties ($\beta = -0,175$, $p = 0,022$). De gevonden verbanden zijn dus anders dan in onze hypothesen 1a en 1b. Naast deze directe relaties zien we ook dat outputgerichte controle een significante relatie heeft met managementtoolgebruik ($\beta = 0,205$, p

= 0,004), managementtoolgebruik met prestatieingen ($\beta = 0,415$, $p < 0,001$) en prestatieingen met nonprofit prestaties ($\beta = 0,251$, $p < 0,001$). De resultaten zoals opgenomen in Tabel 1 bevestigen ook dat het om een mediatie gaat, wat wil zeggen dat outputgerichte publieke controle niet alleen een directe positieve relatie heeft met nonprofit prestaties, maar ook indirect via managementtoolgebruik en prestatieingen. Hypothese 2a wordt dus ondersteund. Aangezien we geen significante relatie vinden tussen impactgerichte controle en managementtoolgebruik is er geen ondersteuning voor het pad dat beschreven wordt in hypothese 2b. Desalniettemin vinden we een significante relatie tussen impactgerichte controle en prestatieingen ($\beta = 0,179$, $p = 0,003$). Voor wat betreft het pad met betrekking tot impactgerichte controle, prestatieingen en nonprofit prestaties gaat het ook over een mediatie. Impactgerichte controle heeft dus naast de negatieve directe relatie ook een indirecte positieve relatie met nonprofit prestaties via prestatieingen. Daarnaast merken we dat de controle variabelen relevant zijn maar dat het opnemen of weglaten ervan geen impact heeft op het eigenlijke onderzoeksmodel. Deel uitmaken van de socioculturele sector ($\beta = -0,430$, $p < 0,001$) of van de welzijnssector ($\beta = -0,442$, $p < 0,001$) heeft een negatieve relatie met managementtoolgebruik en organisatiegrootte heeft een negatief verband met prestatieingen ($\beta = -0,058$, $p = 0,016$). We zien ook dat wanneer de Vlaamse overheid niet gezien wordt als de meest belangrijke (d.w.z. niet in de top 3) dat dit dan geassocieerd is met een lager niveau van managementtoolgebruik ($\beta = -0,151$, $p = 0,052$) en prestatieingen ($\beta = -0,131$, $p = 0,050$).

Tenslotte vat Tabel 2 de gevonden relaties samen wanneer we de aanpak voorgesteld door Leroux en Wright (2010) volgen en dus de analyses opnieuw uitvoeren maar met als onafhankelijke variabelen de verschillende onderliggende elementen die nonprofit prestaties vormen apart (i.p.v. nonprofit prestaties als één geheel). Gezien het ordinale meetniveau van de

afhankelijke variabelen schakelen we hier over op een schatting via diagonaal gewogen kleinste kwadraten.

[Tabel 2]

Discussie

Deze studie vertrekt vanuit de vaststelling dat de bestuurskundige literatuur tegenstrijdige geluiden bevat over de (on)zin van publieke verantwoordingsdruk op nonprofit organisaties, en daaraan gekoppeld, het gebruik van management- en meetpraktijken om hun prestaties in kaart te brengen. Waar de ene stelt dat ‘meer’ management en meten administratieve overbelasting en cherry-picking in de hand werkt, stellen andere dat het organisatorisch leren in de hand kan werken. Tot op heden zijn er geen studies die deze dynamieken voor een brede verzameling nonprofits toetst. Deze studie doet een eerste aanzet, zij het op een indirecte manier. We meten praktijken (vb. controle, meten) en percepties (inschatting eigen prestaties), en niet de onderliggende dynamieken die we distilleren uit de onderzoeksliteratuur. Naast ‘wat’ we meten, zijn er ook enkele beperkingen verbonden aan de manier ‘hoe’ we meten. Ondanks onze voorzorgsmaatregelen¹ om sociale wenselijkheid tegen te gaan bestaat het risico dat de professionals aan de top van hun organisatie – hier: nonprofit directeurs – de prestaties van de organisatie ‘beter’ voorstellen dan ze werkelijk zijn (Enticott, Boyne, & Walker, 2009). Immers, het is hun verantwoordelijkheid dat de organisatie goed werkt.. Verder is het belangrijk om aan te stippen dat het belichten van één actor geen totaalbeeld schept. Verschillende stakeholders hebben verschillende invullingen en inschattingen over de mate waarin een nonprofit organisatie ‘goed’ presteert (Bitektine & Haack, 2015; Enticott et al., 2009; Walker & Enticott, 2004). Waar de eindgebruiker van nonprofit dienstverlening bijvoorbeeld de

¹ Om sociale wenselijkheid tegen te gaan hebben we (a) benadrukt dat de data anoniem geanalyseerd werden, (b) de items op een feitelijke manier verwoordt, en (c) onze pad- en afhankelijke variabelen gemeten aan de hand van meerdere items (cf. Larson, 2019; Lee & Woodliffe, 2010)

kwaliteit van de aangeboden activiteiten hoog in het vaandel zal dragen, zal de donor hoofdzakelijk aandacht hebben voor de efficiëntie waarmee de middelen gespendeerd worden. Het incorporeren van de percepties van verschillende stakeholders is echter moeilijk in een nonprofit context, net omdat nonprofit organisaties – in tegenstelling tot bijvoorbeeld gemeentebesturen – een bonte mix van organisatiestructuren en -vormen zijn.

Deze caveats indachtig kunnen we enkele patronen onderscheiden. Kijken we naar outputgerichte controle, dan zien we dat dit positief samenhangt met het gebruik van managementtools en prestatiemetingen, wat bijdraagt aan een positievere indruk over de eigen prestaties. De observatie dat outputgerichte controle – tegen onze verwachtingen in – ook rechtstreeks bijdraagt aan ‘betere’ prestaties bevestigt het argument vooruitgeschoven door rationale planningsliteratuur dat publieke verantwoording kan ‘werken’ in de nonprofit sector (cf. Boyne, 2001; George, Walker, et al., 2019). Dus, op het eerste zicht lijkt de bezorgdheid dat publieke verantwoording leidt tot instrumentele rapportering die enkel focust op dat wat meetbaar is alleszins geen wijdverspreid patroon te zijn. Echter, een meer kritische reflectie is ook mogelijk: door de graduele introductie van alle beheers- en meetinstrumenten in functie van publieke verantwoording zou het ook kunnen dat de perceptie van nonprofit directeurs over goede prestaties in toenemende mate bepaald wordt door dat wat meetbaar is. Kijken we verder naar de afzonderlijke prestatievormen, dan zien we dat outputgerichte verantwoording zowel direct als indirect positief samenhangt met het vervullen van de verwachtingen van de doelgroep, het bereiken van de doelstellingen, en het leveren van kwaliteitsvolle diensten/producten. Deze bevindingen doen vermoeden dat outputgerichte controle niet systematisch cherry-picking (cf. Martin, 2005) of een ‘one-size-fits-all’(Gallet, 2016) aanpak bij nonprofit activiteiten in de hand werkt. Toekomstig onderzoek kan nagaan onder welke omstandigheden publieke verantwoording net wel (of niet) cherry-picking mechanismen uitlokt. Dit is belangrijk, omdat het houvast kan bieden aan beleidsmakers (bij het opstellen van

verantwoordingsmechanismen) en nonprofit medewerkers (bij het omgaan met verantwoordingsmechanismen) en zo de risico's geassocieerd met publieke verantwoording vermeden kunnen worden. Tenslotte zien we dat toegang tot nonprofit activiteiten enkel indirect (via managementtoolgebruik en prestatiemetingen) positief samenhangt met nonprofit prestaties, en opvallender, dat er geen verband is tussen outputgerichte controle en organisatorische efficiëntie. Dit laatste suggereert dat prestatiegerichte controle weldegelijk non-profits bureaucratisch belast, en aandacht kan wegnemen van de kernactiviteiten (Baines et al., 2014).

Kijken we naar impactgerichte controle, dan zien we dat dit hand in hand gaat met een negatievere inschatting van de eigen prestaties. Echter, exploratieve analyse op het niveau van de individuele prestatievormen leert ons dat deze bevinding ingegeven wordt door één specifieke prestatievorm, namelijk het vermogen van de organisatie om de noden van de doelgroep in te vullen. Aangezien impactmetingen steeds op maat van de organisatie uitgevoerd worden, vermoeden we dat deze negatieve, directe relatie ingegeven wordt door de cognitieve belasting die voortkomt uit het bevragen van doelgroepen in welke mate, en hoe, de activiteiten van de organisatie in kwestie hun leven beïnvloed hebben. Deze vragen kunnen gepercipieerd worden als complex en tijdrovend. Toekomstig onderzoek kan deze dynamiek verder ontrafelen. Kijken we verder naar de indirecte relaties, dan zien we dat impactgerichte controle positief geassocieerd is met (a) de toegankelijkheid tot nonprofit dienstverlening, (b) het invullen van de verwachtingen van de doelgroep, (c) het vervullen van de doelstellingen, en (d) het leveren van kwaliteitsvolle producten/diensten. Deze indirecte relatie enkel loopt via prestatiemetingen. Dit mag niet verbazen, gegeven dat sociale impactmetingen zich laten capteren in meetpraktijken 'op maat van' de organisatie in kwestie, en niet in gestandaardiseerde management tools. Deze indirecte relaties bevestigen opnieuw de idee uit de rationele planningsliteratuur dat prestatiegerichte verantwoording meetpraktijken stimuleren

binnen non-profits, welke op hun beurt indirect bijdragen aan een positievere inschatting van de eigen prestaties. Opvallend is dat we geen significant verband vinden tussen impactgerichte controle en het kenbaar maken van de werking aan de buitenwereld. We denken dat dit te verklaren is door het feit dat sociale impactmetingen nog niet wijdverspreid zijn in het Vlaamse middenveld. Studies die argumenteren dat non-profits sociale impactmetingen gebruiken als extern communicatiemiddel onderzoeken stevast een kleine groep organisaties waarbij sociale impact meten ingeburgerd is (see e.g., Arvidson & Lyon, 2014; Lall, 2019; Maier, Schober, Simsa, & Millner, 2015; Mook, Maiorano, Ryan, Armstrong, & Quarter, 2015).

Conclusie

Nonprofit medewerkers percipiëren publieke verantwoording vaak als een administratieve belasting die niet noodzakelijk eer aandoet aan de eigenheid en meerwaarde van de ondernomen activiteiten. In deze studie nuanceren we deze kritische gedachte. In lijn met de rationele planningsliteratuur stellen we vast dat zowel output- als impactgerichte publieke verantwoording kunnen bijdragen aan een positieve(re) perceptie van nonprofit directeurs over de prestaties van hun organisatie. Deze dynamiek werkt primair indirect: het gebruik van managementtools stimuleert het meten van prestaties, wat vervolgens leidt tot een positievere inschatting van heel wat essentiële prestatievormen. Dit is belangrijk voor de praktijk, omdat zowel managementtoolgebruik als prestatiemetingen een essentiële voorwaarde zijn om instrumentele verantwoording te verrijken tot organisatorisch leren. Kortom, het top-down opleggen van een veelheid aan verantwoordingsindicatoren draagt hoogstwaarschijnlijk suboptimaal bij aan de prestaties van nonprofit organisaties. Geldschieters kunnen beter nadenken over hoe ze non-profits kunnen stimuleren om managementtools en meetpraktijken te introduceren op een zinvolle manier. Dat wil zeggen: op maat van- en samen met de organisatie en de sector in kwestie. Zo slaan ze twee vliegen in een klap. Verantwoording kan

wederzijds vertrouwen én organisatorisch leren in de hand werken, wat bijdraagt aan essentiële prestatievormen voor non-profits, nl. het garanderen van toegang tot kwaliteitsvolle diensten die tegemoet komen aan de verwachtingen van de doelgroep, en zo bijdragen aan het vervullen van de doelstellingen.

Referentielijst

- Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.
- Baines. (2010). Neoliberal Restructuring, Activism/Participation, and Social Unionism in the Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10-28.
- Baines, Charlesworth, Turner, & O'neill. (2014). Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission. *Critical Social Policy*, 34(4), 433-453.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of management review*, 40(1), 49-75.
- Bode, I. (2006). Disorganized welfare mixes: voluntary agencies and new governance regimes in Western Europe. *Journal of European Social Policy*, 16(4), 346-359. doi:10.1177/0958928706068273
- Boyne. (2001). Planning, performance and public services. *Public administration*, 79(1), 73-88.
- Boyne, G. (2001). Planning, performance and public services. *Public Administration*, 79(1), 73-88.
- Brooks, A. C. (2002). Can nonprofit management help answer public management's “big questions”? *Public Administration Review*, 62(3), 259-266.
- Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*.
- Carnochan, S., Samples, M., Myers, M., & Austin, M. J. (2014). Performance measurement challenges in nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(6), 1014-1032.

- Dart, R. (2004). Being “Business-Like” in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310. doi:10.1177/0899764004263522
- Desmidt, S., Meyfroidt, K., & George, B. (2019). Shared strategic cognition in Flemish city councils: the relevance of political and demographic group characteristics. *Public management review*, 21(7), 945-967.
- Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic ‘enlightenment’. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- Eikenberry, & Kluver. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk? *Public Administration Review*, 64(2), 132-140. doi:10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x
- Enticott, G., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2009). The use of multiple informants in public administration research: Data aggregation using organizational echelons. *Journal of public administration research and theory*, 19(2), 229-253.
- Froelich, K. A. (2012). Hospice of the Red River Valley: A nonprofit's response to for-profit competition. *Nonprofit Management & Leadership*, 23(2), 237-257. doi:10.1002/nml.21044
- Gallet, W. (2016). Marketized employment services The impact on Christian-based service providers and their clients. *International Journal of Public Sector Management*, 29(5), 426-440.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—But where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245-270.

- George, B., Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2019). Institutions or contingencies? A cross-country analysis of management tool use by public sector executives. *Public Administration Review*, 79(3), 330-342.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Greiling, D., & Stötzer, S. (2015). Performance accountability as a driver for changes in nonprofit–government relationships: An empirical insight from Austria. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1690-1717.
- Larson, R. B. (2019). Controlling social desirability bias. *International Journal of Market Research*, 61(5), 534-547.
- Lee, Z., & Woodliffe, L. (2010). Donor misreporting: Conceptualizing social desirability bias in giving surveys. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(4), 569-587.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107-126. doi:10.1177/0899764099282001
- Hustinx, L., & De Waele, E. (2015). Managing hybridity in a changing welfare mix: Everyday practices in an entrepreneurial nonprofit in Belgium. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1666-1689.
- Hustinx, L., Verschuere, B., & De Corte, J. (2014). Organisational Hybridity in a Post-Corporatist Welfare Mix: The Case of the Third Sector in Belgium. *Journal of social policy*, 43(02), 391-411. doi:doi:10.1017/S0047279413000962
- Hvenmark. (2013). Business as Usual? On Managerialization and the Adoption of the Balanced Scorecard in a Democratically Governed Civil Society Organization. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 223-247.
- Lall. (2019). From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise–Social Finance Organization Relationships.

- Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 562-577.
- Lee, C. (2020). Understanding the diverse purposes of performance information use in nonprofits: An empirical study of factors influencing the use of performance measures. *Public Performance & Management Review*, 43(1), 81-108.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? Findings from a national survey of nonprofit social service agencies. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- Maier, Schober, Simsa, & Millner. (2015). SROI as a method for evaluation research: Understanding merits and limitations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1805-1830.
- Martin, L. L. (2005). Performance-based contracting for human services: Does it work? *Administration in Social Work*, 29(1), 63-77.
- Meyfroodt, K., & Desmidt, S. (2020). Can rational planning stimulate cooperative behaviour? How perceived self-efficacy mediates the relationship between strategic plan use, performance information use and strategic voice by local councillors. *Public management review*, 1-25.
- Mook, L., Maiorano, J., Ryan, S., Armstrong, A., & Quarter, J. (2015). Turning social return on investment on its head: The stakeholder impact statement. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(2), 229-246.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Prosocial values and performance management theory: Linking perceived social impact and performance information use. *Governance*, 25(3), 463-483.
- Nicholls, A. (2009). 'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6-7), 755-769.

- Oosterlynck, S., Vermeersch, L., Verschuere, B., De Rynck, F., Lamberts, M., & Verhaeghe, B. (2020). *Middenveld-Tussen aanval en verdediging*: Lannoo.
- Pandey, S. K., & Johnson, J. M. (2019). Nonprofit management, public administration, and public policy: Separate, subset, or intersectional domains of inquiry? *Public Performance & Management Review*, 42(1), 1-10.
- Pauly, R., Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2020). Tussen regels en praktijken in de sociale economie. Overheid en middenveld in interactie.
- Pauly, R., Verschuere, B., De Rynck, F., & Voets, J. (2020). Changing neo-corporatist institutions? Examining the relationship between government and civil society organizations in Belgium. *Public management review*, 1-22.
- Poister, T. H., Pasha, O. Q., & Edwards, L. H. (2013). Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the US public transit industry. *Public Administration Review*, 73(4), 625-636.
- Pornprasertmanit, S., Miller, P., Schoemann, A., & Rosseel, Y. (2013). semTools: Useful tools for structural equation modeling. *R Package available on CRAN*.
- Rosenbloom, D. H. (2007). Reinventing administrative prescriptions: The case for democratic-constitutional impact statements and scorecards. *Public Administration Review*, 67(1), 28-39.
- Rosseel, Y. (2011). lavaan: An R package for structural equation modeling and more (Version 0.4-10 beta). In.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočník, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711-728.

- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2019). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, 29(4), 623-636.
- Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2020). Examining the Extent and Coherence of Nonprofit Hybridization Toward the Market in a Post-corporatist Welfare State. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0(0), 0899764020908344. doi:10.1177/0899764020908344
- Suykens, B., Maier, F., Meyer, M., & Verschuere, B. (2019). *Being business-like and still serving society? Investigating the relationship between NPOs being business-like and their societal roles*. Paper presented at the 48th annual ARNOVA conference.
- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a new public management context. *Public management review*, 11(5), 685-706.
- Verschuere, B., & Suykens, B. (2020). Effectiveness and Efficiency of Nonprofit Organizations. In *International Encyclopedia of Civil Society*: Springer.
- Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of public administration research and theory*, 25(1), 101-133.
- Walker, R. M., & Enticott, G. (2004). Using multiple informants in public administration: Revisiting the managerial values and actions debate. *Journal of public administration research and theory*, 14(3), 417-434.
- Wichowsky, A., & Moynihan, D. P. (2008). Measuring how administration shapes citizenship: A policy feedback perspective on performance management. *Public Administration Review*, 68(5), 908-920.

Willems, J., Boenigk, S., & Jegers, M. (2014). Seven trade-offs in measuring nonprofit performance and effectiveness. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(6), 1648-1670.

Appendix – Bevraging van de onafhankelijke-, pad- en afhankelijke variabelen

1. Onafhankelijke variabelen: output- en impactgerichte controle (wave 1)

Geef aan in welke mate volgende uitspraken over **de rol** van deze [*belangrijkste overheid*] gelden voor uw organisatie? U kan antwoorden met ‘helemaal van toepassing’ tot ‘helemaal niet van toepassing’.

Deze overheid ...	Helemaal van toepassing	Eerder van toepassing	Tussenin	Eerder niet van toepassing	Helemaal niet van toepassing	Weet niet
Controleert de prestaties van uw organisatie	1	2	3	4	5	9
Vraagt naar uw maatschappelijke impact	1	2	3	4	5	9

2. Padvariabelen: managementtool gebruik en prestatiemetingen (wave 1)

Welke van de volgende **managementinstrumenten** zijn aanwezig in uw organisatie en werden door uw organisatie sinds het begin van 2015 gebruikt om haar **werking te verbeteren of te vernieuwen**?

	Niet van toepassing	Aanwezig, maar niet gebruikt	Beperkt gebruikt	Regelmatig gebruikt	Vaak gebruikt	Weet niet
SWOT analyse (opstellen sterkte-zwakke analyse)	1	2	3	4	5	9
SMART analyse (formuleren van meetbare parameters om tussentijdse doelstellingen te controleren)	1	2	3	4	5	9
Lean management (operationale procedures systematisch verfijnen om onnodige stappen of verspilling te elimineren)	1	2	3	4	5	9
Benchmarking (doelstellingen afstemmen op gelijkaardige organisaties in de omgeving)	1	2	3	4	5	9
Pay for Performance (financiële beloningen in functie van het halen van bepaalde prestaties)	1	2	3	4	5	9
Kwaliteitsnormen (het halen van (inter)nationale kwaliteitsstandaarden zoals ISO, EFQM, en balanced scorecard)	1	2	3	4	5	9

Werken met key performance indicators of KPIs (meetbare indicatoren die aangeven in welke mate de organisatie op koers ligt om bepaalde doelstellingen te halen)	1	2	3	4	5	9
---	---	---	---	---	---	---

Welke van de **volgende prestatievormen** meet uw organisatie?

We meten of ...	Niet gemeten	In beperkte mate gemeten	Regelmatig gemeten	Vaak gemeten	Vaak gebruikt
We de werking van onze organisatie voldoende openstellen voor onze doelgroep(en) (toegankelijkheid)	1	2	3	4	9
We onze werkmiddelen efficiënt besteden (efficiëntie)	1	2	3	4	9
We door onze activiteiten uiteindelijk de missie waar onze organisatie voor staat kunnen vervullen (effectiviteit)	1	2	3	4	9
Onze activiteiten voldoende aan de verwachtingen van onze doelgroep(en) voldoen (legitimiteit)	1	2	3	4	9
We met onze activiteiten voldoende producten en diensten van goede kwaliteit leveren (kwaliteit)	1	2	3	4	9
Onze werking en organisatie voldoende kenbaar maken aan de buitenwereld en onze belangrijkste stakeholders (transparantie)	1	2	3	4	9

3. Afhankelijke variabele: non-profit prestaties (wave 2)

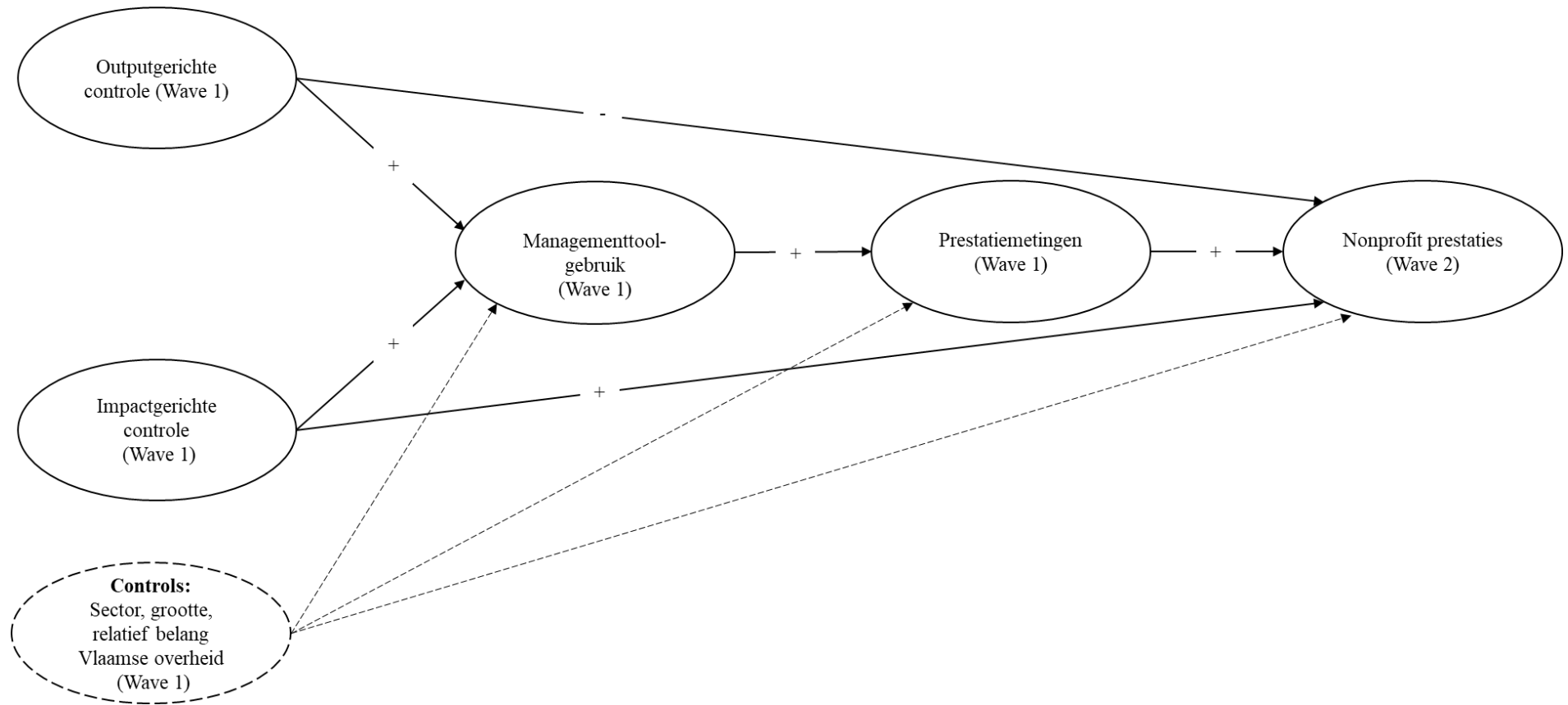
In welke mate bent u akkoord met volgende uitspraken of is deze uitspraak niet van toepassing op de prestaties of resultaten van uw organisatie?

Omcirkel telkens het cijfer bij het antwoord dat het beste uw mening weergeeft.

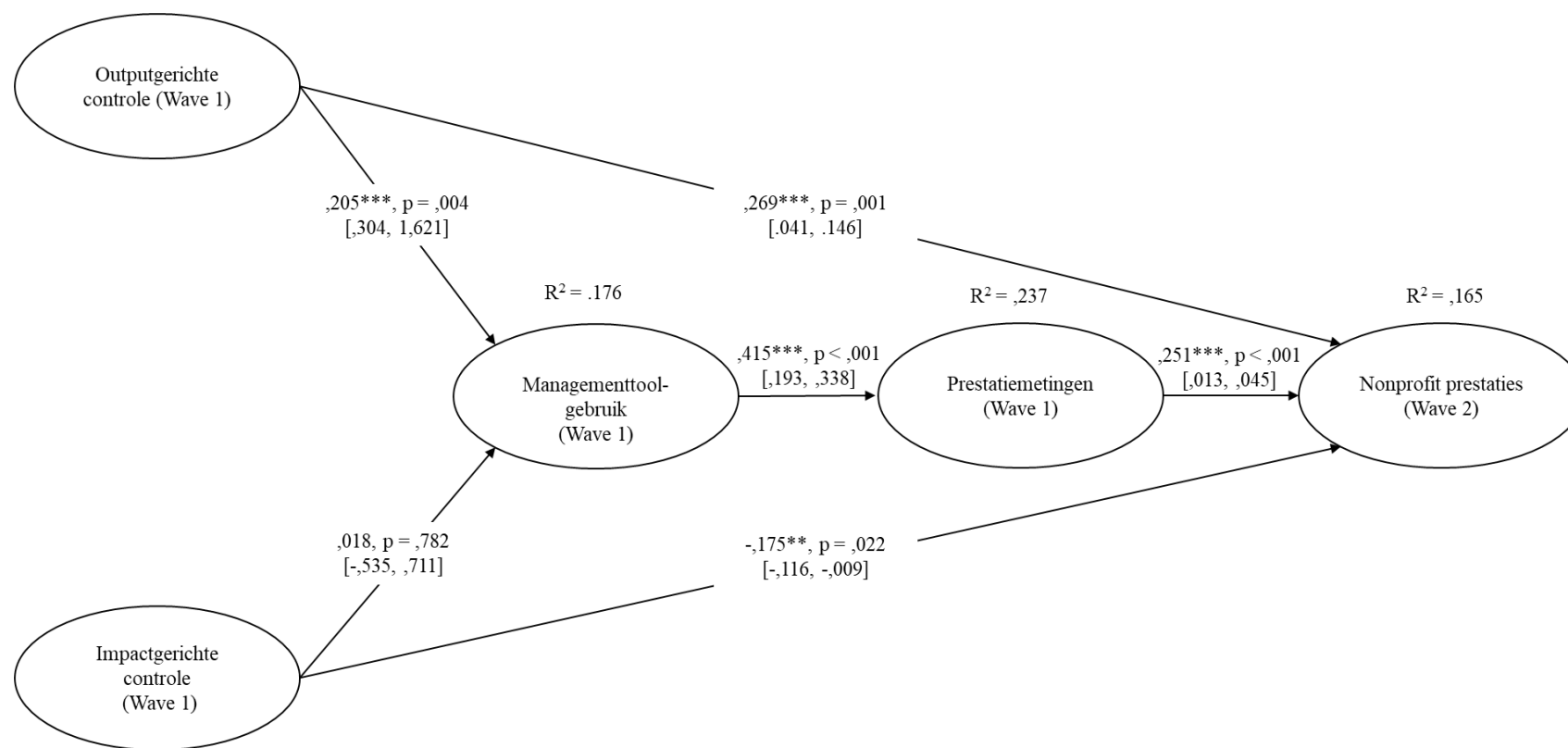
	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord	Niet van toepassing	Weet niet
Uw organisatie slaagt erin om haar werking open te stellen voor haar beoogde doelgroep(en)	1	2	3	4	5	8	9
Uw organisatie slaagt erin om haar werkingsmiddelen efficiënt te besteden	1	2	3	4	5	8	9
Uw organisatie slaagt erin om haar missie (nl. de kerndoelstellingen) te vervullen	1	2	3	4	5	8	9
Uw organisatie slaagt erin om te voldoen aan de verwachtingen van haar doelgroep(en)	1	2	3	4	5	8	9
Uw organisatie slaagt erin om haar werking voldoende kenbaar te maken	1	2	3	4	5	8	9

aan de buitenwereld en haar belangrijkste belanghebbenden							
Uw organisatie slaagt erin om kwaliteitsvolle producten en diensten te leveren.							

Figuur 1. Onderzoeksmodel



Figuur 2. Resultaten



Gestandaardiseerde coëfficiënten;

5000 bootstrap samples; 95% betrouwbaarheidsinterval;

** $p < .05$; *** $p < .01$;

Controle variabelen zijn opgenomen in de tekst onder 'Resultaten'.

Tabel 1. Mediatie analyse

Pad	Direct effect					Indirect effect					Totaal effect				
	<i>B</i>	(<i>RSE</i>)	β	95% BI	Sign.	<i>B</i>	(<i>RSE</i>)	β	95% BI	Sign.	<i>B</i>	(<i>RSE</i>)	β	95% BI	Sign.
OC→M→P→NPP	,093	(,027)	,269	[,041, ,146]	,001	,007	(,003)	,021	[,001, ,014]	,020	,101	(,027)	,291	[,047, ,154]	<,001
IC→M→P→NPP	-,062	(,027)	-,175	[-,116, -,009]	,022	,001	(,002)	,002	[-,004, ,006]	,783	-,062	(,027)	-,173	[-,116, -,008]	,025
Totaal effect op NPP											,039	(,026)	,117	[-,012, ,090]	,135

OC = Outputgerichte controle; IC = Impactgerichte controle; M = Managementtoolgebruik; P = Prestatiemetingen; NPP = Nonprofit prestaties.

B = ongestandaardiseerde coëfficiënten; β = gestandaardiseerde coëfficiënten; (RSE) = Huber-White robuuste standardfouten.

BI = 5000 bootstrap samples, 95% Betrouwbaarheidsinterval.

N = 297

Tabel 2. Resultaten voor de nonprofit prestatie-items

Afhankelijke variabele	$OC \rightarrow Y_i$	$OC \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow Y_i$	$IC \rightarrow Y_i$	$IC \rightarrow M \rightarrow P \rightarrow Y_i$	$IC \rightarrow P \rightarrow Y_i$
	Pad	Pad	Pad	Pad	Pad
Y_{schaal}	+	+	-	n.s.	+
Y_1 Toegang tot nonprofit activiteiten	n.s.	+	n.s.	n.s.	+
Y_2 Organisatorische efficiëntie	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Y_3 Bereiken van de doelstellingen	+	+	n.s.	n.s.	+
Y_4 Vervullen van de verwachtingen van de doelgroep	+	+	-	n.s.	+
Y_5 Het kenbaar maken van de werking aan de buitenwereld	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Y_6 Leveren van kwaliteitsvolle diensten/producten	+	+	n.s.	n.s.	+

OC = Outputgerichte controle; IC = Impactgerichte controle.

M = Managementtoolgebruik; P = Prestatiemetingen; Y_i = Nonprofit prestaties.

+ = Significant pad (positieve impact); - = Significant pad (negatieve impact); n.s. = Niet significant pad

$N = 297$