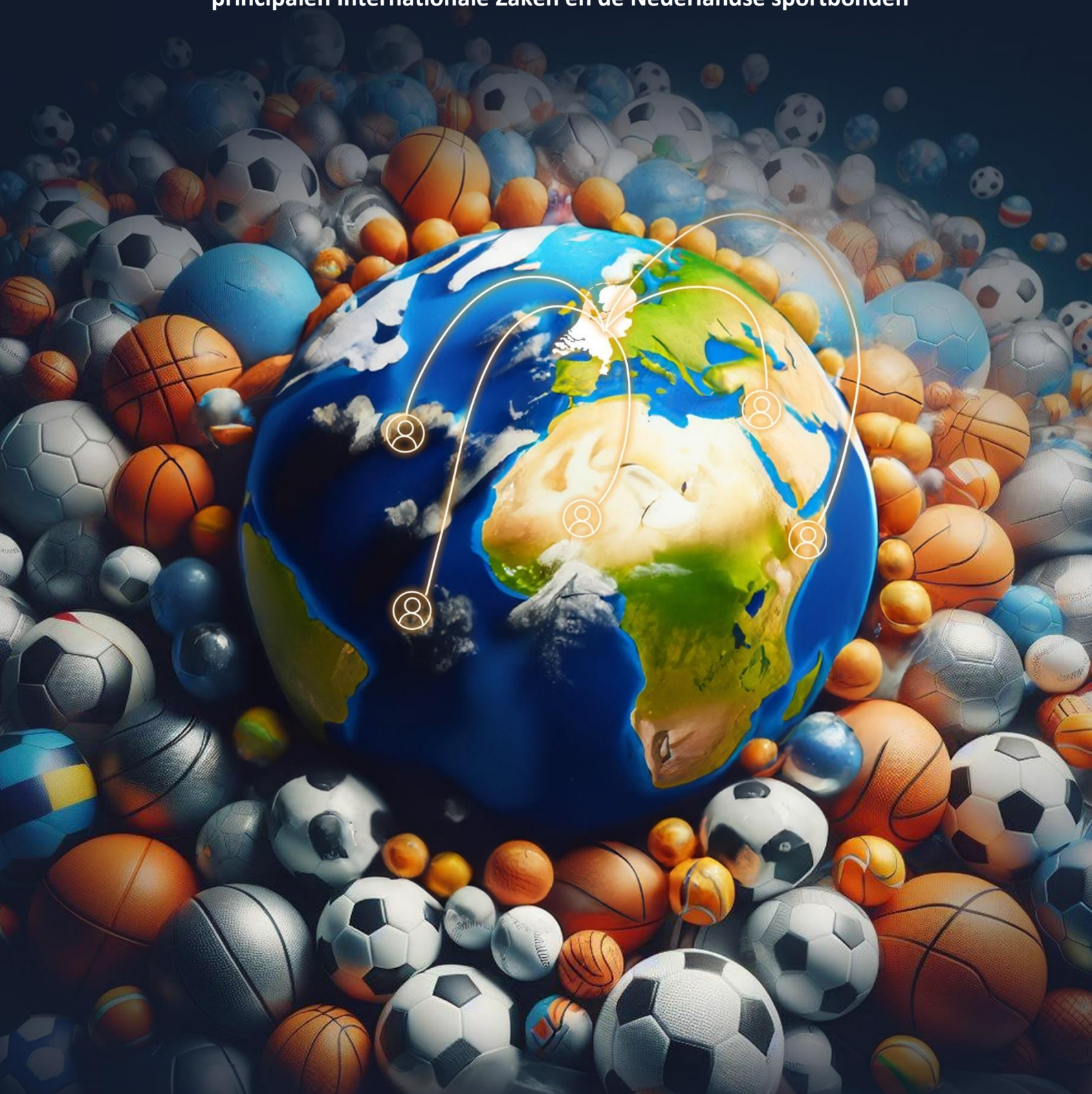


# Keep in touch with the Dutch

Een kwalitatief onderzoek aan de hand van het principaal-agentmodel naar Nederlanders binnen internationale sportorganisaties als agenten voor de principalen Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden



Afstudeeronderzoek Nienke Weijermars  
Studentnummer: 2973847  
Sportbeleid en Sportmanagement  
Universiteit Utrecht

Eerste beoordelaar: Arnout Geeraert  
Tweede beoordelaar: Jan-Willem van der Roest



## Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek *'Keep in touch with the Dutch'*. Het is een kwalitatief afstudeeronderzoek aan de hand van het principaal-agentmodel, waarbij er gekeken wordt op welke wijze het team Internationale Zaken van NOC\*NSF en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties het Nederlands belang beter gaan dienen. Het afstudeeronderzoek is geschreven in opdracht van het team Internationale Zaken van NOC\*NSF en daarnaast als afronding van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht.

Nu het afstudeeronderzoek is afgerond, sluit ik hiermee ook de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht af. De afgelopen twee jaar mocht ik mij met veel plezier verdiepen in allerlei thema's rondom dit onderwerp. De sportwereld is een enorm mooi werkveld, ben ik achter gekomen. Gedurende de opleiding liep ik stage bij het team Internationale Zaken en Events van NOC\*NSF. Een mooie werkplek waar ik enorm veel heb geleerd rondom diverse onderwerpen van het internationale sportlandschap en topsportevenementenbeleid. Dit kwam voor het grootste deel door de collega's. Ik ben de collega's van NOC\*NSF dan ook enorm dankbaar dat ik op deze plek mee mocht draaien en ze me zo goed hebben opgenomen in het team. Tijdens deze twee jaar heb ik het er enorm naar mijn zin gehad, en, Internationale Zaken is ook écht het gezelligste team, zoals ze zelf altijd beweren.

Ik zou graag een aantal mensen willen bedanken voor hun steun gedurende dit afstudeerproces. Allereerst mijn scriptiebegeleider Arnout Geeraert voor zijn goede inhoudelijke feedback en het vertrouwen dat hij mij telkens opnieuw gaf. Ook wil ik graag de collega's van het team Internationale Zaken en Events bedanken voor het meedenken, hun flexibiliteit, interesse in het onderzoek en het delen van hun ervaringen die ik nodig had tijdens het proces. In het bijzonder ben ik hier Herbert Wolff, Sybrecht Lensink en Sjors Metz erg dankbaar voor. Sjors wil ik graag extra bedanken, die als ervaringsdeskundige van de opleiding, maar voornamelijk als stagebegeleider gedurende het proces telkens kritische vragen stelde, meedacht én vooral enorm meeleeftde en mij mede door het proces coachte. Ik heb dit als enorm waardevol ervaren.

*Last but not least*, wil ik mijn familie, vrienden en studiegenoten bedanken voor hun support gedurende mijn gehele scriptieproces. En vooral Jeroen, Jeanette, Thijs en Sander, dank voor het meelesen en het meeleven: jullie waren goud!

Veel leesplezier gewenst!

Nienke Weijermars, 19 juni 2024

## Samenvatting

Het team Internationale Zaken (IZ) van NOC\*NSF wenst het Nederlands belang binnen internationale sportorganisaties te behartigen, zodat zij de Nederlandse doelen, vastgesteld in de Internationale Visie van NOC\*NSF, kunnen bereiken. Hiervoor heeft IZ ook de leden van NOC\*NSF, de Nederlandse sportbonden, nodig. Samen willen zij het Nederlands belang behartigen.

IZ en de Nederlandse sportbonden kunnen geen zitting nemen op de beleid- en besluitvormingsposities van de internationale sportorganisaties en hebben op deze posities vertegenwoordigers nodig om in hun plaats het Nederlands belang te dienen. Dit resulteert in een principaal-agentrelatie. Zo'n relatie ontstaat tussen twee (of meer) actoren wanneer de ene actor, de agent, optreedt voor, namens, of als vertegenwoordiger van de andere actor, de principaal. De principaal delegeert taken aan de agent. In dit onderzoek zijn IZ en de Nederlandse sportbonden de principalen en de Nederlandse internationale vertegenwoordigers de agenten.

De Nederlander binnen een internationale sportorganisatie handelt niet altijd volgens de gedelegeerde Nederlandse belangen van IZ of de Nederlandse sportbond, waardoor er een principaal-agentprobleem ontstaat, waarbij sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie. Een model dat dit probleem kan duiden, is het principaal-agentmodel.

Volgens dit model zijn drie controlemechanismen: monitoring, sturing en sanctionering beschikbaar om de negatieve effecten van de conflicterende belangen en informatieasymmetrie te verkleinen. Het is nog niet onderzocht op welke wijze IZ en de Nederlandse sportbonden deze mechanismen inzetten om de conflicterende belangen en informatieasymmetrie te verkleinen, zodat de agenten, de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, het Nederlands belang beter gaan dienen. Daarom komt de volgende onderzoeksvraag naar voren: *Op welke wijze kunnen Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties het Nederlands belang beter gaan dienen?*

Om de vraag te beantwoorden is kwalitatief onderzoek uitgevoerd, bestaande uit semigestructureerde interviews en een documentenanalyse. Er zijn medewerkers van NOC\*NSF gesproken en Nederlandse internationale vertegenwoordigers die onder de nationale bond de KNRB, KNHB, KNSB of KNVB vallen en documenten geanalyseerd die zijn verkregen van het team IZ. De gevonden resultaten zijn onderverdeeld in delegatie, conflicterende belangen en informatieasymmetrie en de controlemechanismen. Dit om erachter te komen of delegatie überhaupt mogelijk is, of er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie, waardoor delegatie wordt bemoeilijkt en of de controlemechanismen dit vervolgens kunnen inperken om de delegatie van het behartigen van het Nederlands belang te verbeteren.

Uit het onderzoek blijkt dat de Nederlanders binnen de internationale sportorganisaties op de positie van bestuurder, commissielid of de werkorganisatie allen een relevante bestuurs- of beleidsvormingspositie hebben om het Nederlands belang te dienen. Het is daarom interessant om als principalen te delegeren naar deze Nederlanders om het Nederlands belang te dienen. Echter, conflicterende belangen en informatieasymmetrie houden deze delegatie tegen, omdat de agenten hun eigen belangen gaan behartigen, soms tegen de belangen van de principaal in. De drie controlemechanismen kunnen de negatieve effecten van dit agentprobleem verkleinen door de conflicterende belangen en informatieasymmetrie op te merken en bij te sturen. Doordat er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie, kunnen de agenten echter nooit volledig het Nederlands belang dienen. De controlemechanismen kunnen wel worden ingezet om het agentprobleem op te merken en toch bij te sturen waar mogelijk. Ook al is dit niet altijd even effectief.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	2
1. Inleiding .....	4
1.1 Aanleiding .....	4
1.2 Probleemstelling .....	4
1.3 Doelstelling.....	7
1.4 Vraagstelling.....	7
1.5 Relevantie onderzoek .....	7
1.6 Leeswijzer .....	9
2. Literatuurstudie .....	10
2.1 Internationale sportorganisaties .....	10
2.2 Relevantie van sport binnen internationale politiek .....	12
2.3 Een introductie op het principaal-agentmodel .....	12
2.4 Concluderend .....	15
3. Theoretisch Kader .....	16
3.1 Het principaal-agentmodel.....	16
3.2 Contracten.....	18
3.3 Controlemechanismen .....	18
3.4 Operationalisering.....	20
3.5 Concluderend .....	21
4. Methodologie .....	22
4.1 Dataverzameling .....	22
4.2 Respondenten .....	22
4.3 De analyse van de resultaten .....	23
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	24
5. Resultaten en analyse.....	26
5.1 Delegatie .....	26
5.2 Het agentprobleem .....	31
5.3 De controlemechanismen .....	35
6. Conclusie.....	43
7. Aanbevelingen .....	46
8. Discussie .....	48
8.1 Beperkingen van het onderzoek .....	48
8.2 Vervolgonderzoek .....	48
8.3 Rol als onderzoeker .....	48
9. Bibliografie.....	50
10. Bijlagen .....	52
10.1 Topiclijst .....	52
10.2 Geïnterviewden.....	53
10.3 Codeboom.....	54

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Het team Internationale Zaken (IZ) van NOC\*NSF hecht er waarde aan dat Nederlanders binnen internationale sportorganisaties actief zijn op posities in besturen, commissies of de werkorganisatie. De afdeling verwacht met de Nederlanders op deze posities namelijk de doelen van IZ beter te kunnen behartigen, doordat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers meer informatie kunnen ontvangen van en overbrengen naar de internationale sportorganisaties en beter weten wat er binnen deze organisaties speelt, aangezien zij betrokken zijn bij het beleid- en besluitvormingsproces (Metz, 2023). Dit met als doel samen met de Nederlandse sportbonden, beter en sneller te kunnen inspelen op het beleid- en besluitvormingsproces van de internationale sportorganisaties en de Nederlandse invloed hierop te vergroten en het Nederlands belang te kunnen behartigen (NOC\*NSF, 2021).

IZ en de Nederlandse sportbonden kunnen geen zitting nemen op de beleid- en besluitvormingsposities van de internationale sportorganisaties en hebben daarom vertegenwoordigers binnen de internationale sportorganisaties nodig om in hun plaats Nederlands belang te kunnen laten dienen (NOC\*NSF, 2021). De Nederlanders binnen besturen, commissies en de werkorganisaties van de internationale sportorganisaties zijn de personen die het Nederlands belang het beste kunnen vertegenwoordigen, omdat zij internationaal het dichtst op de beleid- en besluitvorming zitten en tegelijkertijd het dichtstbij Nederland staan.

De internationale vertegenwoordiging kan een rol spelen in het behartigen van het Nederlands belang en is relevant om in te zetten voor betere en eerdere informatietoegang en invloed op het beleid- en besluitvormingsproces, zodat het Nederlands belang beter kan worden behartigd. Een Nederlander binnen een internationale sportorganisatie handelt echter niet altijd naar de belangen van wat voor IZ of de Nederlandse sportbond van belang is, namelijk dat het Nederlands belang wordt behartigd. IZ of de bond heeft via de Nederlandse internationale vertegenwoordiger namelijk niet altijd goede en snelle informatietoegang of invloed op het beleid- en besluitvormingsproces, waardoor het Nederlands belang niet altijd kan worden behartigd. Zoals te lezen in de volgende casus.

Een Nederlandse bestuurder binnen de nationale sportbond werd enkele jaren geleden voorgedragen als voorzitter van het bestuur van een internationale sportfederatie (Wolff, 2023). De sportbond vond het enorm belangrijk dat zij hun eigen Nederlandse belangen konden behartigen en op internationaal vlak konden participeren. Om deze reden heeft de sportbond veel energie en financiën gestoken in de lobby rondom de verkiezing van de bestuurder. De lobby was succesvol (Wolff, 2023). De landgenoot werd voorzitter van het bestuur van de internationale federatie. Echter, toen de voorzitter begonnen was binnen het bestuur, besloot zij de Nederlandse belangen niet te willen behartigen, omdat ze onpartijdig wilde zijn en juist ook naar andere landen wilde luisteren. Toen de bestuurder vervolgens ook nog IOC-lid werd (tot 2008), besteedde zij ook minder aandacht aan de sport waar ze zelf vandaan kwam en ging zij zich focussen op sportbrede thema's. De directeur van de nationale sportbond gaf aan dat de doelen van de bond niet zijn behaald met de landgenoot als voorzitter, aangezien hun nationale belangen niet werden behartigd (Wolff, 2023).

## 1.2 Probleemstelling

NOC\*NSF heeft een Internationale Visie opgesteld om te kunnen bepalen waar de afdeling Internationale Zaken over de grens mee aan de slag wil gaan. Het doel van IZ staat ook in deze visie,

namelijk: „Bij NOC\*NSF dromen we van een sterker Nederland door de kracht van sport. (...) Als lid van de wereldwijde Olympische en Paralympische beweging dragen we deze overtuiging ook internationaal uit en zetten we doelgericht in op internationale activiteiten. Dat doen we zowel om de Nederlandse sport te helpen nationale doelen te behalen, als ook een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van sport op internationaal niveau. Zodat we met de kracht van sport niet alleen een sterker Nederland, maar een sterkere wereld kunnen creëren (NOC\*NSF, 2021, p. 2).”

Deze visie is verdeeld over vier pijlers: vernieuwing van de sport, bestuurlijke ontwikkeling, maatschappelijke impact en evenementen. Deze pijlers vormen uiteindelijk de doelen die IZ samen met de sportbonden wil bereiken (NOC\*NSF, 2021).

De internationale en continentale federaties bepalen met hun beleid de ontwikkeling van de mondiale sport (NOC\*NSF, 2021). IZ streeft naar een goede vertegenwoordiging van Nederland binnen de internationale sportorganisaties, omdat zij ervan uitgaan het Nederlands belang beter te kunnen dienen wanneer zij meer invloed uit kunnen oefenen op deze internationale sportorganisaties (NOC\*NSF, 2021). Dit Nederlands belang nastreven kan door middel van het behalen van de bovengenoemde pijlers. Of dit lukt, staat of valt met een goede internationale vertegenwoordiging en internationale betrokkenheid (NOC\*NSF, 2021). Daarom wil NOC\*NSF graag investeren in goede relaties en Nederlanders die met hun expertise internationaal het verschil kunnen maken. IZ kan dit niet alleen, maar heeft hier de leden van NOC\*NSF, de Nederlandse sportbonden voor nodig, want door gezamenlijk met de Nederlandse sportbonden internationaal actief te zijn, vergroot Nederland de Nederlandse invloed op het internationale speelveld. De Nederlandse sportbonden hebben internationaal namelijk ook een netwerk, waardoor dit internationaal wordt vergroot. Het Nederlands belang wil IZ in samenwerking met de Nederlandse sportbonden laten behartigen door de Nederlanders binnen de besturen, commissies en werkorganisaties van de internationale sportorganisaties, aangezien zij en de Nederlandse sportbonden zelf geen zitting kunnen nemen op deze posities. Deze groep Nederlanders die internationaal actief is, noemen zij ook wel de Nederlandse internationale vertegenwoordigers.

Anno 2024 vraagt IZ zich af of zij samen met de Nederlandse sportbonden wel aandacht moeten besteden aan de Nederlandse internationale vertegenwoordiging en op welke manier dit het beste kan (Internationale Zaken, NOC\*NSF, 2023). IZ wil de verantwoordelijkheid namelijk overdragen aan de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, zodat de pijlers uit de Internationale Visie, ook wel het Nederlands belang via de Nederlandse internationale vertegenwoordiging worden gediend. Echter, er zijn voorbeelden te noemen waaruit het tegendeel blijkt, zie ook hierboven. Daarom vraagt IZ zich af of de investeringen waardevol zijn en op welke manier zij hierin het beste kunnen investeren. Om ervoor te zorgen dat IZ en de Nederlandse sportbonden het Nederlands belang kunnen dienen via de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, is er informatietoegang nodig van en naar de internationale sportorganisaties via deze Nederlandse internationale vertegenwoordiging. Zo kunnen IZ en de Nederlandse sportbonden eerder en beter inspelen op het internationale beleid- en het besluitvormingsproces en hiermee het Nederlands belang behartigen.



Figuur 1: De pijlers binnen de Internationale Visie van NOC\*NSF. Verkregen van NOC\*NSF (2021)

Voor het hebben van informatietoegang moet er contact zijn met de Nederlandse internationale vertegenwoordiging. Het contact is er in sommige gevallen, maar niet met elke Nederlandse internationale vertegenwoordiger heeft IZ of de Nederlandse sportbond contact (Wolff, 2023). Ook de intensiteit in het contact wisselt. Hierdoor vraagt IZ zich af of deze Nederlandse internationale vertegenwoordigers wel het Nederlands belang, ofwel het volgen van de pijlers van de Internationale Visie, gaan dienen of dat zij andere belangen voorop stellen.

Binnen dit onderzoek lijkt er sprake te zijn van een principaal-agentprobleem: IZ of de Nederlandse sportbond delegeert verantwoordelijkheid over aan de Nederlandse internationale vertegenwoordiging om hun belangen te behartigen, maar zij behartigen dit niet optimaal, aangezien er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie. Dit blijkt uit eerdere, geanonimiseerde gesprekken met de Nederlandse internationale bestuurders waar zij aangeven op persoonlijke titel zitting te nemen op een positie en de belangen van de internationale sportorganisatie willen dienen. Dit komt niet altijd overeen met het Nederlands belang en resulteert in conflicterende belangen. Daarnaast is er sprake van informatieasymmetrie, aangezien de internationale vertegenwoordiging vaak beter op de hoogte is van wat er binnen de internationale sportorganisaties speelt dan IZ en de Nederlandse sportbonden. Dit komt omdat de Nederlandse internationale vertegenwoordiging vanuit hun positie dichterbij het vuur zit, namelijk op een beleid- of besluitvormingspositie.

Een model dat dit onderzoeksprobleem tussen IZ en de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging kan duiden, is het principaal-agentmodel. Deze wordt ingezet op het moment dat er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie (Drieskens, 2008 & Geeraert, 2016) en schetst de relaties tussen twee actoren waarin een agent taken uitvoert namens een principaal (Geeraert, 2016). Een principaal-agentschapsrelatie ontstaat tussen twee (of meer) actoren wanneer de ene actor, de agent, optreedt voor, namens, of als vertegenwoordiger van de andere actor, aangeduid als de principaal. De principaal draagt verantwoordelijkheid over aan de agent. In dit onderzoek zijn IZ en de Nederlandse sportbonden de principaal en de Nederlandse internationale vertegenwoordigers de agenten. IZ en de Nederlandse sportbonden dragen de verantwoordelijkheid over aan de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, omdat zij zelf geen zitting kunnen nemen binnen de internationale sportorganisaties.

Het is alleen zinvol om te investeren in de agenten, de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, wanneer het als principaal mogelijk is om de negatieve effecten van de aanwezige conflicterende belangen en informatieasymmetrie te verkleinen (Drieskens, 2008), anders blijven de agenten hun eigen belang doorzetten. Het is mogelijk om de negatieve effecten van conflicterende belangen en informatieasymmetrie te verkleinen aan de hand van drie controlemechanismen: monitoring, sturing en sanctionering (Geeraert, 2016). Het is echter nog niet eerder onderzocht op welke wijze IZ en de Nederlandse sportbonden deze mechanismen inzetten om de conflicterende belangen en informatieasymmetrie te verkleinen, zodat de agenten, de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, het Nederlands belang beter gaan dienen. Daarom focust dit onderzoek zich op dit vraagstuk.

Het principaal-agentmodel is eerder in verschillende onderzoeken en contexten ingezet om het agentprobleem te achterhalen en te weten te komen welke van de mechanismen worden gebruikt om dit agentprobleem te kunnen verkleinen. Op dit moment is het nog onduidelijk hoe het principaal-agentmodel gebruikt wordt vanuit een nationale delegatie als principaal naar een internationale vertegenwoordiging als agent, of zich hier een agentprobleem voordoet en welke mechanismen eventueel worden ingezet om dit op te lossen, specifiek in de sportcontext is dit nog volledig onbekend. Daarnaast wordt het principaal-agentmodel in verschillende onderzoeken



voornamelijk ingezet vanuit de principaal. In dit onderzoek wordt er gekeken naar deze nationale-internationale principaal-agentrelatie en welke mechanismen hierbij een eventueel agentprobleem kunnen oplossen. Ook wordt het perspectief vanuit de agent meegenomen, in plaats van de principaal. Dit alles brengt een nieuw perspectief op de principaal-agentrelatie door het principaal-agentmodel, waardoor het interessant is dit te onderzoeken.

### 1.3 Doelstelling

Met dit onderzoek is het streven om door middel van het principaal-agentmodel en kwalitatief onderzoek begrip te krijgen van welke controlemechanismen van het principaal-agentmodel de afdeling IZ van NOC\*NSF en de Nederlandse sportbonden gebruiken om ervoor te zorgen dat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers het Nederlands belang gaan dienen. Vanuit de conclusie worden hierna aanbevelingen geschreven die IZ en de Nederlandse sportbonden kunnen gebruiken om hun strategieën te optimaliseren en ervoor te zorgen dat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers het Nederlands belang meer gaan dienen.

### 1.4 Vraagstelling

De bovenstaande probleemstelling roept meerdere vragen op. De onderzoeksvraag die wordt gehanteerd, is:

*Op welke wijze kunnen Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties het Nederlands belang beter gaan dienen?*

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord met behulp van enkele deelvragen:

1. Op welke wijze kunnen de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties al dan niet het Nederlands belang dienen?
2. In hoeverre is er sprake van een principaal-agentrelatie tussen aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties als agenten?
3. In hoeverre leiden conflicterende belangen en informatieasymmetrie tussen aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties als agenten tot een agentprobleem?
4. In hoeverre verkleinen de controlemechanismen het agentprobleem aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties als agenten?

Het onderzoeken van deze deelvragen, zorgt voor een beter begrip in de daadwerkelijke invloed van de investeringen van IZ en de Nederlandse sportbonden in de Nederlandse internationale vertegenwoordigers en de effectiviteit voor het dienen van het Nederlands belang hierbij.

### 1.5 Relevantie onderzoek

De verwachting is dat het onderzoek duidelijkheid geeft over de manier waarop IZ en de Nederlandse sportbonden de Nederlandse internationale vertegenwoordiging benutten om te zorgen dat zij het Nederlands belang gaan dienen en hoe IZ en de Nederlandse sportbonden hun inzet kunnen verbeteren.

#### 1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek laat zien op welke manier Nederland, als IZ of de Nederlandse sportbonden, met Nederlandse internationale vertegenwoordigers in de sport invloed uit kan oefenen op

internationale sportorganisaties en de internationale beleid- en besluitvorming om ervoor te zorgen dat het Nederlands belang beter wordt gediend. Daarnaast helpt het onderzoek te bepalen of de investeringen van IZ en de Nederlandse sportbonden efficiënt genoeg zijn om hun invloed op de Nederlands internationale vertegenwoordigers en daarmee de internationale federaties te vergroten en op welke manier zij dit kunnen verbeteren.

Dit onderzoek laat zien op welke wijze IZ en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers het Nederlands belang beter gaan dienen. De inzichten van het onderzoek kunnen breder worden ingezet door andere Nederlandse sportorganisaties om hun internationale invloed te vergroten en het Nederlands belang internationaal te laten vertegenwoordigen. Dit kan impact hebben op hoe deze Nederlandse sportorganisaties bepalen om hun internationale strategieën rondom internationale vertegenwoordiging en doelen vormgeven. Daarnaast is het onderzoek ook als eerste aanzet te extrapoleren in andere sectoren buiten de sport om te bekijken hoe zij het principaal-agentmodel het beste kunnen inzetten om hun Nederlandse internationale vertegenwoordigers beter te kunnen benutten om hun Nederlands belang te behartigen.

### 1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Zoals eerder benoemd, is er al in veel onderzoeken gebruikgemaakt van het principaal-agentmodel. Er worden enkele onderzoeken kort uitgelicht waarbij het internationale karakter van het principaal-agentmodel duidelijk naar voren komt. Namelijk binnen de internationale betrekkingen en specifiek de internationale sportcontext. Het eerste onderzoek focust komt vanuit de internationale betrekkingen en gaat over hoe het principaal-agentmodel is ingezet voor een onderzoek naar hoe de EU invloed kan hebben op de VN Veiligheidsraad, zonder dat ze hierin zitting hebben (Drieskens, 2008). Ook is er onderzoek gedaan met het principaal-agentmodel om uit te zoeken op welke manier diplomaten als agenten hun rol voor hun land de principaal, invullen binnen het land waar zij nu werkzaam zijn. Het principaal-agentmodel is ook gebruikt binnen de internationale sportcontext. Zo is er bijvoorbeeld gekeken hoe de EU de autonomie van de FIFA en UEFA in kan perken aan de hand van de controlemechanismen van het principaal-agentmodel (Geeraert & Drieskens, 2015; Geeraert, 2016) en blijkt ook dat dit niet altijd even doeltreffend is (Geeraert & Gauthier, 2018). Deze onderzoeken worden aangehaald, omdat allen een inzicht geven in hoe organisaties die zelf geen zitting kunnen nemen in een organisatie via hun agenten toch invloed kunnen uitoefenen door middel van de controlemechanismen van het principaal-agentmodel en dan specifiek binnen de internationale en sportcontext. De onderzoeken hebben allen ook een internationaal karakter.

Ondanks de vele onderzoeken, is er een leemte binnen de wetenschappelijke literatuur, waardoor het uitgevoerde onderzoek wetenschappelijk relevant is. De onderzoeken die zich tot nu toe op het principaal-agentmodel hebben gericht, hebben geen focus op hoe het principaal-agentmodel gebruikt wordt vanuit een nationale delegatie als principaal naar internationale vertegenwoordiging als agent, of zich tussen de principaal en agent een agentprobleem voordoet en welke mechanismen eventueel worden ingezet om dit op te lossen. Specifiek binnen de sport is dit nog onbekend. Daarnaast wordt het principaal-agentmodel voornamelijk gebruikt met het beeld vanuit de principaal, terwijl met dit onderzoek het perspectief van de agent wordt meegenomen.

Het uitgevoerde onderzoek heeft zich gericht op de praktische toepassing van het principaal-agentmodel in relatie tot Nederlandse internationale vertegenwoordiging. De resultaten zijn waardevol voor verdere ontwikkeling van het model, aangezien het kan worden toegepast op de beleid- en besluitvorming van verschillende internationale sectoren, niet alleen de sportsector. Ook biedt het onderzoek de kans om theoretische concepten uit de internationale betrekkingen toe te

passen op de specifieke context van de sportwereld. Dit zorgt voor nieuwe inzichten op de dynamiek van internationale betrekkingen binnen de sportsector.

## 1.6 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt er allereerst hierboven toegelicht wat de aanleiding is van het onderzoek naar op welke manier Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden de Nederlandse internationale vertegenwoordiging willen inzetten om het Nederlands belang te laten behartigen. Hierin worden ook de onderzoeksvraag, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie besproken. Hierna wordt in de literatuurstudie de literatuur toegelicht en vervolgens het theoretisch kader uiteengezet dat wordt gebruikt binnen dit onderzoek. In het vierde hoofdstuk komen de methoden naar voren. Gevolgd door het analyse-en resultatenhoofdstuk. Dit hoofdstuk wordt hierna samengevat in de conclusie met de daarop volgende aanbevelingen. In het laatste hoofdstuk volgt de discussie.

## 2. Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt alle literatuur besproken over de onderzoeksvraag: *“Op welke wijze kunnen Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties het Nederlands belang beter gaan dienen?”*

In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre de bestaande sportliteratuur de onderzoeksvraag kan beantwoorden. Aangezien deze vraag erg specifiek is, maakt dat er over het concrete onderwerp geen literatuur te vinden is. Echter zijn er wel een aantal algemene zaken die analogie hebben met het onderwerp en toe te passen zijn op de onderzoeksvraag. Om te beginnen is het relevant om te weten hoe internationale sportorganisaties georganiseerd zijn. Hierna verschuift de focus van het hoofdstuk naar de onderwerpen waar deze internationale sportorganisaties mee te maken krijgen. Tot slot volgt er een introductie van het principaal-agentmodel en hoe dit model wordt toegepast in de context van de (internationale) sport. Dit model is relevant voor het gehele onderzoek.

### 2.1 Internationale sportorganisaties

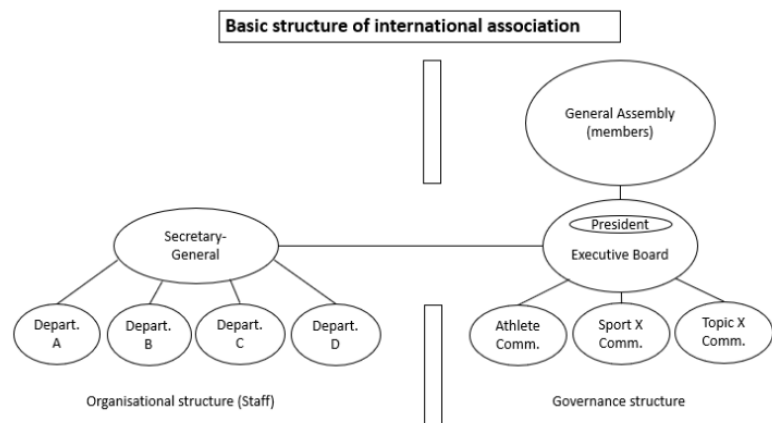
De focus van het onderzoek ligt op de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, ofwel Nederlanders die actief zijn binnen internationale sportorganisaties (NOC\*NSF, 2021). Dit zijn, zoals eerder benoemd, de Nederlanders binnen besturen, commissies en de werkorganisaties van de internationale sportorganisaties. Voor IZ en de Nederlandse sportbonden zijn dit de personen die het Nederlands belang, ofwel de pijlers van de Internationale Visie, het beste kunnen dienen, aangezien zij het dichtst bij het vuur zitten. Deze personen ontvangen vaak sneller informatie en kunnen deze doorspelen naar IZ en de Nederlandse sportbond of kunnen Nederlandse informatie juist doorgeven binnen de internationale sportorganisatie. Hierdoor weten IZ en de Nederlandse sportbonden beter wat er speelt, waardoor zij eerder en beter kunnen inspelen op het beleid- en besluitvormingsproces en hier invloed op uit kunnen oefenen.

Voor dit onderzoek is gesproken met Nederlandse internationale vertegenwoordiging van de continentale en internationale federaties, aangezien IZ en de Nederlandse sportbonden contacten hebben bij deze internationale federaties en dit beschouwd wordt als de Nederlandse internationale vertegenwoordiging. De Nederlandse internationale vertegenwoordiging binnen de continentale Olympische en Paralympische comités is nauwelijks tot niet aanwezig, waardoor het onderzoeksprobleem daar moeilijk te meten is. De focus van dit onderzoek ligt dus op het behartigen van het Nederlands belang via de Nederlanders binnen de internationale federaties.

De organisaties waar deze vertegenwoordigers zich in bewegen hebben bijna allemaal te maken met een piramidale opbouw (Van Bottenburg, Duyvendak, & Otto, 2007). Er is één overkoepelende internationale federatie (IF), de FIFA in het voetbal bijvoorbeeld. De taak van internationale sportfederaties (IF's) is om de dagelijkse gang van zaken in verschillende sportdisciplines te ontwikkelen, beheren en monitoren (Van Teeffelen, 2020). Daarnaast hebben ze de taak om de inhoudelijke specifieke sport te reguleren. Zaken die hieronder vallen, zijn het hebben van de verantwoordelijkheid om te beslissen over regels binnen de betreffende sport en toezicht houden op atleten. Bij de IF's is van elk werelddeel één organisatie aangesloten, de UEFA voor Europa, en één aangesloten nationale sportbond, ook wel nationale federaties (NF's) genoemd, de KNVB in Nederland (Van Teeffelen, 2020). Zij zijn de vertegenwoordigers van de specifieke sport in een bepaald land. Het aantal NF's in een land is verschillend. In Nederland zijn er op dit moment 79 nationale federaties aangesloten bij NOC\*NSF (NOC\*NSF, sd).

Binnen dit onderzoek ligt de focus op Nederlanders als vertegenwoordigers binnen de IF's of Europese sportorganisaties. Daarnaast komen een aantal NF's in beeld om te bepalen of de Nederlandse internationale vertegenwoordiging beter in hun belang kan worden ingezet.

De governancestructuur van internationale sportorganisaties bestaat ten eerste uit de Algemene Vergadering (AV) (Van Teeffelen, 2020). Dit is het hoogste orgaan binnen een internationale sportorganisatie en bestaat uit een bepaald aantal leden. Eens per jaar komen zij bijeen. Alle leden hebben stemrecht.



Figuur 2. De Basisstructuur van internationale sportorganisaties. Verkregen van J. van Teeffelen, (2020).

Onder deze AV staat de Executive Board, het bestuur van een organisatie. De bestuursleden

worden gekozen door de AV. De AV houdt toezicht op het handelen van het bestuur. Dit bestuur is de hoogst uitvoerende macht en heeft de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken in een organisatie (FEI, sd) (World Athletics, sd). De zittingstermijn van het bestuur is vier jaar. De president is het gezicht van het bestuur die de leidinggevende taken vervuld. In totaal zijn er zo'n 350 Nederlandse internationale vertegenwoordigers, waarvan de meeste Nederlanders actief zijn binnen commissies en maximaal twintig Nederlanders actief zijn binnen besturen en de werkorganisatie (Lensink, 2024). Het bestuur wordt bijgestaan door verschillende (advies)commissies (Van Teeffelen, 2020). Er is altijd een atletencommissie. De andere commissies zijn wisselend per organisatie.

De werkorganisatie van een internationale sportorganisatie wordt geleid door de directie, bestaand uit één of meerdere directieleden (Van Teeffelen, 2020). Het hoofd is de Secretary General. Deze directie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de werkorganisatie van de sportorganisatie. De werkorganisatie bestaat weer uit verschillende afdelingen met verschillende kerntaken. Dit verschilt per organisatie.

Voor het onderzoek is het dus relevant om Nederlandse leden uit besturen, (advies)commissies en de werkorganisaties van internationale of Europese organisaties te spreken, aangezien zij allen op belangrijke posities zitten voor Nederland. De Nederlanders doen aan beleid- en besluitvorming, beïnvloeding of weten simpelweg wat er binnen de organisatie speelt en goed is om door te spelen aan IZ en de Nederlandse sportbond. De bestuursleden doen dit op de plek van besluitvorming. Zij kunnen hierdoor op deze positie het Nederlands belang dienen door de besluiten meer te sturen in de lijn met de Internationale Visie van Internationale Zaken en dus ook het Nederlands belang van henzelf en de Nederlandse sportbonden. De commissieleden en Nederlanders in de werkorganisaties zijn de beleidsvormers, omdat zij het beleid maken en hiermee bepalen wat er op de bestuurstafel komt. Ook zij kunnen het Nederlands belang dienen door de beleidsvorming te sturen in de richting van de Internationale Visie van Internationale Zaken en hiermee de gewenste richting van Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden opgaan. Verschillend per positie is dat een bestuur een bepaalde zittingstermijn heeft, waardoor de Nederlandse informatietoegang kan veranderen wanneer de samenstelling van het bestuur verandert en de Nederlanders niet meer kunnen worden herkozen. Nederlanders in de werkorganisaties hebben dit niet en de kans op informatietoegang kan hierdoor stabiel zijn.

## 2.2 Relevantie van sport binnen internationale politiek

Twee van de hierboven genoemde organen van een internationale federatie, de AV en Executive Board, krijgen te maken met besluitvorming rondom zeer diverse onderwerpen, van sportvernieuwingen tot politieke standpunten (Mokleiv Nygård & Gates, 2013). Binnen de sport gaat het dus niet enkel om sportprestaties. Sport is altijd politiek geweest en kan ook worden gebruikt voor sportpolitieke en diplomatieke doeleinden (Jackson & Haigh, 2009).

Een van de voorbeelden waaruit dit blijkt is wanneer landen zich richten op (de organisatie van) sportieve mega-evenementen om hun externe aantrekkingskracht te vergroten, ook wel *soft power* genoemd. De laatste jaren hebben opkomende landen de neiging om deze mega-sportevenementen te zien als een middel voor integratie en invloed (Cornelissen, 2010). Verschillende landen hebben geprobeerd (en zijn daar ook in geslaagd) om hun invloed op het internationale sportbestuur te vergroten met het doel om grote sportevenementen te organiseren en daarmee hun *soft power* te vergroten. Hierdoor kan de *soft power* ook helpen bij globale spanningen en zorgt het voor het winnen van 'vrienden' op een wederzijds ondersteunende manier (Jarvie, 2021).

Voor Nederland kan een *soft power* inzetten ook interessant zijn om invloed op het internationale sportbestuur te verkrijgen en hun externe aantrekkingskracht te vergroten voor andere landen. Naast dat één van de doelen van de Internationale Visie van NOC\*NSF is om meer internationale topsportevenementen naar Nederland te halen, en dus onderdeel van het Nederlands belang, kan Nederland door zo'n evenement ook wederzijdse 'vriendschappen' sluiten. Dit kan helpen om internationaal meer draagvlak te verkrijgen om het Nederlands belang internationaal te behartigen. De Nederlandse internationale vertegenwoordigers kunnen vanuit hun posities waar ze dicht op de beleids- en besluitvormingsposities het Nederlands belang internationaal actiever uitdragen en helpen bij het eventueel binnenhalen van een internationaal topsportevenement.

## 2.3 Een introductie op het principaal-agentmodel

Zoals hierboven te lezen, is het mogelijk dat het Nederlands belang beter behartigd kan worden door de Nederlandse internationale vertegenwoordigers. Om te bepalen welke mechanismen IZ en de Nederlandse sportbonden inzetten om ervoor te zorgen dat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers het Nederlands belang gaan dienen, wordt het principaal-agentmodel gebruikt.

Het principaal-agentmodel is voor het eerst toegepast in de jaren '70 als een model in de verzekeringswereld en met name bij particuliere verzekeringen, omdat er bij verzekering tussen de verzekeraar en verzekerde altijd sprake is van informatie-asymmetrie (Miller, 2005). De verzekeraar weet namelijk niet alles van de verzekerde. Later bleek het model toepasbaar te zijn binnen andere omgevingen waar ook sprake is van informatie-asymmetrie. Het model werd daarna ook ingezet door economen om de organisatie van bedrijven te bestuderen en om de relatie tussen de aandeelhouders, als eigenaars van het bedrijf, en de managers, aan wie zij de verantwoordelijkheid delegeren om het bedrijf te leiden, te analyseren (Delreux & Adriaensen, 2017). In de vroege jaren '80 gingen politicologen vervolgens aan de slag met het principaal-agentmodel om inzichten te verkrijgen over het ontstaan, het ontwerp en de effecten van organisaties binnen het politieke domein, voor het eerst binnen de Amerikaanse politiek (Delreux & Adriaensen, 2017). Hierna raakten internationale relatiewetenschappers geïnspireerd om de inzichten van het principaal-agentmodel te gebruiken in studies rondom internationale organisaties, waardoor het werd ingezet op het gebied van intergouvernementele organisaties, zoals de Wereldbank (Delreux & Adriaensen, 2017).

### 2.3.1 Principaal-agentmodel binnen de internationale betrekkingen

Op het moment dat het model voor het eerst werd ingezet voor studies binnen internationale organisaties, ontstond ook de interesse om het toe te passen binnen de Europese Unie (EU) (Delreux

& Adriaensen, 2017). Er is op meerdere manieren onderzoek gedaan, waaronder naar hoe de EU zichzelf manifesteert binnen de Verenigde Naties (VN) Veiligheidsraad, terwijl zij hierin niet direct zitting heeft (Drieskens, 2008). Ook is er onderzoek gedaan naar hoe diplomaten namens het uitgezonden land handelen in het land waar zij werkzaam zijn (Mnookin & Lawrence, 1999). Deze onderzoeken maakten allen gebruik van het principaal-agentmodel.

De hierboven beschreven onderzoeken zijn vergelijkbaar met dit onderzoek naar Internationale Zaken (IZ) en de Nederlandse sportbonden die internationaal alles uit handen geven aan de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, binnen de werkorganisatie of een bestuurders- of commissiepositie om via hen het Nederlands belang te laten vertegenwoordigen. IZ en de Nederlandse sportbonden geven dit uit handen, omdat zij zelf geen zitting mogen nemen binnen deze organen van de internationale sportorganisaties. Toch willen de organisaties op een bepaalde toetreden binnen de organisaties door informatietoegang te verkrijgen, hun invloed te vergroten en meer en sneller toegang te krijgen tot het beleid- en besluitvormingsproces, zodat ze het Nederlands belang beter kunnen dienen (NOC\*NSF, 2021).

Dit komt overeen met de eerder genoemde onderzoeken, aangezien Drieskens (2008) aan de hand van het PA model onderzocht heeft hoe de Europese Unie (EU) zichzelf positioneert binnen de Verenigde Naties (VN) Veiligheidsraad, terwijl zij hierin niet direct zitting heeft. De EU-lidstaten vertegenwoordigen de EU binnen de VN, aangezien het orgaan hierin zelf geen zitting mag nemen.

Volgens Drieskens (2008) hoeft de EU niet direct via één van hun eigen instellingen te worden vertegenwoordigd om resultaat te behalen. De resultaten kunnen ook worden behaald doordat de EU-lidstaten op een manier worden vertegenwoordigd. Als de EU al een klein beetje wordt gerepresenteerd, zorgt dit voldoende macht van EU-lidstaten binnen een internationale omgeving, in dit geval de VN Veiligheidsraad. Om de mate van macht te beoordelen, gebruikt Drieskens (2008) het principaal-agentmodel, waarbij er sprake is van delegatie, waar agenten, de EU-lidstaten handelen namens de principalen, de EU.

Hierin zijn er overeenkomsten en verschillen te achterhalen met het onderzoek van IZ en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging. Een overeenkomst is dat de bestuursleden binnen internationale sportorganisaties een maximale zittingstermijn hebben (Van Teeffelen, 2020), waardoor zij vergeleken kunnen worden met de roulerende leden binnen de VN Veiligheidsraad. De commissieleden en Nederlanders binnen de werkorganisatie hebben echter geen maximale zittingstermijn. Zij komen dus het beste overeen met de permanente leden, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Een verschil tussen de onderzoeken is dat het binnen het onderzoek over de EU en VN Veiligheidsraad om lidstaten gaat en niet om personen, zoals bij IZ en de Nederlandse sportbonden wel het geval is. Het onderzoek van Drieskens (2009) kan dus als voorbeeld worden genomen voor dit onderzoek.

Het volgende onderzoek waaruit een principaal-agentrelatie blijkt, en dus een relevant onderzoek om te vergelijken met dit onderzoek, is het onderzoek van Mnookin & Lawrence (1999). Zij kijken naar de relatie tussen diplomaten en de overheid. Diplomaten zijn agenten voor de overheid waarvoor ze werkzaam zijn en onderhandelen over verdragen namens 'hun' overheid, de principaal (Mnookin & Lawrence, 1999). Als diplomaat en agent voor de overheid krijgen ze te maken met bijzondere uitdagingen (Mnookin & Lawrence, 1999). Zo vertegenwoordigen de diplomaten grote principalen, zoals landen, en soms zelfs meerdere principalen, zoals ministeries. Daarnaast kunnen de mandaten van de principalen snel veranderen en gebruiken de principalen meerdere agenten tegelijkertijd om hun agenda uit te dragen. Dit maakt het onderhandelen over verdragen vaak

ingewikkeld voor de diplomaten. Het is daarnaast voor de overheden van toegevoegde waarde om diplomaten voor langere tijd op één plek werkzaam te laten zijn, zodat zij de culturen en personen van het land goed kunnen bevinden (Mnookin & Lawrence, 1999). Dit resulteert erin dat de diplomaten experts worden die precies weten welke opties zij kunnen verkennen voor zo'n onderhandeling.

Bovenstaand komt overeen met dit onderzoek, omdat de Nederlandse internationale vertegenwoordiging ook te maken heeft met meerdere principalen, in ieder geval IZ en de Nederlandse sportbonden, maar wellicht nog meer. Ook gebruiken IZ en de Nederlandse sportbonden meerdere agenten binnen de Nederlandse internationale vertegenwoordiging om hun agenda uit te dragen. Daarnaast is het ook relevant om de Nederlandse internationale vertegenwoordiging langer op plekken actief te laten zijn, omdat zij dan beter op de hoogte zijn van hoe de personen en de cultuur binnen de internationale sportorganisaties is. Dit zorgt ervoor dat ze eerder kunnen inspringen op bepaalde belangrijke momenten en acties binnen de organisatie.

### 2.3.2 Principaal-agentmodel binnen de internationale sportwereld

Het principaal-agentmodel is niet alleen binnen onderzoeken in de internationale betrekkingen gebruikt, maar ook specifiek binnen de internationale sportwereld. Allereerst schetsen Geeraert & Drieskens (2015) dat de Europese Unie (EU) de autonomie van zowel de FIFA als de UEFA kan beperken door gebruik te maken van het principaal-agentmodel, waarbij de EU optreedt als principaal en diverse instrumenten gebruikt om controle uit te oefenen, waaronder sturing en sancties. Het onderzoek toont aan dat ondanks de machtige positie van de FIFA en UEFA, de EU zeker de kans heeft om hun beleid en praktijken te beïnvloeden, voornamelijk via niet-hiërarchische sturingsmethoden en de dreiging van juridische sancties.

Uit het onderzoek kan voor het onderzoek naar dat van IZ en de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, worden meegenomen dat de principaal die zelf geen zitting kan nemen binnen een internationale sportorganisatie toch controle uit kan oefenen op de agenten en de autonomie kan beperken. Daarnaast krijgt een principaal, ondanks de machtige positie van de agenten, waar de principalen in het onderzoek van IZ, de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging ook mee te maken krijgen, toch de kans om het beleid en de praktijken te beïnvloeden, voornamelijk via niet-hiërarchische sturingsmethoden en de dreiging van juridische sancties.

Het volgende onderzoek waar het principaal-agentmodel wordt ingezet binnen de internationale sportwereld is ook van Geeraert (2016). Hier gaat het onderzoek wederom om de controle van de EU over internationale sportorganisaties zoals de FIFA en UEFA, waarbij het principaal-agentmodel wordt toegepast om te analyseren hoe de EU via juridische (sanctionerende) en beleidsmatige instrumenten invloed uitoefent op deze sportorganisaties. Uit het onderzoek blijkt dat de EU, ondanks beperkte formele sportbevoegdheden, aanzienlijke invloed kan hebben door middel van de controlemechanismen monitoring, sancties en sturing en de autonomie van de FIFA en UEFA aan de hand van het principaal-agentmodel kan worden ingeperkt.

Ook het onderzoek van Geeraert (2016) heeft raakvlakken met het onderzoek rondom IZ, de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, omdat de principalen naar alle waarschijnlijkheid ook beperkte formele bevoegdheden hebben, maar toch invloed kunnen hebben door middel van de controlemechanismen monitoring, sancties en sturing en de autonomie van de agent hiermee kan inperken.



Uit het onderzoek van (Geeraert & Gauthier, 2018) blijkt dat het inzetten van de controlemechanismen niet altijd even effectief is. Hoewel het IOC probeert milieuvriendelijke Spelen te organiseren, slaagt zij hier niet in. De controlemechanismen van het IOC zijn ineffectief, omdat ze de prikkels voor organisatoren van de Spelen niet veranderen om milieudoelstellingen na te leven. Het inzetten van het principaal-agentmodel is dus niet altijd even effectief. Dit kan dan ook worden meegenomen in het onderzoek naar IZ, de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordigers.

De bovengenoemde onderzoeken geven een beeld van hoe organisaties die zelf geen zitting kunnen nemen in een sportorganisatie toch invloed uit proberen te oefenen via hun agenten door de controlemechanismen van het principaal-agentmodel in te zetten. Deze controlemechanismen zijn echter niet altijd even effectief.

## 2.4 Concluderend

Er is veel literatuur te vinden die analogie heeft met het onderwerp en toe te passen is op dit onderzoek. De macht is verdeeld over de besturen, commissies en de werkorganisaties. Daarnaast is bekend dat sport om meer dan sportprestaties draait en ook kan worden ingezet als machtspositie.

Het is duidelijk dat er overeenkomsten zijn tussen het onderzoek naar IZ, de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging en de onderzoeken naar de internationale betrekkingen waar het principaal-agentmodel succesvol is gebruikt. Beide onderzoeken hebben te maken met maximale zittingstermijn en 'permanente leden'. Ook is bij beiden sprake van meerdere principalen en agenten en is het van waarde om als agenten voor langere tijd op één plek actief te laten zijn. De introductie op het principaal-agentmodel en de internationale sportwereld laat overeenkomsten zien in dat de principalen via de agenten toch invloed kunnen hebben binnen een internationale sportorganisatie door het toepassen van de controlemechanismen, maar ook dat dit niet altijd even effectief is.

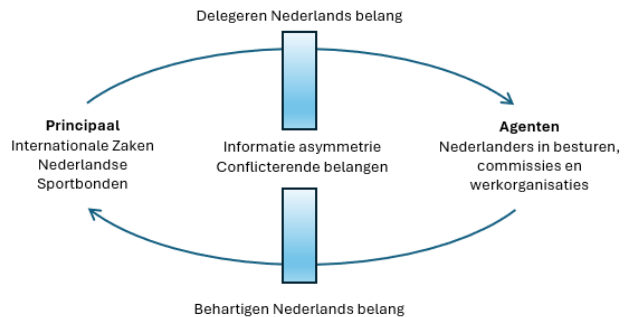
Na deze literatuurstudie is nog steeds onbekend in hoeverre er tussen IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en de Nederlandse internationale vertegenwoordigers als agenten sprake is van het principaal-agentmodel, waarbij de principalen aan de hand van de controlemechanismen proberen de conflicterende belangen en informatieasymmetrie tussen hen en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging te beperken om ervoor te zorgen dat het Nederlands belang zo goed mogelijk kan worden behartigd. Dat kan dan ook worden onderzocht.

### 3. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader worden de relevante modellen, begrippen en definities met betrekking tot dit onderzoek verder beschreven. Ook de begrippen conflicterende belangen, informatieasymmetrie en de verschillende soorten contracten worden uitgelegd.

#### 3.1 Het principaal-agentmodel

Het principaal-agentmodel is gebaseerd op de theoretische aannames van de rationele keuzetheorie (Geeraert, 2016). Deze theorie gaat ervan uit dat zowel individuele acties als collectieve resultaten worden uitgevoerd om het eigenbelang van de actoren na te streven (Geeraert, 2016). Hier sluit het principaal-agentmodel op aan. Dit model wordt gebruikt om relaties te schetsen tussen twee actoren waarin een agent taken



Figuur 3: Het principaal-agentmodel

uitvoert namens een principaal (Geeraert, 2016). Een principaal-agentschapsrelatie ontstaat tussen twee actoren wanneer de ene actor, de agent, optreedt voor, namens, of als vertegenwoordiger van de andere actor, aangeduid als de principaal (Geeraert, 2016). Echter, zijn er ook principaal-agentrelaties te noemen waar er tussen de principaal en agent geen zuivere principaal-agentrelatie is waar er sprake is van een traditioneel tweeledig (ofwel dyadisch) model waar er één principaal en één agent is. Dit komt, omdat de wereld van sportgovernance complex is en er sprake is van heterogene groepen van principalen (Geeraert, 2016). Er zijn dan meerdere principalen en agenten betrokken.

Bij het principaal-agentmodel is sprake van delegatie. Dit houdt in dat autoriteit voorwaardelijk kan worden toegekend van een principaal aan een agent waarmee de laatste de eerste machtigt om henzelf te handelen (Hawkins, Lake, Nielson, & Tierney, 2006). Deze toekenning van autoriteit is beperkt in tijd of reikwijdte en moet herroepbaar zijn door de principaal. Wanneer er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie kan dit echter ingewikkelder zijn, aangezien de principaal met meerdere agenten te maken heeft en de agent met meerdere agenten. Er zijn twee manieren van delegatie: op basis van regels en op basis van discretie (Driessens, 2008). Bij de eerste vorm van delegatie instrueren principalen hun agenten precies hoe zij hun werk moeten uitvoeren. Bij de tweede vorm van delegeren specificeert de principaal zijn doelen, maar laat deze aan de agent over hoe deze het beste bereikt kunnen worden. Delegatie op basis van discretie vergroot de beleidsvormende rol van de agent en daarmee ook opportunistisch gedrag van de agent.

De principaal heeft de verwachting dat de agent handelt op een manier die voldoet aan de voorkeuren van de principaal (Geeraert, 2016). De agent heeft echter persoonlijke motieven die afwijken van de principaal. Voor de principaal is het daarom een uitdaging om te zorgen dat de agent zaken blijft uitvoeren die overeenkomen met zijn belangen. Het principaal-agentmodel voorspelt dat, wanneer er geen controlemechanismen aanwezig zijn, een agent zijn inspanningen voor de principaal minimaliseert en zelfs de eigen belangen nastreeft ten koste van de principaal. Er is dan sprake van conflicterende belangen. Ook kan er sprake zijn van informatieasymmetrie tussen de principaal en agent (Geeraert, 2016).

Binnen dit onderzoek zijn Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden de principalen die hun taken uit handen geven aan de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, Nederlanders binnen besturen, commissies of de werkorganisaties van internationale federaties, de agenten. De

principalen verwachten volgens dit principaal-agentmodel dat de agenten handelen naar voorkeuren van henzelf. Voor deze principalen is dit het Nederlands belang dienen. Doordat er sprake kan zijn van een onzuivere principaal-agentrelatie kan het voorkomen dat het voor de agenten moeilijker is om het Nederlands belang te dienen, aangezien ze te maken hebben met meerdere principalen. Volgens het model zorgen de controlemechanismen ervoor dat dit Nederlands belang daadwerkelijk door de agenten wordt behartigd. Mochten deze mechanismen niet goed worden ingezet, is er sprake van conflicterende belangen of informatieasymmetrie tussen de principalen en agenten. IZ en de Nederlandse sportbonden delegeren naar alle waarschijnlijkheid op basis van discretie, want ze laten de taken bij de agent liggen en vertellen niet precies in detail wat zij moeten doen. Hierdoor wordt de besluit- en beleidsvormende rol van de Nederlandse internationale vertegenwoordiger vergroot.

Nu de grote lijnen van het principaal-agentmodel duidelijk zijn, worden hieronder de verschillende componenten van het principaal-agentmodel in detail besproken om een completer beeld te krijgen van het model.

### 3.1.1 Het agentprobleem: conflicterende belangen en informatieasymmetrie

Wanneer er sprake is van conflicterende belangen en/of informatieasymmetrie minimaliseren de agenten de inspanningen voor de principalen en streven zij hun eigen belangen na ten koste van de principaal. Dit wordt ook wel het agentprobleem genoemd (Geeraert, 2016). Deze handelingen van de agent liggen ook in lijn met de rationale keuzetheorie, aangezien deze theorie ervan uitgaat dat de agent altijd instrumenteel handelt om zijn eigen belangen te maximaliseren.

Bij conflicterende belangen gaat het om dat de agent eigen belangen heeft die niet direct overeenkomen met die van de principaal (Geeraert, 2016). Wanneer de belangen tussen de agent en de principaal verschillen, kan dit voor de agent een motief zijn om zijn eigen belangen na te streven. Als de principaal en de agent dezelfde belangen hebben, is er geen reden voor de agent om andere belangen na te streven dan die van de principaal.

Informatieasymmetrie betekent dat de agent meer kennis of informatie heeft over zijn acties, belangen en mogelijkheden dan de principaal heeft (Tallberg, 2003, p. 19). Dit zorgt ervoor dat de principaal niet evenveel toegang heeft tot de informatie als de agent en hiermee tot verborgen informatie. Daarnaast kan de principaal niet alle acties van de agent waarnemen, waardoor het ook leidt tot verborgen acties. Deze informatieasymmetrie geeft de agent de mogelijkheid om tegen de belangen van de principaal in te handelen. Wanneer de principaal en agent toegang hebben tot dezelfde informatie, is er vanzelfsprekend geen ruimte voor de agent om inspanningen te minimaliseren of privébelangen na te streven.

De verwachting is dat er binnen dit onderzoek wel degelijk sprake is van een agentprobleem waar conflicterende belangen en informatieasymmetrie bij komen kijken, aangezien de agenten zitting nemen in een internationale federatie, maar dit niet direct namens de principalen doen. Ook is de verwachting dat de agent altijd informatie verkrijgt die een principaal niet ontvangt. Over welke onderwerpen er een agentprobleem ontstaat, is onbekend en wordt dan nog onderzocht.

### 3.1.2 Agency slack

Wanneer er conflicterende belangen en informatieasymmetrie zijn, vergroot dit de kans op een *agency slack* tussen de agent en principaal. Dit zijn onafhankelijke handelingen van de agent die ongewenst zijn voor de principaal (Geeraert, 2016).

Deze *agency slack* kan verder worden onderverdeeld in *slipping* of *shirking* (McCubbins & Page, 1987, pp. 410-411). Bij *slipping* gaat het om de onderliggende beperkingen of prikkels van de

principaal binnen de contractuele structuur die de agent stimuleren om zich te gedragen op een manier die ingaat tegen het doel van de principaal (Pollack, 2003, p. 26). Bijvoorbeeld dat een agent bij een contract voor onbepaalde tijd minder de druk voelt om goed te presteren en ook eenvoudiger tegen de belangen van de agent kan handelen, aangezien het contract al getekend is. Dat kan zorgen voor meer conflicterende belangen en informatieasymmetrie. Dit terwijl een agent bij een kortlopend contract volgens de belangen van de principaal wil handelen, omdat deze het volgende contract ook binnen wil halen. *Shirking* doet zich voor wanneer de agent zijn inspanningen voor de principaal minimaliseert en zijn eigen belangen nastreeft ten koste van de principaal. Bijvoorbeeld zoals de te lezen casus van de Nederlandse bestuurder in alinea 1.1.

Aangezien de verwachting is dat er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie, wordt er voor dit onderzoek ook vanuit gegaan dat er een *agency slack* is tussen de principalen en agenten. Welke vorm van *agency slack* dit is, moet worden onderzocht.

### 3.2 Contracten

Om de delegatie van taken van de principaal aan de agent goed te kunnen laten verlopen, moet er volgens het principaal-agentmodel sprake zijn van een contract (Drieskens, 2008). Hoewel de relatie tussen een principaal en agent altijd wordt beheerst door een contract, hoeft deze niet altijd expliciet of formeel vastgelegd te zijn (Drieskens, 2008). Het kan ook een impliciet contract zijn, ofwel nooit formeel erkend, of informeel, dat wil zeggen, gebaseerd op een ongeschreven overeenkomst (Hawkins, Lake, Nielson, & Tierney, 2006). De contracten geven aan hoe ver de agent kan gaan, maar ook wat de instrumenten zijn waarmee de agent zijn taak mag uitvoeren en de te volgen procedures. Een onzuivere principaal-agentrelatie, leidt door de ingewikkelde sportgovernance wereld tot indirecte en impliciete delegaties en contracten, waarbij er meerdere principalen en agenten zijn.

Ook wanneer de contracten impliciet of informeel zijn en er vooraf niet is afgesproken hoe de delegatie en opvolging van taken wordt bepaald, is het nog steeds mogelijk om te delegeren en als principaal (zeer) dure sancties op te leggen aan de agent (Geeraert, 2016). Bijvoorbeeld dat de principaal geen contact meer opneemt met de agent en daarmee bewust de informatievoorziening van en naar Nederland beperkt. Dit terwijl de agent dit wel nodig heeft om goede connecties binnen Nederland te houden. Het gebrek aan expliciete en formele contracten maakt het moeilijker voor de principaal om de controlemechanismen, welke hieronder worden uitgelegd, te activeren en op te leggen aan de agenten. Impliciete of informele contracten vergroten de kans op *slipping*, want de principalen bakenen de delegatie of de beslissingsbevoegdheid niet duidelijk af en geven de agenten speelruimte (Geeraert, 2016).

Naar verwachting wordt er bij IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen geen contract getekend met de agenten en wordt hier ook niet over gesproken. Het contract is dus naar alle waarschijnlijkheid impliciet, aangezien het gebaseerd is op een ongeschreven overeenkomst, waarbij de principalen te beïnvloeden zijn om het Nederlands belang te vertegenwoordigen, aangezien dezelfde nationaliteit wordt gedeeld. Daarnaast is de verwachting dat er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie waar de principalen en agenten te maken krijgen met indirecte en impliciete delegaties en contracten, waarbij er meerdere principalen en agenten zijn. Of de contracten daadwerkelijk impliciet zijn en de relaties onzuiver, wordt onderzocht.

### 3.3 Controlemechanismen

Volgens het principaal-agentmodel kunnen principalen het probleem van de *agency slack* en de daarbij behorende conflicterende belangen en informatieasymmetrie voorkomen en beperken. Dit kan door voor of na het delegeren van taken aan de agent controlemechanismen tussen de principaal en agent in te stellen (Geeraert, 2016). Deze controlemechanismen kunnen de prikkels

voor de agent zodanig veranderen dat handelen in overeenstemming met de belangen van de principaal aantrekkelijker wordt. Bij een onzuivere principaal-agentrelatie heeft de principaal verminderde controle op de agenten en de agenten zelf een verhoogde autonomie, omdat de principaal niet in staat zijn om de controlemechanismen doelgericht toe te passen op de agenten.

Binnen dit onderzoek worden de controlemechanismen ingezet om te bekijken in hoeverre IZ en de Nederlandse sportbonden deze benutten om ervoor te zorgen dat de agenten het Nederlands belang zo goed mogelijk behartigen en zo de Nederlandse invloed vergroten.

### 3.3.1 Monitoring

Het eerste controlemechanisme is monitoring (Geeraert, 2016). Door de acties van de agent te monitoren, beperkt de principaal de informatieasymmetrie en conflicterende belangen van de agent. De principaal kan twee vormen van monitoring toepassen.

Allereerst de zogenoemde 'politie patrouille' (McCubbins & Schwartz, 1984). Hier monitort de principaal de agent direct, voortdurend en precies (Drieskens, 2008). Daarnaast is er de 'brandalarm' monitoring. Deze vorm van monitoring is indirect (Drieskens, 2008). De principaal vertrouwt hierbij op derden, zoals belangengroepen, die de principaal waarschuwen bij overtredingen van de agent. Het opnemen van rapportageverplichtingen in het contract tussen de principaal en de agent vergemakkelijken de controlemogelijkheden voor de principaal. Door deze informatie vervolgens ook nog openbaar te maken, is het makkelijker om via de 'brandalarm' manier te monitoren. Echter is dit voor derden geen noodzakelijke voorwaarde om het gedrag van de agent te kunnen controleren.

Beide vormen van monitoring stimuleren agenten om hun taken beter uit te voeren, aangezien het de principaal mogelijkheden geeft om de informatieasymmetrie te overwinnen (Geeraert, 2016). Hierdoor neemt de kans toe dat onzorgvuldigheden door de agent worden vermeden of snel worden ontdekt.

Het is onbekend in hoeverre de principaal IZ en de Nederlandse sportbonden monitoring gebruiken als controlemechanisme. Ook is nog niet duidelijk welke vorm van monitoring zij dan inzetten, wanneer ze dit doen en of dit er uiteindelijk voor zorgt dat de informatieasymmetrie wordt verkleind en het Nederlands belang beter wordt vertegenwoordigd. Daarom wordt dit onderzocht.

### 3.3.2 Sturing

Het tweede controlemechanisme dat de principaal kunnen inzetten, is sturing (Geeraert, 2016). De principaal kan met de agent onderhandelen om zijn acties te veranderen in een vooraf bepaalde richting en daarmee in een, voor de principaal, meer perfecte representatie. Door als principaal het gedrag van de agent te sturen, beperkt deze de speelruimte die de agent heeft, nadat er delegatie heeft plaatsgevonden.

Sturen is vaak een impliciet element van de hierboven genoemde 'politie patrouilles' (Geeraert, 2016). Het verschil tussen sturen en monitoren zit in het feit dat sturen een meer betrokken controlemechanisme is. Een belangrijk voordeel van sturing is dat het de informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent oplost. In sommige gevallen kan het namelijk voorkomen dat de agent door gebrekkige communicatie niet op de hoogte is van de belangen en voorkeuren van de principaal. Dit probleem doet zich vooral voor bij impliciete en informele contracten, omdat de taken in dat geval vaak niet duidelijk gedefinieerd zijn. Tijdens het sturen krijgt de principaal de mogelijkheid om de agent actief te informeren over zijn belangen en voorkeuren.

Ook bij dit controlemechanisme is het onbekend in hoeverre de principaal IZ en de Nederlandse sportbonden dit inzetten. Daarom wordt dit onderzocht. De verwachting is dat het inzetten van

sturing door IZ en de sportbonden de informatieasymmetrie voor een groot deel oplost, omdat de agenten meer informatie verkrijgen door middel van sturing. Informatieasymmetrie kan namelijk aanwezig zijn door het impliciete contract, omdat de taken niet duidelijk gedefinieerd zijn.

### 3.3.3 Sanctionering

De effectiviteit van de controlemechanismen monitoring en sturing hangen af van het derde controlemechanisme: de (impliciete) dreiging van sancties (Geeraert, 2016). In hoeverre de sancties werken, hangt af van de grootte van de sancties en hoe geloofwaardig de principaal dit brengt (Geeraert, 2016). Zoals bij de andere controlemechanismen, is ook het opleggen van sancties kostbaar voor de principaal. Alleen wanneer de kosten van een sanctie hoog genoeg zijn en het geloofwaardig genoeg is dat de sanctie daadwerkelijk wordt toegepast bij het niet naleven van de regels, kan worden verwacht dat de agent voldoende stimulans voelt om zijn gedrag te veranderen. De dreiging van de sancties moet dus geloofwaardig zijn (Scharpf, 1994).

Sancties brengen ook kosten met zich mee voor de agent. Het draait hierbij niet alleen om financiële kosten. Om goede naleving te bereiken, moeten de sancties (en dus kosten) voor de agent groot genoeg zijn (McCubbins, Noll, & Weingast, 1989, p. 251). Belangrijk is dat de sanctie niet daadwerkelijk hoeft worden toegepast. De agent wil namelijk voorkomen dat er kosten worden gemaakt en probeert daarom de sancties te vermijden. De mogelijkheid van een sanctie zorgt dus voor een mate van controle over de acties van de agent (Delreux & Adriaensen, 2017). Als agenten weten dat de principaal weinig andere opties heeft, zijn ze minder geneigd om hun gedrag aan te passen (Geeraert, 2016).

IZ en de Nederlandse sportbonden kunnen sanctionering ook inzetten als controlemechanisme om de conflicterende belangen en informatieasymmetrie te beperken. Op dit moment is het onbekend hoe zij dit doen. Dit wordt dan ook onderzocht. IZ wil in ieder geval geen informatietoegang verkrijgen tegen iemands wil in (Wolff, 2023). Echter zijn er voldoende milde sancties, zoals het verminderen van contact vanuit de principaal naar de agent. Het hebben van contact kan voor de agenten namelijk ook voordelig zijn, zodat zij weten wat er speelt in Nederland en de agent gebruik kan maken van het netwerk van de principalen in Nederland.

### 3.4 Operationalisering

In onderstaande tabel wordt uitgelicht op welke manier de belangrijkste begrippen van het onderzoek worden geoperationaliseerd. Ook worden de vragen die tijdens het onderzoek aan de geïnterviewden worden gesteld opgenomen in de tabel, zodat duidelijk wordt op welke manier de begrippen gemeten worden.

*Tabel 1: Operationalisering van de begrippen*

<b>Begrip</b>	<b>Definitie in onderzoek</b>	<b>Hoe wordt dit vastgesteld?</b>
Principaal-agentrelatie	Een relatie tussen twee (of meer) actoren wanneer de ene actor, de agent, optreedt voor, namens, of als vertegenwoordiger van de andere actor, aangeduid als de principaal.	Er is een relatie waar de principaal voorwaardelijk autoriteit uit handen geeft aan een of meerdere agenten.
Conflicterende belangen	De agent heeft eigen belangen die niet direct overeenkomen met die van de principaal.	De agenten hebben belangen die tegengesteld zijn van de principalen.
Informatieasymmetrie	De agent heeft meer kennis of informatie over zijn acties, belangen en mogelijkheden dan de principaal heeft.	De agenten hebben meer kennis of informatie over bepaalde onderwerpen dan de principalen.

Contracten	Afspraken over hoe ver een agent kan gaan, maar ook wat de instrumenten zijn waarmee de agent zijn taak mag uitvoeren en de te volgen procedures. Het contract kan formeel en expliciet of informeel en impliciet zijn.	Tussen de principalen en agenten zijn formele en expliciete of informele en impliciete contracten gesloten.
Monitoring	Controlemechanisme, waardoor de informatieasymmetrie en conflicterende belangen van de agent verminderen. Kan in twee vormen: politiepatrouille waar de agent direct, voortdurend en precies monitort of via brandalarm monitoring, een indirecte vorm van monitoring, waarbij de principaal vertrouwt op derden.	De principalen of derden monitoren de acties van de agenten.
Sturing	Controlemechanisme waarbij de principaal met de agent kan onderhandelen om zijn acties te veranderen in een vooraf bepaalde richting en de voor de principaal perfecte representatie.	De principalen veranderen de acties van de agenten door deze te sturen in een voor de principaal gunstige richting.
Sanctionering	Controlemechanisme, waarbij het draait om de (impliciete) dreiging van sancties.	De principalen dreigen met sancties richting de agenten, wanneer de agenten een voor de principaal ongewenste weg inslaan.

### 3.5 Concluderend

Op basis van dit hoofdstuk is de verwachting dat er tussen IZ en de Nederlandse sportbonden aan de ene kant en de Nederlandse internationale vertegenwoordigers aan de andere kant sprake is van een principaal-agentrelatie waarbij de principalen als doel hebben het Nederlands belang door de agenten te laten behartigen. Door de aanwezigheid van conflicterende belangen en informatieasymmetrie is de verwachting dat deze doelen niet altijd kunnen worden nageleefd. Dit zorgt naar alle waarschijnlijkheid voor een *agency slack*. De agent krijgt dan namelijk meer ruimte om onafhankelijk te handelen. Om deze *agency slack*, in hoeverre dit mogelijk is, te kunnen verkleinen, moeten de controlemechanismen monitoring, sturing en sanctionering worden ingezet door de principalen. Het is nog onbekend in hoeverre de principalen dit doen. Naar verwachting kan dit moeilijker worden ingezet door de principalen, omdat er sprake is van een impliciet en informeel contract en een onzuivere principaal-agentrelatie waar er meerdere principalen en agenten zijn en de agent meer autonomie heeft. Daarom wordt hierna onderzocht of deze verwachtingen kloppen en of de controlemechanismen worden ingezet.

De verwachting is dat de relatie tussen IZ en de Nederlandse bestuursleden het beste is (Wolff, 2023) en de controlemechanismen hier het beste kunnen worden ingezet. Door de goede relatie is er waarschijnlijk sprake van een informeel contract en dat maakt het haalbaar om de *agency slack* te verkleinen met de controlemechanismen. Voor de overige relaties tussen IZ en de commissieleden of Nederlanders in werkorganisaties en voor Nederlandse sportbonden en alle agenten is het onbekend in hoeverre zij contact hebben met elkaar en of de *agency slack* kan worden verkleind aan de hand van de controlemechanismen. Dit wordt dan ook onderzocht.

## 4. Methodologie

Dit onderzoek is kwalitatief en deductief van aard. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, aangezien er gepoogd wordt om het gedrag en de instelling van de betrokken personen te begrijpen (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Daarnaast gaat het om deductief onderzoek, aangezien er verwachtingen worden geformuleerd aan de hand van theorieën en modellen (Verhoeven, 2018). Er worden vervolgens gegevens verzameld om na te gaan of de theorieën standhouden.

Het principaal-agentmodel en de daarbij behorende controlemechanismen zijn binnen dit onderzoek gebruikt om te bepalen in hoeverre IZ en de Nederlandse sportbonden deze mechanismen inzetten om de informatieasymmetrie en conflicterende belangen tussen henzelf als agent en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging als principaal te verminderen. Hierom zijn deze concepten uitgewerkt in het theoretisch kader. Om dit vervolgens daadwerkelijk te kunnen analyseren, is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en enkele documenten die zijn aangeleverd door IZ-teamleden.

Het onderzoek heeft een wetenschapsfilosofisch perspectief, namelijk wetenschappelijk realisme. Bij dit perspectief draait het om het feit dat er zowel waarneembare als niet-waarneembare aspecten van de wereld bestaan (Chakravartty, 2011). Men gaat ervan uit dat wetenschappelijke kennis een representatie geeft van de werkelijkheid achter het direct waarneembare (Boon, 2011). Om de complexe wereld begrijpelijk te maken, wordt er theorie met mechanismen ingezet. Dat is wat binnen dit onderzoek is gebruikt.

### 4.1 Dataverzameling

De meeste data voor dit onderzoek is verkregen aan de hand van semigestructureerde interviews. Er is een reeks open vragen gesteld op basis van de gewenste onderwerpgebieden (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Er is gebruikgemaakt van interviews, omdat het perspectief van de geïnterviewden op deze manier betekenisvol, kennisvol en ook expliciet te maken was (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Door open vragen te stellen, kregen zowel de interviewer als de geïnterviewde de kans om bepaalde onderwerpen meer in detail te bespreken. Het grootste nadeel van semigestructureerde interviews is dat wanneer de onderzoeker objectieve of vergelijkbare gegevens wil genereren de onderzoeker kwetsbaar is voor de interpretaties en subjectieve inzichten van de geïnterviewde (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015).

Daarnaast is er nog een aanvullende documentanalyse gedaan om te bepalen of IZ en de Nederlandse sportbonden verder nog ook op papier gebruik hebben gemaakt van de controlemechanismen monitoring, sturing en sanctionering en of zij weten dat er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie. Documenten zijn geschreven en/of opgenomen materiaal dat niet is voorbereid op het doel van evaluatie of op een verzoek van de onderzoeker om dit te gebruiken. (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Er is voornamelijk gebruikgemaakt van publieke documenten. Dit is materiaal dat is gemaakt en bewaard met het doel om een gebeurtenis te onderschrijven (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Deze documenten waren zowel voor intern als extern gebruik. De verkregen documenten zijn ontvangen via de website van NOC\*NSF of vanuit de medewerkers van IZ. Zij gaven aan dat er niet veel documenten beschikbaar waren, maar de gebruikte documenten, zijn enkele nieuwsberichten waar de rol van IZ naar voren komt en geschreven brieven, waaruit blijkt dat NOC\*NSF internationale vertegenwoordigers steunt.

### 4.2 Respondenten

Een eerste selectie van de respondenten is gemaakt in samenwerking met de teamleden van IZ, omdat zij weten welke Nederlanders internationaal actief zijn op welke plekken en welke



medewerkers van NOC\*NSF interessant zijn om te spreken. De respondentenlijst is opgenomen in bijlage 10.2. Samen met de teamleden is gekeken naar Nederlanders die actief zijn binnen continentale en internationale sportfederaties in een commissie, bestuur of de werkorganisatie. Er is gekozen om Nederlanders op deze posities binnen internationale sportorganisaties te interviewen, omdat ervan uit wordt gegaan dat zij allen op een beleid- en besluitvormingsposities zitten. En er is onderscheid gemaakt tussen de personen binnen een werkorganisatie en die binnen een commissie of bestuurlijke positie, omdat er na de interviews kan blijken dat deze groepen de inzet van de mechanismen anders ervaren of op verschillende manieren kijken naar het beleid- en besluitvormingsproces. Hierdoor kon er worden geanalyseerd of er door IZ en de Nederlandse sportbonden een onderscheid moet worden gemaakt in het benaderen van de Nederlanders binnen het bestuur, commissie of de werkorganisatie om zo nog meer invloed te kunnen hebben op het beleid- en besluitvormingsproces om het Nederlands belang daar te laten behartigen.

Om het onderzoek compact te houden, is gekozen om de focus te leggen op de Nederlandse internationale vertegenwoordiging van een viertal bonden. Dit zijn de Koninklijke Nederlandse Roeibond (KNRB), de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB), de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijders Bond (KNSB) en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB). Deze sportbonden zijn gekozen, gezien hier relatief veel Nederlanders internationaal actief zijn, zowel op bestuurlijk- of commissieniveau als in de werkorganisatie (Wolff, 2023). Per sportbond zijn twee personen geïnterviewd, acht personen in totaal.

Ook is er besloten drie personen van NOC\*NSF te spreken, respectievelijk uit het IZ-team, de directie en het bestuur. Daarnaast is er een gesprek gevoerd met een directielid van een grote nationale sportbond die zich focust op de internationale vertegenwoordiging van de bond. Zij zijn bevestigd in hoeverre zij de controlemechanismen denken in te zetten bij de Nederlandse internationale vertegenwoordiging om de informatieasymmetrie en conflicterende belangen te verkleinen. De resultaten van de documentenanalyse zijn hiermee versterkt. Daarnaast zijn de geïnterviewden bevestigd over casussen waar geen documenten van beschikbaar zijn. Zij kunnen theoretische aspecten, bijvoorbeeld of er sprake is van impliciete contracten bevestigen of ontcrachten.

Alle respondenten zijn benaderd via de mail, waarbij het uiteindelijk gelukt is, soms met behulp van de teamleden van IZ, om iedereen die benaderd is ook te spreken. De interviews namen allen een halfuur tot anderhalf uur in beslag. De tijd hiervan was afhankelijk van de mate waarin de respondenten contact hebben met IZ of de Nederlandse sportbonden. Als zij meer contact hebben met IZ of de Nederlandse sportbonden, hadden ze meer informatie. Alle doelgroepen zijn geïnterviewd aan de hand van een topiclijst met open vragen waar alle belangrijke onderwerpen van het principaal-agentmodel als thema's voorbijkomen, zoals delegatie, contracten, informatieasymmetrie, conflicterende belangen en controlemechanismen. Deze topiclijst is toegevoegd in bijlage 10.1. Daarnaast is de respondenten gevraagd om advies aan IZ en de Nederlandse sportbonden te geven over hoe zij de Nederlandse internationale vertegenwoordiging aan de hand van de controlemechanismen beter kunnen benutten. Met interviews is, aan de hand van een vergelijkbare topiclijst, getoetst of de visie van NOC\*NSF en de Nederlandse sportbond overeenkomt. Specifiek op het onderwerp hoe de Nederlandse internationale vertegenwoordigers vinden dat IZ en de Nederlandse sportbonden de controlemechanismen inzetten en of hun beeld hierin hetzelfde is. De topiclijsten zijn algemeen gehouden, omdat iedere Nederlandse internationale vertegenwoordiger vanuit zijn of haar rol te maken heeft met andere onderwerpen.

#### 4.3 De analyse van de resultaten

De data van het onderzoek bestaat uiteindelijk uit tekst vanuit de ontvangen documenten en uit transcripties van interviews. Om de vergaarde data te analyseren, is gebruikgemaakt van

thematische analyse voor kwalitatief onderzoek. Hiermee zijn de gegevens nauwkeurig geanalyseerd om gemeenschappelijke en overkoepelende thema's, ideeën en patronen te identificeren (Verhoeven, 2018).

Om deze analyse op een goede manier uit te voeren, zijn er zes stappen aangehouden: 1) verkennen, 2) coderen, 3) thematiseren, 4) reviseren en verfijnen, 5) vaststellen en structuren en 6) presenteren (Verhoeven, 2018).

1. Verkenning: Tijdens deze stap zijn de gegevens verkend om een goed overzicht te kunnen krijgen van alle verzamelde gegevens. In dit onderzoek is dat aan de hand van het transcriberen van interviews gedaan.
2. Coderen: Na de verkenning, zijn de gegevens gecodeerd. Nadat alle gegevens zijn doorgenomen, zijn deze verzameld en gegroepeerd op codes totdat er een helder overzicht van de belangrijkste punten en gemeenschappelijke betekenissen ontstond.
3. Thematiseren: In de bedachte codes, zijn patronen geïdentificeerd die leidden tot thema's. Deze thema's zijn breder dan de codes, omdat meerdere codes voor een thema zijn gecombineerd.
4. Reviseren en verfijnen: De thema's vormen op dit punt een bruikbare en nauwkeurige weergave van de data. Daarom werd er nogmaals naar de thema's gekeken of ze kloppen. Hierna is gekeken of ze opgesplitst, gecombineerd of weggegooid moesten worden. Zo zijn de thema's nuttiger en nauwkeuriger vormgegeven.
5. Vaststellen en structureren: De definitieve lijst met thema's moesten allemaal een naam krijgen, zodat het duidelijk is op welke manier een thema helpt om de data te begrijpen.
6. Presenteren: De resultaten van de analyse worden gepresenteerd.

Dit proces resulteerde in een codeboom waar stap 4 en 5 zichtbaar zijn en is opgenomen in bijlage 10.3

#### 4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit beoordelen de kwaliteit van een onderzoek (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Hieronder volgt de uitleg over in hoeverre dit onderzoek betrouwbaar en valide is.

##### 4.4.1 Betrouwbaarheid

Het begrip 'betrouwbaarheid' wordt gebruikt om te kijken of een onderzoeksbenadering consistent is voor verschillende onderzoeken en onderzoekers (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Wanneer het onderzoek door iemand anders opnieuw wordt gedaan, moet het dezelfde uitkomst hebben. Aangezien er gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek, kan er sprake zijn van subjectieve antwoorden van de geïnterviewden en een eigen interpretatie bij het coderen. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van deze meetmethode. Door gebruik te hebben gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij vooraf een topiclijst is gemaakt en de interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd, kan worden gecontroleerd of conclusies goed zijn getrokken. Dit vergroot de betrouwbaarheid. Doordat er ook beschreven is hoe het onderzoek is uitgevoerd, vergroot dit ook de kans dat het onderzoek in het vervolg op dezelfde manier kan worden gehouden.

##### 4.4.2 Validiteit

Het begrip validiteit gaat over de verschillende procedures die de onderzoeker gebruikt om te zorgen dat de bevindingen accuraat zijn (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Allereerst is er de interne validiteit, waarbij het draait om of het onderzoek meet wat gemeten moet worden (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Door verschillende doelgroepen te bevragen via een semigestructureerd interview is de kans groot dat er gemeten is wat er gemeten moest worden. Met de interviews was

er ook een mogelijkheid om door te vragen, wanneer dit nodig was, omdat het antwoord niet direct hetgeen was dat moest worden gemeten. De externe validiteit laat zien in hoeverre een onderzoek te generaliseren is en of het op een andere context toe te passen is (Skinner, Edwards, & Corbett, 2015). Voor het onderzoek is gesproken met een delegatie van NOC\*NSF en een directielid van een Nederlandse sportbond die zich focust op de internationale vertegenwoordiging van de bond. Daarnaast met de Nederlandse internationale vertegenwoordigers die verbonden zijn met de KNRB, KNHB, KNSB en KNVB. Echter kunnen de resultaten ook worden gegeneraliseerd voor andere NOC's en Nederlandse sportbonden, omdat zij aan de hand van de mechanismen van het principaal-agentmodel kunnen kijken hoe de resultaten voor hen gelden.

## 5. Resultaten en analyse

Naar aanleiding van de interviews en geanalyseerde documenten, zijn er resultaten naar voren gekomen die hieronder onder elkaar zijn gezet. De resultaten worden voor de analyse ook direct gekoppeld aan de literatuurstudie en het theoretisch kader van dit onderzoek. In het theoretisch kader is het principaal-agentmodel besproken (Geeraert, 2016). Dit model wordt gebruikt om relaties te schetsen tussen twee actoren waarin een agent taken uitvoert namens een principaal. De resultaten worden aan de hand van het model geschreven en zijn in het hoofdstuk onderverdeeld in drie categorieën: delegatie, het agentprobleem en de controlemechanismen. Allereerst delegatie, omdat de principalen bij delegatie de agenten kunnen machtigen om namens hen te handelen. Vervolgens kan het agentprobleem, waarbij er sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie, deze delegatie belemmeren en ervoor zorgen dat de delegatie niet optimaal uitpakt. Ten slotte volgen de controlemechanismen, aangezien deze het agentprobleem kunnen verminderen. Wanneer dit lukt, resulteert in een betere vorm van delegatie. De kern van de resultaten staat in tabel 2 op pagina 42.

### 5.1 Delegatie

Het begrip 'delegatie' houdt in dat autoriteit voorwaardelijk kan worden toegekend van een principaal aan een agent die de laatste machtigt om namens de eerste te handelen (Hawkins, Lake, Nielson, & Tierney, 2006). Deze toekenning van autoriteit is beperkt in tijd of reikwijdte en moet herroepbaar zijn door de principaal.

De leden van het team Internationale Zaken van NOC\*NSF (IZ) en de Nederlandse sportbonden kunnen als principalen zelf geen zitting nemen op de agentposities van de internationale federaties. Dit is de reden waarom zij delegeren naar de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, ook wel de agenten, die actief zijn binnen deze internationale federaties (NOC\*NSF, 2021). Hierdoor ontstaat de principaal-agentrelatie. Er is sprake van een onzuivere relatie tussen alle principalen en agenten, aangezien ze allen te maken heb meerdere principalen en agenten. Zo zijn er alleen al binnen dit onderzoek twee principalen en voor elke principaal drie agenten. Hierdoor heeft de agent meer autonomie en de principaal minder controle. Dit resulteert er ook in dat het voor de principalen soms moeilijker is om het Nederlands belang te delegeren, aangezien de agenten te maken krijgen met meerdere belangen. Echter, wanneer er sprake is van een agentprobleem, kunnen de controlemechanismen nog worden ingezet, ook al zijn deze minder doeltreffend.

De principalen willen dat de agenten het Nederlands belang, ofwel de pijlers van de Internationale Visie, binnen de internationale federaties gaan vertegenwoordigen. Dit blijkt ook uit de interviews. *„Als je een Nederlander binnen een bestuur zou hebben. Dan krijg je veel sneller informatie over dingen die gaande zijn en daar kun je dan weer op inspelen. Zij kunnen beïnvloeden. (...) Het doel hierbij is om het Nederlands belang te vertegenwoordigen (R2).”* Een aantal agenten geeft hier ook gehoor aan. *„Ze weten dat ik altijd het Nederlands belang in ogenschouw neem. (R10)”*

Uit de resultaten blijkt dat het gaat om delegatie op basis van discretie, aangezien de principaal aan de agent overlaat hoe zij het beste het Nederlands belang kan dienen. Een uitgebreidere uitwerking hiervan volgt hieronder. Tussen de Nederlandse sportbonden als principaal en de Nederlandse commissieleden als agent is er heel duidelijk sprake van delegatie, aangezien de principaal aan de agenten kan delegeren, maar deze delegatie ook weer kan herroepen. Ook dit staat hieronder uitgebreid uitgelicht. Dit ligt ingewikkelder bij de Nederlandse bond als principaal en de Nederlandse bestuursleden. Tussen de Nederlandse sportbonden en de Nederlanders binnen de werkorganisatie van de internationale federatie is er nog beperktere sprake van delegatie. Hetzelfde

geldt voor de vorm van delegatie IZ als principaal en alle drie de agentposities. Hieronder worden deze bevindingen verder uitgelicht.

#### 5.1.1 Welke vorm van delegatie?

Volgens Drieskens (2008) zijn er twee vormen van delegatie: op basis van regels of op basis van discretie. Bij de eerste vorm van delegatie instrueren principalen hun agenten precies hoe zij hun werk moeten uitvoeren. Bij de tweede vorm van delegeren specificeert de principaal zijn doelen, maar laat deze aan de agent over hoe deze het beste bereikt kunnen worden. Delegatie op basis van discretie vergroot de beleidsvormende rol van de agent en daarmee ook opportunistisch gedrag van de agent.

Uit de resultaten blijkt dat er sprake is van delegatie op basis van discretie. De principalen willen graag dat het Nederlands belang wordt gediend. „*Het doel hierbij is om het Nederlands belang te vertegenwoordigen (R2).*” Uit de interviews komt naar voren dat de principalen niet instrueren hoe zij precies hun werk moeten uitvoeren, maar aan de agent overlaten hoe het doel het beste bereikt kan worden en het ook begrijpen dat het dienen van het Nederlands belang niet altijd lukt.

#### 5.1.2 Delegatie van principalen: de Nederlandse sportbonden

De Nederlandse sportbonden kunnen als principaal wisselend delegeren aan de agenten binnen de besturen, commissies en de werkorganisatie. Bij de commissieleden is er het duidelijkst sprake van delegatie. Ook bij de bestuursleden is er nog sprake van delegatie, maar in mindere mate. Tussen de principaal en agenten in de werkorganisatie is er het minste sprake van delegatie.

Tussen de principaal de Nederlandse sportbonden en de Nederlandse commissieleden als agenten is er heel duidelijk sprake van delegatie. De Nederlandse sportbonden willen dat de agenten binnen de commissies het Nederlands belang internationaal vertegenwoordigen. Hierdoor ontstaat er een principaal-agentrelatie, aangezien de principaal de agent machtigt om te handelen namens de agent. Daarnaast kan de Nederlandse sportbond deze machtiging ook herroepen. „*Eén keer per vier jaar moet je weer de mensen voor de commissies opgeven. (...) Ja, dan zou ik mensen uit de commissie kunnen houden, als je denkt van, dat is niet wat we willen (R6).*”

Bij de Nederlandse sportbonden als principaal en de Nederlandse bestuursleden van de internationale federaties, is er beperktere sprake van delegatie. „*De enige één-op-één relatie die er feitelijk is tussen de bond en degene die in het bestuur is gekomen, is dat Nederland die kandidaat moet aandragen en ondersteunen bij de verkiezingen (R11).*” Deze relatie zorgt er wel voor dat er nog een vorm van delegatie is. De Nederlandse sportbonden als principalen moeten dus een Nederlander voordragen. Op zo'n moment dragen zij verantwoordelijkheid af en machtigen de agent om namens hen te handelen. De Nederlander moet vervolgens verkozen worden om in het bestuur te komen. De Nederlandse sportbonden stemmen ook mee en maakt op zo'n moment deel uit van een groep principalen, want alle stemgerechtigden machtigen tijdens de stemming de agenten om namens hen te handelen en zijn dus allen principalen. Doordat de Nederlandse sportbonden hier niet meer de enige principaal zijn, maakt dit het moeilijk om de machtiging te herroepen.

Tussen de principaal de Nederlandse sportbond en de Nederlander in de werkorganisatie als agent is er in nog beperktere mate sprake van delegatie. De Nederlander maakt zelf de keuze om bij de internationale federatie te gaan werken en heeft hier de Nederlandse sportbond niet voor nodig. *Op een gegeven moment werd ik benaderd, omdat er iemand was binnen de internationale sportbond en die had behoefte aan een persoon die die strategie gaat schrijven. Hij zei: Jij zit nu twaalf, dertien jaar bij de nationale bond. Zou je daar interesse in hebben? Het heeft nog een tijd geduurd voordat ik daar wel of niet ja tegen zei. Dus uiteindelijk heb ik gezegd van oké, dat ga ik doen (R8).*” Hierdoor is het

als Nederlandse sportbond moeilijk om de agent te machtigen om namens hen te handelen. Omdat er op voorhand niet duidelijk een machtiging van delegatie is gegeven, kan deze ook moeilijk worden herroepen. De Nederlandse sportbond als principaal nog steeds de wens dat de agenten binnen de internationale federatie het Nederlands belang gaan dienen, ook al is er op dit moment geen sprake van delegatie. Dit is mogelijk, ook al kan het minder doeltreffend zijn door de onzuivere principaal-agentrelatie.

### 5.1.3 Delegatie van principalen: Internationale Zaken

De principaal Internationale Zaken (IZ) van NOC\*NSF en hun agenten binnen de commissies, besturen en de werkorganisaties hebben een minder duidelijke relatie waar sprake is van delegatie. *„Eigenlijk worden wij als NOC\*NSF ook geacht om helemaal geen contact met internationale federaties te hebben (R2).”* De agenten erkennen ook dat zij beperkter contact hebben met IZ als principaal. *„Ja Internationale Zaken, die sprak ik echt soms. Een jaar niet is teveel, maar soms wel bijna een jaar niet (R3).”* Degene die het minste contact heeft, is de Nederlander binnen de werkorganisatie. *„Vanuit NOC\*NSF spreek ik wel nog een aantal mensen, maar niet specifiek met Internationale Zaken. Volgens mij heeft daar nog nooit iemand van de NOC contact met mij opgenomen (R8).”* De duidelijkste vorm van delegatie vindt plaats tussen IZ en de bestuurlijke agenten. Tussen de agenten in de commissies en werkorganisatie is minder sprake van delegatie.

Tussen IZ en de Nederlandse bestuursleden als agenten is er het meeste sprake van delegatie. Hierbij hangt het wel af in hoeverre IZ deze persoon heeft ondersteund in het lobbytraject vooraf. *„Er zijn ook nog gradaties in de wijze hoeveel we iemand ondersteunen. Soms is het gewoon, de meest extreme zijn gelukwensen, van veel succes volgende week bij de verkiezingen, tot een heel erg uitgebreid traject waar we ook een geldbedrag aan besteden, dus iemand ook financieel steunen. Dus dat is een beetje de bankbreedte. En hoe meer het die intensieve kant op gaat, hoe meer maak ik ook duidelijk dat we ook iets van diegene verwachten. En soms gaat dat ook een beetje geleidelijk.”* IZ heeft het meeste contact met de bestuurlijke agenten en machtigt hierdoor deze personen ook het meeste om namens hen te laten handelen. Hoe intensiever IZ de bestuurlijke agent in het voortraject heeft ondersteund, hoe meer zij verwachten dat deze namens hen als principaal handelt. Uit de documentenanalyse blijkt dat er meerdere ondersteuningsbrieven zijn waar IZ een financiële bijdrage heeft gedaan aan een Nederlander voor het lobbytraject voor een positie binnen het bestuur van een Europese sportfederatie. Een voorbeeld hiervan bevestigt dat IZ inderdaad iets terugverwacht. *„Inmiddels is er al intensief en veelvuldig contact tussen NOC\*NSF, Internationale Zaken en het potentiële bestuurslid (...) worden kennis, informatie en adviezen met elkaar gedeeld (Dielessen, 2016).”* IZ kan niet meestemmen bij de verkiezing van de bestuurlijke agenten, waardoor zij geen machtiging hebben om deze delegatie te herroepen.

Met de agenten binnen de commissies en werkorganisatie heeft IZ niet tot nauwelijks contact. Zo geeft ook het IZ teamlid aan, *„Ik heb in de praktijk denk ik meer contact met boardmembers, bestuursleden. En dat komt denk ik met name omdat daar ook echte besluiten worden genomen. Of omdat zij ook meer informatie hebben die voor mij nuttig is. (...) En ze staan ook iets meer op mijn netvlies. Het is deels ook toeval (R2).”* Hierdoor is het moeilijker om de agenten in de commissies en werkorganisatie te machtigen en namens hen als principaal te laten handelen. Het is hierdoor een beperkte zuivere principaal-agentrelatie. Het model kan nog wel worden gebruikt, omdat er nog steeds sprake is van een principaal en agentrelatie, waarbij IZ probeert te bereiken dat de agenten het Nederlands belang behartigen. Ook al is deze relatie onzuiver.

### 5.1.4 Informeel contract tussen principalen en agenten

Om de autoriteit als principaal beter toe te kunnen kennen aan de agent, moet er volgens de theorie van het principaal-agentmodel sprake zijn van een contract (Drieskens, 2008). Dit contract hoeft niet

altijd expliciet of formeel te zijn, maar ook kan ook impliciet zijn, ofwel nooit formeel erkend, of informeel, dat wil zeggen, gebaseerd op een ongeschreven overeenkomst (Drieskens, 2008). De contracten geven vaak aan hoe ver de agent kan gaan, maar ook wat de instrumenten zijn waarmee de agent zijn taak mag uitvoeren en de te volgen procedures. Volgens de gesproken principalen en agenten is er sprake van een informeel contract dat zich vooral uit in dat de principalen informatie terugverwachten vanuit de agenten. Door deze informele contracten kunnen zij de delegatie herroepen. Er is geen behoefte om deze contracten formeler te maken. Het komt niet vaak voor dat de principalen de delegatie naar de agenten willen terugroepen. Wanneer dit wel het geval is, doen zij dit het liefst voordat de agent de kans heeft gehad om zitting te nemen op zijn positie. Niet met iedere agent is er een informeel contract. Deze zijn vooral gesloten wanneer de principaal en agent op voorhand van het betreden van een positie een één-op-één relatie hebben. Wanneer de agenten aangeven dat er geen sprake is van een informeel contract, zijn zij wel bereid om informatie uit te wisselen met de principalen. Bij deze resultaten is er geen verschil tussen de verschillende principalen en agenten. Hierom zijn deze resultaten samengevoegd. Deze bevindingen worden hieronder toegelicht.

Alle principalen en agenten geven aan dat er geen gebruik wordt gemaakt van een formeel contract. *„Nee, dit contract wordt niet gebruikt. Ik vind dat ook onzin, eerlijk gezegd, want je bent natuurlijk door je persoonlijke kwalificaties daar gekomen (R3).”* Volgens de principalen is er tussen hen en de agenten sprake van een informeel contract, waarbij zij voornamelijk informatie vanuit de internationale federaties terugverwachten van de agenten. Zo zegt het IZ-teamlid van NOC\*NSF: *„We maken geen echte contractuele afspraken. Er zijn gradaties waarin we iemand ondersteunen in het traject om verkozen te worden. Hoe intensiever de steun, hoe meer ik duidelijk maak dat we wat van diegene terugverwachten. Bij een aantal sportbonden is er dus een informeel contract, juist door de begeleiding vooraf (R2).”* Ook het directielid van de grote nationale sportbond geeft aan dat er bij hun vertegenwoordigers sprake is van een impliciet contract. *„We maken zeker afspraken dat we iets terugverwachten. Vooral in informatie proberen we wel af te stemmen. En dan gaat het hopelijk ook een beetje resoneren (R6).”*

Er is geen behoefte om de contracten formeler te maken, omdat de agenten hun eigen vrijheid hierin belangrijk vinden. *„Ik zou het er niet voor openstaan, want dat zou betekenen dat je dan wel met last en ruggespraak zou zitten. Dat is nooit aan te raden. (R11).”* Wel is er behoefte aan structurelere informatievoorziening tussen IZ of de Nederlandse sportbond en agenten. *„Ik zou het zelf wel logisch vinden om misschien toch wel één keer per jaar een soort briefing vanuit NOC te hebben (...) Dat zou intensiever kunnen, denk ik. Of misschien wel moeten (R11).”*

De principalen kunnen door de informele contracten de delegatie herroepen (Hawkins, Lake, Nielson, & Tierney, 2006). Dit doen zij volgens de interviews voornamelijk voorafgaand aan dat een agent zitting neemt binnen de internationale federatie. Ook is het nog niet vaak voorgekomen, maar zien zij hier wel kansen voor. De principaal van de nationale sportbond geeft aan: *„Eén keer per vier jaar moet je weer de mensen voor de commissies opgeven. (...) Ja, dan zou ik mensen uit de commissie kunnen houden, als je denkt van, dat is niet wat we willen (R6).”* De medewerker vanuit het IZ-team kijkt ook van tevoren al met wie ze, en in welke mate, zo'n informeel contract aangaan, waardoor ze weten aan wie zij de verantwoordelijkheid daadwerkelijk overdragen. *„Stel dat ik in de gesprekken merk dat het iemand is die eigenlijk echt een heel andere kant op gaat qua visie, beleid en dat dat dus echt niet strookt met Nederland of met ons beleid, ja dan komt eigenlijk ook die financiële steun niet (R2).”*

Het is opvallend dat de principalen niet met elke Nederlandse internationale vertegenwoordiger een contract hebben. De informele contracten zijn, zoals hierboven te lezen, voornamelijk gesloten

tussen de principaal en de agent wanneer er op voorhand van het betreden van de positie al een één-op-één relatie was. Bijvoorbeeld door de begeleiding in het lobbyproces voor een verkiezing tot bestuurder van een internationale federatie. Agenten die aan de voorhand geen contact hebben, hebben dus ook niet het idee dat er een informeel contract is gesloten. „Nee, er is geen sprake van een contract met de nationale sportbond. En met Internationale Zaken al helemaal niet (R3).” Een andere geïnterviewde kan dit aanvullen. „De enige één-op-één relatie die er feitelijk is tussen de sportbond en degene die in het bestuur is gekomen, is dat Nederland die kandidaat moet aandragen en ondersteunen bij de verkiezingen (R11).” Wanneer de agenten en principalen vooraf geen actief contact hebben gehad, is er ook geen informeel contract.

Wanneer de geïnterviewden, meestal de (oud) bestuursleden, aangeven dat er geen sprake is van een informeel contract, is er, voornamelijk met de nationale sportbond, wel een natuurlijke manier ontstaan van informatie uitwisselen tussen de principaal en agent. Zij vinden het vanzelfsprekend dat Nederland iets wordt teruggegeven voor hun positie. „Het gaat erom dat je contact houdt en dus daardoor informatie uitwisselt (R4).”

#### 5.1.5 Naar welke positie moeten de principalen delegeren?

Zowel de principalen als de agenten geven aan dat het op elke positie van de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, dus bestuurs- of commissielid of binnen de werkorganisatie zinvol is om een actieve Nederlander te hebben, zodat het Nederlands belang het beste kan worden behartigd. Iedere positie heeft volgens de geïnterviewden andere voordelen. Deze worden hieronder uitgelicht.

Het bestuur is de hoogst uitvoerende macht en heeft de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse gang van zaken in een organisatie (FEI, sd) (World Athletics, sd). Het liefst zien de agenten en principalen een Nederlander actief zijn binnen het bestuur van een internationale federatie. Over de reden hiervan zijn de alle geïnterviewden eensgezind. „Je hebt het liefst Nederlanders in het bestuur. Daar worden de besluiten genomen en het bestuur kan gewoon ergens voor gaan liggen. Dus die hebben de uiteindelijke zeggenschap (R4).” De rol van de Nederlander binnen zo'n bestuur kan je positie veranderen en nog invloedrijker maken. „Als je vicevoorzitter bent, of misschien zelfs voorzitter van een internationale federatie, dan heb je nog meer invloed op het besluitvormingsproces (R2).” Ondanks dat de geïnterviewden aangeven dat het belangrijk is om Nederlanders op bestuurdersplekken van internationale federaties te hebben, zijn er niet veel actief op deze positie. „Om deze plekken wordt gevochten en Nederland is over het algemeen niet zo sterk in op het goede moment de goede persoon naar voren schuiven (R4).” „In de internationale besturen zouden het er wat mij betreft wel wat meer mogen zijn (R7).”

Het bestuur wordt bijgestaan door verschillende (advies)commissies (Van Teeffelen, 2020). Er is altijd een atletencommissie. De andere commissies zijn wisselend per organisatie. Ook commissieleden mogen volgens de geïnterviewden niet worden onderschat. „Officieel leveren de commissies bij alle internationale federaties inhoudelijke input voor het bestuur, zodat het bestuur een besluit kan nemen. Dus het advies van een commissie kan leidend zijn voor een besluit (R2).” R4 vult aan: „Commissieleden zijn altijd minder belangrijk in de zin dat zij het beleid voorbereiden en niet de besluiten nemen. Maar als lid van een commissie kun je hierdoor juist rondlopen. Niemand houdt jou verschrikkelijk in de gaten en kijkt met wie jij allemaal praat. Als je output informatie is, dan zijn dat je oliemannetjes.” R11: „De commissies zijn ook wel van belang, omdat je daar ook potentieel talenten hebt rondlopen of mensen waarvan je het verwacht dat die op termijn doorstromen.” De meeste Nederlandse internationale vertegenwoordigers zijn actief als commissielid. „Ik denk, in ieder



*geval als ik voor mezelf spreek, dat wij als Nederlanders wel goed vertegenwoordigd zijn in commissies (R7)."*

De werkorganisatie van een internationale sportorganisatie wordt geleid door de directie, bestaand uit één of meerdere directieleden (Van Teeffelen, 2020). De werkorganisatie bestaat weer uit verschillende afdelingen met verschillende kerntaken. Dit verschilt per organisatie. Ook deze werkorganisatie zien de principalen en agenten als een belangrijke positie om Nederlanders het Nederlands belang te kunnen laten vertegenwoordigen. Deze positie werd door de geïnterviewden minder uit zichzelf benoemd en moest echt actief naar worden gevraagd. *„Een goed contact binnen de ambtelijke top is veel waardevoller. En dat kan enorm helpen als je slaagt om meer Nederlanders daarnaartoe te krijgen. Dat is nu zeer beperkt. (...) De invloed op besluiten is hier veel groter (R9).”*, *„Daar is de voorbereiding van de agenda, daar is de voorbereiding van de beleidsstukken (R4).”*, *„De mensen in de werkorganisaties zijn heel belangrijk. Eigenlijk helemaal niet zozeer voor de formele positie. Vooral om informeel informatie te winnen (R6).”* De geïnterviewden zijn zich er ook van bewust dat men niet zomaar de ambtelijke top haalt en hier een weg aan voorafgaat. *„We moeten echt inzetten om mensen binnen internationale organisaties aan de slag te krijgen. (...) Vanaf bovenaf invliegen is altijd lastiger dan van onderaf doorwerken (R7). „Je wil eigenlijk jonge mensen die in Lausanne doorgroeien en die hebben op een gegeven moment gewoon heel veel invloed (R4).”*

## 5.2 Het agentprobleem

De principalen gaan ervan uit dat wanneer zij de autoriteit toekennen aan de agenten dat deze agenten ook daadwerkelijk het Nederlands belang gaan dienen. De agenten doen echter niet altijd wat de principaal verwacht. Er zijn twee factoren die ervoor kunnen zorgen dat de acties van de agenten niet overeen komen met de verwachtingen van de principalen: conflicterende belangen en informatieasymmetrie (Drieskens, 2008).

### 5.2.1 Conflicterende belangen

Het begrip ‘conflicterende belangen’ houdt in dat de agent eigen belangen heeft die niet direct overeenkomen met die van de principaal (Geeraert, 2016). Wanneer de belangen tussen de agent en de principaal verschillen, kan dit voor de agent een motief zijn om zijn eigen belangen na te streven. Als de principaal en de agent dezelfde belangen hebben, is er geen reden voor de agent om andere belangen na te streven dan die van de principaal. Uit het onderzoek blijkt dat zowel de principalen regelmatig conflicterende belangen ervaren. De principalen vinden dit niet per se nadelig en geven aan dat zij ook met deze conflicterende belangen om moeten gaan. Het probleem doet zich vooral voor tussen de principaal de Nederlandse sportbond en de agenten op bestuurlijke posities en commissieleden. De Nederlanders binnen de werkorganisatie ervaren minder conflicterende belangen. Ook tussen de agenten en IZ worden beperktere concrete conflicterende belangen ervaren.

Beide principalen en bijna alle agenten geven aan dat er regelmatig sprake is van conflicterende belangen. *„Ja, ik ervaar conflicterende belangen. Dat is zeker zo (R2).”*

Het eerste aspect waaruit blijkt dat er sprake is van conflicterende belangen, is omdat de agenten niet altijd streven naar het behartigen van het Nederlands belang *„Uiteindelijk zit ik er op persoonlijke titel (R4).”*, *„Op zo’n moment telt het internationale belang van de sport hoger voor mij, omdat ik weet dat als we dit niet doen, dat ik ook de Nederlandse sport indirect om zeep help (R10).”* Het feit dat zij Nederlander zijn, speelt voor de agenten wel mee. *„Uiteraard zit je er ook vanuit je Nederlandse achtergrond. Dus ik stem dingen ook wel af. Dus als ik naar een vergadering ga, of als ik bij een vergadering ben geweest, dan hebben de sportbond en ik daar wel contact met elkaar over.*

*Dan deel ik ook de belangrijkste punten, maar ook andersom haal ik van tevoren even hun standpunten op, zodat ik die mee kan nemen (R1)."*

Een volgende veelgenoemde reden waardoor er conflicterende belangen ontstaan, is dat de agent als agent in ieder geval binnen een bestuur of commissie van een internationale federatie niet de enige met een mening bent en hierdoor regelmatig in moet schikken. *„Simpelweg omdat internationale federaties bestaan uit vertegenwoordigers van alle regio's van deze wereld. En als je bijvoorbeeld naar Rusland-Oekraïne-conflict kijkt, dan kijken Aziatische landen daar anders tegenaan dan West-Europese en Noordwest-Europese landen. Dus het verschil in belangen zie je zeker (R2)."* Hierdoor kan het voorkomen dat het bestuur of de commissie van de internationale federatie een ander belang heeft dan het Nederlands belang en dus dat van de principalen.

De onderwerpen waarbij de agenten conflicterende belangen zeggen te ervaren, gelden voor beide principalen. Het meest genoemde onderwerp draait om de toekenning van internationale topsportevenementen, voornamelijk WK's. *„Bijvoorbeeld de toewijzing van de WK in 2027. Ja, daar waren ook andere landen die dat wilden doen. En ik als Nederlander wil natuurlijk graag dat Amsterdam het wordt. Maar wat is dan ethisch? (R5)."* Wanneer zo'n situatie zich voordoet, geven alle geïnterviewden aan dat zij er vaak voor kiezen zich afzijdig te houden van de stemming. *„Als het echt een conflict of interest is, bijvoorbeeld de toekenning van het WK aan België en Nederland, dan treed ik terug uit de board, of dan doe ik niet meer aan de besluitvorming (R1)."* Door zich afwezig te houden, kunnen zij het Nederlands belang niet dienen, waardoor er wederom conflicterende belangen ontstaan.

Een ander onderwerp waar conflicterende belangen zich voordoen, zijn situaties rondom de oorlog tussen Oekraïne en Rusland, zo blijkt uit een openbaar document, waarbij NOC\*NSF het volgende heeft besloten: *„Ook NOC\*NSF vindt dat sporters moeten kunnen deelnemen aan internationale wedstrijden, ongeacht de politieke situatie in hun eigen land. Daarmee zijn Russen en Belarussen in principe welkom als zij onder neutrale vlag deelnemen en op geen enkele wijze de sport-omgeving gebruiken als podium om steun te betuigen aan Rusland en de Russische agressie in Oekraïne (NOC\*NSF, 2023)."* Verschillende internationale federaties kunnen anders besluiten, waarbij de Nederlandse internationale vertegenwoordigers in een spagaat komen te staan. Bijvoorbeeld: *„Een Russische vertegenwoordiger is via omwegen in Nederland gekomen voor de council meeting. De nationale sportbond organiseert hierna een diner waar alle councilmembers worden uitgenodigd, maar hij niet. Dat zet natuurlijk kwaad bloed vanuit zijn kant of in ieder geval teleurstelling, hij snapt het wel maar ook weer niet. (...) Iemand die wordt wel toegelaten in het land, maar wordt vervolgens dan door de nationale bond, omdat er in Nederland kennelijk dan andere regels gelden, niet uitgenodigd voor een diner. En ik heb gewoon nog wel persoonlijk contact met hem. Waarom? Omdat hij gewoon heel acknowledgeable is. Dus puur op zijn kennis en zijn inzichten heeft hij wel nog steeds een goede bijdrage. (...) Die heb ik hard nodig om mijn werk goed te kunnen doen. En ik had het ook gewaardeerd wanneer ik dit wist van tevoren vanuit de nationale bond, want nu worden aan mij door hem vragen gesteld en ik wist zo niks. Ja, daar zit een potentieel conflict (R10)."* Hier botsen het belang van de principaal, dus het Nederlands belang, namelijk het niet uitnodigen van de Russische bestuurder en het belang van de agent, namelijk het wel uitnodigen van deze bestuurder om goede contacten te behouden.

Tussen de agenten en principaal IZ is volgens de agenten minder sprake van conflicterende belangen. Voornamelijk door de onwetendheid van de onderwerpen waar IZ zich mee bezig houdt. Dit kan te maken met het feit dat de agenten aangeven beperkter contact te hebben met IZ. *„Ja, internationale zaken weet ik niet of er sprake is van tegengestelde belangen, omdat ik daar minder contact mee heb (R3)."* Ondanks dat de agenten dit aangeven, is er wel degelijk sprake van conflicterende belangen.

Bovenstaande onderwerpen komen namelijk overeen met onderwerpen die in de Internationale Visie van IZ staan en dus het Nederlands belang. Daarnaast geven agenten ook aan niet altijd zitting te nemen namens Nederland en dus niet altijd het Nederlands belang te dienen. Dit terwijl dit voor beide principalen, dus ook IZ belangrijk is.

Bovenstaande zaken zijn voornamelijk van toepassing op agenten binnen de besturen en commissies. De agent binnen de werkorganisatie kan niet duidelijk aangeven of er sprake is van conflicterende belangen tussen hemzelf en de principalen. Een reden hiervoor wordt niet gegeven, maar uit het gesprek blijkt dat de agent in ieder geval niet goed op de hoogte is van waar IZ zich mee bezighoudt. Met de Nederlandse sportbond is wel contact, maar er wordt niet aangegeven dat er direct sprake is van conflicterende belangen tussen hemzelf en de nationale sportbond.

Het feit dat er conflicterende belangen zijn, wordt door NOC\*NSF niet per se als nadelig ervaren. *„Het is soms ook het bredere perspectief, waardoor je denkt van oké, ik ben het hier nu niet mee eens, maar ik snap wel waarom je het doet, omdat dat bijvoorbeeld op lange termijn een voordeel kan zijn (R2).”* De Nederlandse sportbond spreekt zich over dit onderwerp niet direct uit.

Volgens het directielid van NOC\*NSF moet de organisatie hier ook mee om leren gaan. *„Misschien zijn het niet zozeer andere belangen, maar wel andere opvattingen. (...) Maar dan moet ook de acceptatie zijn, ook bij ons, dat wij onderdeel zijn van een internationale community. (...) Dus laten we ook niet in de Nederlandse valkuil stappen, waar we soms wel heel snel inzitten. Dat de internationale organisaties moeten doen wat wij vinden. Het is een democratisch proces, dus je zal het je soms ook moeten neerleggen bij de wensen van de meerderheid (R9).”* De directie van de Nederlandse sportbond sluit zich hierbij aan. *„Kijk, tegelijkertijd denk ik dat het niet slecht is. In de zin van, als je alleen maar naar je eigen belangen kijkt, dan ga je het niet bereiken. Terwijl, als je ook die andere belangen echt probeert te begrijpen. Waar worstelen nou die andere bonden mee? Waar worstelen die andere landen mee? Dan ga je misschien ook wel juist nieuwe oplossingen zien, of ideeën zien, of denk misschien, nou ja, dan kunnen we eigenlijk dat land best wel makkelijk helpen. (...) Maar het kan wel lastig zijn, ja. Je zal ook iets meer voor het algemene belang moeten komen dan alleen voor het Nederlandse belang (R6).”*

### 5.2.2 Informatieasymmetrie

Informatieasymmetrie betekent dat de agent meer kennis of informatie heeft over zijn acties, belangen en mogelijkheden (Tallberg, 2003, p. 19). Dit zorgt ervoor dat de principaal niet evenveel toegang heeft tot de informatie als de agent en dus tot verborgen informatie. Daarnaast kan de principaal niet alle acties van de agent waarnemen, waardoor het ook leidt tot verborgen acties. Deze informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent geeft de agent de mogelijkheid om tegen de belangen van de principaal in te handelen. Wanneer de principaal en agent toegang hebben tot dezelfde informatie, is er vanzelfsprekend geen ruimte voor de agent om inspanningen te minimaliseren of privébelangen na te streven. Uit de interviews blijkt dat er vanuit alle posities met alle principalen sprake is van informatieasymmetrie op verschillende onderwerpen.

De agenten op alle drie de posities geven aan dat er regelmatig sprake is van informatieasymmetrie. *„Tuurlijk heb ik zo nu en dan wel informatie die voor de nationale sportbond interessant en relevant kan zijn (R10).”* Een andere agent geeft aan dat dit voor de principaal ingewikkeld kan zijn. *„Dat is het knelpunt van bijna elke toezichthouder. Dat je eigenlijk niet weet wat er speelt. Je staat op zekere afstand. Eigenlijk ben je ook nationaal totaal niet betrokken. Dus je bent heel erg afhankelijk als bestuurder van de informatie die je krijgt of van je directie (R4).”*

Een onderwerp dat naar voren komt, waarbij er volgens de agenten sprake is van informatieasymmetrie tussen henzelf en de nationale sportbond is wederom de toekenning van internationale sportevenementen in Nederland. „*Als er bids zijn voor een bepaalde wedstrijd internationaal, dan is dat een traject wat uiteindelijk een gesloten domein is. Dus ik kan moeilijk zeggen van ‘nou we zijn bezig en dit speelt en dat speelt en als jullie dit nog eventjes doen dan krijgen we waarschijnlijk wel die wedstrijden in Nederland’. Nee, zo mag het ook niet werken (R11).*”

Daarnaast zijn spelregel- of technische wijzigingen onderwerpen waar informatieasymmetrie over ontstaat tussen de agenten en de principaal Nederlandse sportbond. „*Hetzelfde is over technische wijzigingen, dus of er regels van materiaal veranderen of het programma op de Olympische Spelen, daar heb je ook aanzienlijk snelle informatie. Op deze twee thema's, ja, daar heb ik wel altijd een aanzienlijke informatievoorsprong (R11).*”

De agenten noemen geen specifieke thema's waarbij er sprake is van informatieasymmetrie tussen IZ en de Nederlandse internationale vertegenwoordiging. Ook dit komt doordat de agenten beperkter contact hebben met de principaal IZ. „*Ja, ik wil prima informatie doorspelen, maar hebben ze er wat aan? Dat weet ik niet (R10).*” Dit kan ervoor zorgen dat de agenten denken dat dit tot minder informatieasymmetrie leidt, omdat ze minder informatie hebben. Echter zijn de onderwerpen die hierboven worden aangestipt als onderwerpen waar informatieasymmetrie over is tussen de Nederlandse sportbond en de agenten ook onderwerpen die IZ belangrijk vindt. Er is dus wel degelijk sprake van informatieasymmetrie.

### 5.2.3 Agency slack

De conflicterende belangen en informatieasymmetrie vergroten de kans op een *agency slack*: onafhankelijke handelingen van de agent die ongewenst zijn voor de principaal (Geeraert, 2016). De *agency slack* kan verder worden onderverdeeld in *slipping* of *shirking* (McCubbins & Page, A theory of congressional delegation, 1987, pp. 410-411). *Slipping* staat voor de onderliggende beperkingen of prikkels van de principaal binnen de contractuele structuur die de agent stimuleren om zich te gedragen op een manier die ingaat tegen het doel van de principaal (Pollack, 2003, p. 26). *Shirking* doet zich voor wanneer de agent zijn inspanningen voor de principaal minimaliseert en zijn eigen belangen nastreeft ten koste van de principaal. Beide begrippen komen in de interviews niet letterlijk naar voren. Wel kan er op basis van de eerder genoemde informatie worden geconcludeerd dat er sprake is van een zekere vorm van *slipping* en *shirking*.

*Slipping* kan voorkomen tussen de principaal en agent, aangezien er enkel sprake is van een informeel contract. Hierdoor kan de agent de stimulans krijgen om zich te gedragen op een manier die ingaat tegen het doel van de principaal. Dit komt het meest naar voren bij het feit dat de agenten aangeven de positie in te nemen op persoonlijke titel of namens de internationale federatie actief te zijn. Om deze reden behartigen ze niet direct het Nederlands belang van de principaal, maar voornamelijk hun eigen belang of die van de internationale federatie. Dit kan overeenkomen, maar zoals hierboven te lezen ook tegenover elkaar staan.

Ook *shirking* doet zich op een zekere manier voor. Enkele agenten hebben namelijk aangegeven hun inspanningen voor de principaal te minimaliseren. Dit heeft verschillende redenen, zoals hierboven beschreven, onder anderen dat zij het nastreven van het belang van de internationale federatie belangrijker vinden of te maken hebben met veel actoren, waardoor ze zich niet altijd voor Nederland kunnen inspannen. Dit gebeurt bijvoorbeeld op onderwerpen rondom internationale topsportevenementen en de oorlog in Rusland en Oekraïne. Regelmatig gaat dit ten koste van de principaal, omdat hierbij niet altijd het Nederlands belang wordt nagestreefd, ofwel de doelen die in de Internationale Visie van NOC\*NSF staan. Hierbij is het niet heel duidelijk te benoemen dat de

agenten bij deze vormen van *shirking* direct voor hun eigen belang gaan. Zij streven echter niet altijd het Nederlands belang, volgens de wens van de principalen, na.

### 5.3 De controlemechanismen

Om ervoor te zorgen dat principalen hun autoriteit beter kunnen toekennen naar de agent en het Nederlands belang daadwerkelijk wordt behartigd, is het belangrijk dat er zo min mogelijk sprake is van conflicterende belangen en informatieasymmetrie. Om dit te bereiken, kunnen controlemechanismen worden ingezet: monitoring, sturing en sanctionering. Hieronder worden deze mechanismen uitgelegd en wordt besproken in hoeverre de principalen deze mechanismen inzetten op de agenten.

#### 5.3.1 Monitoring

De principaal kan twee vormen van monitoring toepassen (Geeraert, *The EU's Engagement with FIFA and UEFA: Principals, Agents, and Supervisors*, 2016). Allereerst de zogenoemde 'politie patrouille' (McCubbins & Schwartz, 1984). Hier monitort de principaal de agent direct, voortdurend en precies (Drieskens, 2008). Daarnaast is er de 'brandalarm' monitoring. Deze vorm van monitoring is indirect (Drieskens, 2008). De principaal vertrouwt hierbij op derden, zoals belangengroepen, die de principaal waarschuwen bij overtredingen van de agent. Het opnemen van rapportageverplichtingen in het contract tussen de principaal en de agent vergemakkelijken de controlemogelijkheden voor de principaal. Beide vormen van monitoring stimuleren agenten om hun taken beter uit te voeren, aangezien het de principaal mogelijkheden geeft om de informatieasymmetrie te overwinnen (Geeraert, 2016). Uit het onderzoek blijkt dat de principalen de Nederlandse sportbonden gebruikmaken van 'brandalarm' monitoring in algemeenheid en van 'politie patrouille' monitoring op de agenten op de bestuurlijke posities. Bij de andere agenten is er geen sprake van monitoring. Tussen IZ en de andere agenten is er op geen enkele manier sprake van monitoring, omdat zij de agenten te weinig in de gaten houden om deze monitoring een naam te geven.

De Nederlandse sportbonden geven aan de agenten te monitoren. *„Dat monitoren doen we natuurlijk (R6).”* In hoeverre dit gebeurt, hangt volgens de gesproken sportbond af van het verschil in de positie van de agent. *„Er zit toch wel een enorm verschil tussen of mensen daar in een commissie, bestuurlijk of in de arbeidsorganisatie zitten (R6).”* De sportbonden doen dit niet alleen, maar zetten ook derden in. *„Als er een Nederlander iets doet waar ik niet blij mee ben, of juist heel blij mee ben, dan hoor ik altijd wat vanuit het netwerk (R6).”*

De Nederlandse sportbonden passen het controlemechanisme monitoring het meeste toe op de bestuurlijke agenten volgens de geïnterviewden. *„Ik word op een positieve manier in de gaten gehouden. Betrokken, nieuwsgierig (R1).”* Dit kan met verschillende onderwerpen: *„Ze zijn soms wel geïnteresseerd rondom zo'n WK-toekenning. Dan zitten ze wel te appen (R1).”* Niet elke bestuurder ervaart deze intensieve vorm van monitoring. *„Het wordt eigenlijk niet in de gaten gehouden wat je dan precies allemaal doet (R5).”* De gesproken Nederlandse sportbond erkent zich hierin. De gesproken Nederlandse sportbond geeft, zoals hierboven genoemd, aan het controlemechanisme monitoring toe te passen, maar benoemt niet dat zij naar bestuurlijke agenten toe actiever zijn.

De commissieleden geven minder overtuigd aan dat er sprake is van monitoring en kunnen hier geen concrete voorbeelden van noemen. *„Ja, soms. Soms. Maar dan... Ik had dat meer toen ik in de TC zat R10.”* Opvallend is dat de Nederlandse sportbond het meest overtuigd is dat zij de commissieleden monitoren. *„We organiseren ook twee keer per jaar met alle commissieleden een vergadering om even te kijken, oké, wat is er allemaal gebeurd? Wat willen we nog? Hoe gedraag je je internationaal? Wat willen we uitstralen (R6)?”*

De agenten binnen de werkorganisatie ervaren in nog beperktere mate monitoring vanuit de Nederlandse sportbond. „Er is één iemand van de Nederlandse bond, mijn opvolgster, die heeft nog redelijk vaak contact met me gehad. Maar dat had ook een operationele kant. In de zin van hé, we hebben al dit soort dossiers allemaal gehad, hoe is dat destijds aangepakt? Hoe kijken jullie daar vanuit FIFA naar? Wat zou de rol kunnen zijn? Ik denk dat het inderdaad bij mij eerder zit op monitoren, maar dat is dan met name omdat ik ook relatief, ik ben anderhalf jaar hier, dus in zover, ik ben al wel weg. (...) Maar het is ook niet alsof je al tien jaar uit beeld bent (R8).” Omdat de Nederlander nog niet lang uit Nederland weg is, wordt er nog contact met hem gezocht. Er was één onderwerp dat de Nederlander uitlicht waar de Nederlandse bond op zoek was naar informatie. „Ja, er was wel één ding waar ik van merkte dat er best wel veel contact was. Dat is natuurlijk het moment dat wij gaan veranderen. Wij gaan gedeeltes van de organisatie naar de andere kant van het Atlantische Oceaan brengen (R8).” Dit is niet het eerste onderwerp waaraan de Nederlandse sportbond denkt. „Vaak proberen toch wel een beetje informeel informatie op te halen. Hoe onderwerpen liggen. Of van... Ik heb een probleem met dit, wie moet ik hebben? Dus dat je toch iets beter weet van wie je in die lijn moet hebben. Of even polst hoe zij verwachten dat voorstellen ergens vallen. We zijn nu natuurlijk bezig met het bid voor de WK vrouwen. Dan gaat het over. Hebben jullie iets gehoord? En hoe wordt er bij jullie naar gekeken (R6)?”

Concluderend, denken de Nederlandse sportbonden dat zij het controlemechanisme monitoring inzetten. Zij gebruiken hiervoor regelmatig derden, waardoor er sprake is van ‘brandalarm’ monitoring. De agenten hebben hier niks over gezegd en ervaren deze vorm van monitoring niet. ‘Politie patrouille’ monitoring wordt door de Nederlandse sportbond toegepast op de Nederlandse bestuursleden, ook al ziet niet iedere bestuurder dit zo. Het controlemechanisme wordt niet voldoende gebruikt op de agenten binnen commissies en de werkorganisatie. Er is namelijk geen sprake van directe, voortdurende en precieze monitoring. De principalen houden de agenten regelmatig in de gaten. Dit is niet voldoende voor dit onderzoek om te kunnen bewijzen dat de principalen op deze twee groepen agenten inzetten.

Ook de principaal IZ geeft aan het controlemechanisme monitoring toe te passen. „Het is niet zo dat ik iedere week drie uur tijd besteed om te kijken wanneer is er weer een IF-bestuursvergadering, wat zijn de punten en hoe is besloten. Daar heb ik gewoon de tijd niet voor. Tegelijkertijd heb ik regelmatig contact met ze. Als ik ergens ben, bijvoorbeeld ook bij de AV zijn er heel vaak internationale bestuurders. Dan ga ik even handen schudden. Hoe is het? Dan zegt zo'n bestuurder. Ja, nou, eigenlijk niet zo best, want volgende week moeten we een besluit nemen. (...) En als er iets bij is waarvan ik denk van, hé, dit is riskant of dit is ingewikkeld. Dan ga ik ook veel vaker contact met ze hebben (R2).”

Eén vorm van monitoring voor de Nederlandse bestuursleden en commissieleden als agenten, is de bijeenkomst voor internationale bestuurders die ieder jaar plaatsvindt. Hiervoor worden de Nederlandse bestuursleden en commissieleden binnen internationale federaties uitgenodigd. Hierdoor heeft het team met een groot deel van de agenten in ieder geval een jaarlijks monitormoment. „We hebben natuurlijk één of twee keer per jaar een bijeenkomst met internationale bestuurders (R1).” Niet iedereen vindt dit interessant. Vooral de bestuursleden zien hier minder het belang van in. „Er zitten mensen die in de board zitten of zelfs voorzitter van de internationale sportbond zijn. Maar ook iemand die jurylid is. Dus dat is op zich prima en goed om even het netwerk te houden, wat internationale kennis delen, etc. Ik mis eerlijk gezegd wel de iets meer inhoudelijke, dat klinkt een beetje pendant misschien, maar net even op het hoogste niveau, die interactie (R1).” Vroeger werd er door IZ een bestuurdersdiner georganiseerd voor de hoogste Nederlandse bestuurders. De huidige Nederlandse bestuurders vinden dit nog steeds interessant. Dit

is ook direct een extra monitoringsmoment. „Dat zou mij beter passen, omdat we naar alle waarschijnlijkheid een beetje tegen dezelfde vraagstukken aanlopen. En dat zou, denk ik, voor NOC ook interessanter kunnen zijn (R11).”

In tegenstelling tot bij de principaal de Nederlandse sportbonden, is er tussen de bestuurlijke agenten volgens de agenten geen sprake van monitoring door IZ. „Ik ervaar dus geen monitoring door NOC\*NSF (R1).” Een ander bestuurslid onderschrijft hetzelfde. „Hij heeft geen idee van mijn agenda (R3).” IZ geeft, zoals hierboven beschreven, aan regelmatig contact te hebben met de internationale bestuurders en deze groep dan ook het meeste te monitoren. Daarnaast is de bijeenkomst internationale bestuurders direct een extra monitoringsmoment.

IZ monitort de agenten commissieleden buiten de bijeenkomst internationale bestuurders niet. Zoals eerder genoemd ligt de focus van IZ namelijk vooral op de Nederlandse bestuursleden. „Ik heb eigenlijk alleen contact met een commissielid als het om inhoudelijke dingen gaat die echt haar onderwerpen aanraken. Want anders ga ik toch naar het bestuurslid (R2).” De commissieleden noemen buiten de bijeenkomst internationale bestuurders ook geen monitoringsmomenten.

De agenten binnen de werkorganisatie ervaren ook geen monitoring vanuit IZ, zoals eerder genoemd is er ook nooit contact tussen IZ en de Nederlander in de werkorganisatie. IZ begint zelf ook niet over monitoring bij de agenten binnen de werkorganisatie. Er kan dus worden gesteld dat er geen sprake is van monitoring tussen IZ en de agenten binnen de werkorganisatie.

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat er op basis van dit onderzoek niet bewezen kan worden dat het controlemechanisme monitoring wordt toegepast. Er is in ieder geval geen sprake van ‘brandalarm’ monitoring, want er is niet gesproken over het inzetten van derden. Ook wordt ‘politie patrouille’ monitoring niet ingezet. IZ monitort de agenten op de bestuursposities het meeste. Deze groep houden zij regelmatig in de gaten, terwijl er voor ‘politie patrouille’ monitoring directe, voortdurende en precieze monitoring moet zijn. Met de agenten binnen de commissies en werkorganisaties is er nog minder monitoring.

### 5.3.2 Sturing

Het tweede controlemechanisme dat kan worden ingezet, is sturing. De principaal kan met de agent onderhandelen om zijn acties te veranderen in een vooraf bepaalde richting en daarmee in een, voor de principaal, meer perfecte representatie (Geeraert, 2016). Door als principaal het gedrag van de agent te sturen, beperkt deze de speelruimte die de agent heeft, nadat er delegatie heeft plaatsgevonden. Sturen is vaak een impliciet element van de hierboven genoemde ‘politie patrouilles’ (Geeraert, 2016). Het verschil tussen sturen en monitoren zit in het feit dat sturen een meer betrokken controlemechanisme is. Een belangrijk voordeel van sturing is dat het de informatieasymmetrie tussen de principaal en de agent oplost. In sommige gevallen kan het namelijk voorkomen dat de agent door gebrekkige communicatie niet op de hoogte is van de belangen en voorkeuren van de principaal. Dit probleem doet zich vooral voor bij impliciete en informele contracten, omdat de taken in dat geval vaak niet duidelijk gedefinieerd zijn. Tijdens het sturen krijgt de principaal de mogelijkheid om de agent actief te informeren over zijn belangen en voorkeuren. Uit het onderzoek blijkt dat de Nederlandse sportbond als principaal de mogelijkheid krijgt van de agenten om te sturen, maar de agenten willen het dan zelf ook eens zijn met de standpunten. De Nederlandse sportbonden kunnen de bestuurlijke agenten het beste sturen. Internationale Zaken geeft aan dat zij als principaal zeker proberen om agenten te sturen of beïnvloeden, maar uit de reacties van de agenten blijkt dat Internationale Zaken niet stuurt.

De Nederlandse sportbonden zetten als principaal wel degelijk het controlemechanisme sturing in. „Dat sturen proberen we te verzekeren. Dus als we horen dat er Nederlanders zijn, en dat maakt even niet zoveel uit of het arbeidsorganisatie is of bestuurlijk, die een andere lijn aanhouden, proberen we ze wat te overtuigen van wat onze lijn is en waar wij voor staan. En dat dat voor ons een goede lijn is (R6).”

De sportbonden gebruiken het controlemechanisme sturing het meeste bij de Nederlandse bestuursleden. Zij herkennen de aanwezigheid van het mechanisme sturing namelijk het meeste. De bestuursleden geven wel aan dat zij alleen stuurbaar zijn op het moment dat zij ook daadwerkelijk dezelfde mening hebben. „Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik beïnvloed werd op een manier waar ik ook niet achter stond (...) Nou, die zullen het best wel eens niet met me eens geweest zijn. En ik niet met hen. En we hebben erover gepraat. Maar als ik de argumenten niet goed vond en niet kon uitleggen naar iedereen dat ik zo dacht. Nee, ja. Ik denk best dat je elkaar probeert te overtuigen. Ik hen ook. (R3).” De bestuursleden geven ook niet allemaal aan gestuurd te zijn, aangezien de principalen en agenten het vaak al met elkaar eens zijn. „Sturing is nooit aan de orde geweest. (...) Er is een ontwikkelagenda die heel erg lijkt op de ontwikkelagenda die Nederland van harte toejuicht, zullen we maar zeggen. Dus onze beelden en wat we graag zouden willen in die sport, die lopen al behoorlijk parallel. Misschien ook daardoor heb je minder het idee dat je heel erg uit elkaar zou lopen. Dat kan zomaar bij andere sporten misschien heel erg verschillen (R11).” Een andere reden dat er geen sprake van sturing is, is omdat de Nederlandse sportbonden erg op Nederland zijn gericht. „Nee, nee, nee. Het zou kunnen gebeuren en ik zou het dan niet erg vinden, maar het is niet gebeurd, (...), omdat ik niet in de gaten gehouden wordt. Dit en deels is het, met name voor de Nederlandse bond dat zij nogal in Nederland leven, zeg maar. Dus met heel veel dingen zijn ze gewoon niet zo veel bezig. Dus ja, dan hebben ze er ook geen mening over. De enige hierin is de technisch directeur. Die heeft wel dat hij altijd met dingen komt en zegt, zou je hier niet voor kunnen zorgen (R5)?”

Tussen de principaal de Nederlandse sportbond en de agenten als commissieleden is er geen sprake van sturing. „Nee er is geen sprake van sturing, maar ze weten ook wel dat ik wel al lang genoeg meedraai. Dat ze weten dat ik altijd het Nederlandse belang in ogenschouw neem. Altijd. En dat ik mezelf nog op de hoogte hou om te weten wat er gebeurt. Maar ze weten ook wel dat ik me niet laat sturen. Daarom werk ik ook niet voor de nationale sportbond. (...) Wat ik zeg, altijd het Nederlandse belang hou ik in de gaten. Ik zal nooit iets stimuleren of doen waarvan ik weet dat dat voor Nederland slecht is (R10).” Het andere commissielid kan dit beamen. „Ik heb natuurlijk niet in het hoofdbestuur van de internationale sportbond gezeten. Dus of de Nederlandse bond ons probeert te sturen.. Die vraag zou ons Nederlands bestuurslid beter kunnen beantwoorden (R4).”

De Nederlandse agent in de werkorganisatie noemt niet te worden beïnvloed door de Nederlandse sportbond, maar staat hier wel voor open. „Ik ben altijd te beïnvloeden op inhoud. (...) in feite ben ik rationeel. En ik kijk naar iets, ik kijk op het moment dat ik ergens iets beter of anders zie, dan ben ik zeker te beïnvloeden. Alleen wat ik... Waar je vrij snel vanaf gaat als je hier zit, is dat je zegt dat je te beïnvloeden bent omdat je Nederlander bent (R8).”

Concluderend, kunnen de Nederlandse sportbonden als principalen het controlemechanisme sturing op alle agenten inzetten, want ze geven bijna allemaal aan te beïnvloeden te zijn om standpunten over te nemen met goede argumenten. De bestuurlijke agenten ervaren nu de meeste sturing vanuit de principalen.

Internationale Zaken probeert als principaal ook het controlemechanisme sturing in te zetten, maar wil dit niet tegen een agent zijn wil doen. „Ik hoop niet dat wij hebben gestuurd, want sturen betekent eigenlijk iemand dwingen om iets te doen. Als met sturen eigenlijk adviseren wordt bedoelt,



*dan doe ik dat regelmatig. Ik denk dat wij ook niet iemand dwingen, omdat wij als NOC\*NSF vinden dat de bonden en de internationale federaties autonoom zijn, dus het is uiteindelijk hun besluit. Dat is bij bonden en hun internationale bestuurders anders, want daar is een directe relatie. Dus wij staan daar iets verder vanaf (R2).” Een voorbeeld dat het IZ-teamlid hierbij geeft is rondom het ingenomen standpunt van NOC\*NSF rondom de deelname van Russische en Belarussische sporters. „Wat ik dus met een aantal bestuurders heb gedaan is bijna letterlijk dit standpunt doorgelopen en zaken uitgelegd. Zoals, we hebben bewust voor dit woord gekozen, want dat betekent iets anders of dat geeft mogelijkheden en als we voor een ander woord hadden gekozen niet. Dus bijvoorbeeld, we hebben in ons standpunt gezegd: Wij vinden niet dat Russen en Belarussen uitgenodigd zouden moeten worden. Het is een ander woord dan dat ze uitgesloten zouden moeten worden. Een Nederlandse bond reageerde hierop dat ze het handig vonden. Dat is toen meegenomen naar het bestuur van de internationale federaties. (...) Ja, daar kun je dan bewust, onbewust, je eigen advies of je eigen besluit in meegeven (R2).”*

IZ geeft, zoals eerder beschreven, aan het meeste contact te hebben met de agenten als bestuursleden. Hier ligt voor IZ de focus op. Toch ervaren de bestuursleden geen sturing vanuit IZ. „Nou, Internationale Zaken stuurt nooit. Nee, zeker niet (R3).” „Zeker niet dwingend (R1).”

Ook de Nederlandse commissieleden en Nederlanders uit de werkorganisatie kunnen geen momenten van sturing benoemen. Zo zegt een commissielid: „Er is mij nooit iets vanuit Internationale Zaken gevraagd of ik iets voor ze kan betekenen of wil doen (R10).” De Nederlander binnen de werkorganisatie geeft het volgende aan. „Volgens mij heeft daar nog nooit iemand van NOC met mij contact opgenomen. Dus nee, volgens mij niet (R8).”

Uit de resultaten blijkt dat de principaal IZ geen sturing toepassen op de agenten. IZ streeft hier wel naar, maar de agenten hebben geen van allen zo'n sturingsmoment ervaren. Dat is opvallend, want IZ geeft wel een concreet voorbeeld van sturing aan, dus er is in zekere mate sprake van sturing, terwijl dit door de agenten niet zo ervaren wordt.

Uit bovenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat de Nederlandse sportbonden als principaal wel degelijk het controlemechanisme sturing kunnen toepassen op de agenten. Zij staan hier namelijk voor open. Voornamelijk wanneer de principaal met argumenten komt waar de agent het mee eens is. IZ streeft er als principaal naar om de agenten te sturen, echter ervaren de agenten geen enkele manier van sturing. Uit de theorie blijkt dat de agent door gebrekkige communicatie niet op de hoogte is van de belangen en voorkeuren van de principaal. Een probleem dat dit voornamelijk voordoet bij impliciete en informele contracten. Uit eerdere resultaten blijkt inderdaad dat de agenten niet weten wat de belangen en voorkeuren van IZ zijn en dat er sprake is van impliciete en informele contracten. IZ kan volgens de theorie dit controlemechanisme inzetten om de agent actief te informeren over hun belangen en voorkeuren.

### 5.3.3 Sanctionering

De effectiviteit van de controlemechanismen monitoring en sturing hangen af van het derde controlemechanisme: de (impliciete) dreiging van sancties (Geeraert, 2016). Sancties brengen kosten met zich mee voor de agent. Het draait hierbij niet alleen om financiële kosten. Om significante naleving te bereiken, moeten de sancties (en dus kosten) voor de agent voldoende groot zijn (McCubbins, Noll, & Weingast, 1989, p. 251). Belangrijk is dat de sanctie niet daadwerkelijk hoeft worden toegepast. De agent zal namelijk vermijden dat hij kosten maakt en daarom proberen de sancties te vermijden. De mogelijkheid van een sanctie zorgt dus voor een mate van controle over de acties van de agent. Zoals bij de andere controlemechanismen, is ook het opleggen van sancties kostbaar voor de principaal. Wanneer de kosten van sanctioneren hoog zijn voor de principaal,

neemt de geloofwaardigheid van de dreiging dat sancties worden gebruikt in het geval van *shrinking* af (Tallberg, 2003, p. 23). Alleen als de kosten van een sanctie hoog genoeg zijn en het geloofwaardig genoeg is dat de sanctie wordt ingezet bij het niet naleven van de regels, kan worden verwacht dat de agent voldoende stimulans voelt om zijn gedrag te veranderen. De principalen kunnen het controlemechanisme sanctionering inzetten wanneer nodig, maar met de gesproken agenten is dit niet van toepassing geweest, omdat een dergelijke situatie zich niet heeft voorgedaan.

De Nederlandse sportbonden als principaal proberen sancties toe te passen. *„Ja, zeker. Natuurlijk doen we dat. (...) Op een gegeven moment dacht ik, die Nederlander binnen de werkorganisatie ga ik hier niet over informeren. Nee. Of laat iemand even een tijdje z'n sop raken, ook als hij zich zo gedraagt. En bij commissies is het niet zozeer sanctioneren, maar kijk, één keer per vier jaar moet je weer de mensen voor commissies opgeven. Daar kijken we wel heel goed van, oké, vinden we deze commissie nog steeds belangrijk? Willen we nog steeds dat deze persoon ons vertegenwoordigt? En wat stralen we mee uit? En daar maken we wel regelmatige wijzigingen. En dat vindt niet iedereen leuk, want soms beslissen wij dat of we denken dat is een niet juiste persoon om ons te vertegenwoordigen, of die commissie vinden we niet meer belangrijk en we hebben wel een andere commissie. Dat levert ook af en toe wel irritatie op (R6).”*

Ook Internationale Zaken past een enkele keer het controlemechanisme sanctionering toe. *„Nou ja, het verminderen of terugbrengen van het contact, als dat een sanctie is, dat doen we wel, maar er zijn verder geen dingen waar wij druk uitoefenen. Kijk, als wij iemand ook financieel ondersteunen in zijn of haar lobbytraject, dan is het niet de bedoeling dat we hem kopen. (...) Als we iemand steunen, financieel of inhoudelijk, dan doen we dat in de context en de situatie die er op dat moment is. Dus op dat moment denken wij oké dat is een geschikte bestuurder die maakt heel veel kans om voorzitter te worden of ook iemand die echt inhoudelijk qua beleid heel wat op onze lijn is. Maar we zijn ons ook bewust ervan dat situaties kunnen veranderen. Dat over een jaar iemand anders tegenzit. Dat risico neem je daarin mee (R2).”* Het IZ-teamlid geeft hier een voorbeeld van. *„Nou je hebt een aantal internationale bestuurders waar ik wel minder contact mee heb, omdat hij of zij daadwerkelijk niet te sturen is, waarvan je dus ook niet weet wat ze uiteindelijk gaan doen. En dan moet je eigenlijk voorzichtig zijn, want anders zeggen ze van ja, NOC\*NSF vindt dit ook. Of NOC\*NSF staat achter mij. En dan denk ik van nou dan heb ik liever even minder contact, zodat je bij wijze van spreken kunt zeggen: ja, maar wacht even, hij zegt nu dat hij met ons op één lijn is, maar ik heb hem een halfjaar niet meer gesproken, dus hoe kan hij dat dan weten? Dus er zijn een aantal bestuurders waar ik me op de vlakte hou (R2).*

De agenten geven geen onderscheid aan tussen hoe vaak het controlemechanisme sanctionering is toegepast door de verschillende principalen. Het mechanisme is bij de agenten door allebei de principalen namelijk nog nooit toegepast. Een veelgenoemde reden hiervoor is dat zich tussen de principalen en agenten nog geen situatie heeft voorgedaan waar er reden was tot sanctionering. Zo geeft een bestuurslid aan: *„Nee, zeker niet. Zo erg hebben we nooit tegen elkaar gestaan. Ja, en het enige wat je daar kan doen is gewoon openlijk met elkaar bespreken en in transparantie melden van dit zijn de afwegingen. ‘Sometimes you win, sometimes you lose’ (R1).”* Een ander bestuurslid kan dit aanvullen. *„Het komt niet vaak voor. De enige een-op-een-relatie die er feitelijk is, is dat Nederland die kandidaat moet aandragen en ondersteunen bij de verkiezingen. En de enige sanctie die erop zou kunnen staan is dat je na vier jaar zegt van nou, het is toch niet helemaal wat wij gehoopt hebben. Dus laten we maar eens met een andere kandidaat komen. (...) Het enige wat dus kan is dat je schetst van nou, we zijn wel een beetje klaar met die man. Dat heb ik overigens nog zelden gezien. Het risico is heel groot als je dat op Nederland doet, dat je jezelf enorm in de voet schiet. Dat je vier jaar*

*daarvoor, na al die andere partijen, een enorme gelobbyd hebt om die persoon er wel te krijgen (R11)."*

Een commissielid geeft ook aan dat er inderdaad geen sprake is van sanctionering, omdat dit op andere manieren wordt opgelost. De sancties zouden door dit commissielid ook niet worden gewaardeerd. *„Ja, persoonlijk zou ik als ik een andere lijn aanneem, het dialoog aangaan met Internationale Zaken. (...) Of op het moment zelf. Ik ben het gewoon helemaal niet eens met Internationale Zaken, die wil dat ik A zeg, maar ik vind het gewoon echt B. Dan is B gewoon wat jij doet op die positie voor die club. En je geloofwaardigheid als bestuurder gaat ten gronde op het moment dat jij jezelf overduidelijk laat leiden door andere politieke belangen. (...) En op het moment dat het dus wij tegen zij wordt, ja, dan ben je niet zo heel erg handig bezig als Internationale Zaken. Nee. Als je mensen tegen in het harnas jaagt, onder druk zet en dan boos wordt. Ja, dat vind ik heel erg apolitiek als ik eerlijk ben. Je moet natuurlijk altijd on speaking terms blijven. Ook als iemand oprecht een andere keuze maakt (R4)."*

De Nederlander binnen de werkorganisatie kan ook geen voorbeeld noemen waarin hij is gesanctioneerd. *„Ik heb niet het gevoel dat ik gesanctioneerd ben. Maar het is wel grappig, want het zijn eigenlijk twee vliegwheels met een stangetje, dus dan zou je het eigenlijk van elkaar moeten weten (R8)."*

Concluderend, kunnen de principalen het controlemechanisme toepassen en hebben zij dit ook weleens gedaan wanneer dit volgens de principalen nodig was. De kosten van deze vorm van sanctionering zijn niet enorm hoog voor de principalen en daardoor is het ook reëel dat ze worden toegepast. Echter, hebben de agenten dit niet ervaren, aangezien zij niet in zo'n situatie zijn beland met de principalen. Ze blijven altijd *on speaking terms*. Het is hierdoor op basis van dit onderzoek moeilijk te concluderen of de sancties de agenten teveel kosten, waardoor zij besluiten de lijn van de principalen te volgen.

#### 5.3.4 Effectiviteit controlemechanismen

De controlemechanismen kunnen worden ingezet om het de negatieve effecten van agentprobleem te verkleinen en hiermee een succesvolle delegatie van de principaal naar de agent om het Nederlands belang te behartigen, te vergroten. Het blijkt dat er vanuit de principalen IZ en de Nederlandse sportbonden kan worden gedelegeerd naar de agenten en er ook sprake is van een agentprobleem. Hoewel er genoeg redenen is om de controlemechanismen in te zetten, wordt dit bijna niet gedaan. Wanneer de mechanismen wel wordt ingezet, geven de agenten aan dit niet zo te ervaren of dat het alleen mogelijk is het controlemechanisme toe te passen wanneer de agent het in beginsel al met de argumenten van de principaal eens is. Deze toepassing van de controlemechanismen is niet doeltreffend en effectief genoeg om de negatieve effecten van het agentprobleem te kunnen verminderen. Dit heeft ook te maken met dat er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie, waarbij allen te maken hebben met meerdere principalen en agenten. Hierdoor worden de agenten autonomer en hebben de principalen minder controle, waardoor de controlemechanismen niet altijd even effectief kunnen worden ingezet.

Tabel 2: Overzicht van het principaal-agentmodel en de verschillende relaties

Principaal	Agent	Mate van delegatie	Contract	Oorzaken agentprobleem			Controlemechanismen		
				Conflicterende belangen	Informatieasymmetrie	Monitoring	Sturing	Sanctionering	
<b>Nederlandse sportbonden</b>									
	Bestuurs-leden	Er is sprake van delegatie, want het is mogelijk om agent te machtigen. Delegatie herroepen is mogelijk, gezien de sportbonden niet de enige principaal voor de agent zijn.	Informeel, impliciet contract.	Er is sprake van conflicterende belangen, want er wordt niet altijd gestreefd naar Nederlands belang.	Er is sprake van informatieasymmetrie, voornamelijk over de toekenning van internationale topsportevenementen in Nederland en spelregel- of technische wijzigingen.	Principaalen zeggen op de agenten te monitoren, maar gebeurt te weinig om het monitoring te kunnen noemen.	Er is geen sprake van sturing vanuit de principaal naar de agent.	De principaal sanctioneert de agenten niet, omdat ze niet in de situatie belanden waar dit nodig is.	
	Commissie-leden	Er is heel duidelijk sprake van delegatie. Zowel machtigen van agenten als het herroepen van de delegatie is mogelijk.	Informeel, impliciet contract.	Onduidelijk of ersprake is van conflicterende belangen, maar agent heeft wel contact met de principaal.	Er is sprake van informatieasymmetrie, voornamelijk over de toekenning van internationale topsportevenementen in Nederland en spelregel- of technische wijzigingen.	Deze groep agenten ervaart minste mate van monitoring en er gebeurt ook te weinig om het monitoring te kunnen noemen.	Er is geen sprake van sturing vanuit de principaal naar de agent, maar de agent benoemt specifiek hier wel open voor te staan.	De principaal sanctioneert de agenten niet, omdat ze niet in de situatie belanden waar dit nodig is.	
	Werk-organisatie	In beperkte mate sprake van delegatie. Machtigen agenten is mogelijk, maar moeilijk doordat er weinig contact is. Iden voor herroepen van delegatie.	Informeel, impliciet contract.	Er is sprake van conflicterende belangen, maar de agenten zijn zich hier niet altijd bewust van door onwetendheid waar principaal zich mee bezighoudt.	Er is sprake van informatieasymmetrie, maar onwetendheid over welke onderwerpen doordat er weinig contact is met principaal.	Principaalen zeggen op de agenten te monitoren, maar gebeurt te weinig om het monitoring te kunnen noemen.	De principaal stuurt de agenten niet, ondanks dat er het meeste contact is tussen deze twee groepen.	De principaal sanctioneert de agenten niet, omdat ze niet in de situatie belanden waar dit nodig is.	
<b>Internationale zaken</b>									
	Commissie-leden	Geen contact tussen deze principaal en agent, waardoor delegeren moeilijker is.	Informeel, impliciet contract.	Er is sprake van conflicterende belangen, maar de agenten zijn zich hier niet altijd bewust van door onwetendheid waar principaal zich mee bezighoudt.	Er is sprake van informatieasymmetrie, maar onwetendheid over welke onderwerpen doordat er weinig contact is met principaal.	Principaal monitort deze groep nauwelijks tot niet.	De principaal stuurt de agenten niet.	De principaal sanctioneert de agenten niet, omdat ze niet in de situatie belanden waar dit nodig is.	
	Werk-organisatie	Geen contact tussen deze principaal en agent, waardoor delegeren moeilijker is.	Informeel, impliciet contract.	Onduidelijk of ersprake is van conflicterende belangen, want geen contact met principaal. Hierdoor onwetendheid waar principaal zich mee bezighoudt en of er conflicterende belangen zijn.	Er is sprake van informatieasymmetrie, maar onwetendheid over welke onderwerpen doordat er weinig contact is met principaal.	Principaal monitort deze groep nauwelijks tot niet.	De principaal stuurt de agenten niet.	De principaal sanctioneert de agenten niet, omdat ze niet in de situatie belanden waar dit nodig is.	

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Er worden eerst antwoorden geformuleerd op de deelvragen om vervolgens tot een antwoord op de hoofdvraag te komen.

Het antwoord op de eerste deelvraag: „*Op welke wijze kunnen de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties al dan niet het Nederlands belang dienen?*” kan als volgt worden beantwoord. Uit de literatuurstudie blijkt dat de Nederlandse internationale vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties zich bevinden op drie plekken binnen de internationale sportorganisaties: besturen, commissies en de werkorganisaties. De bestuursleden kunnen het Nederlands belang dienen, doordat zij op de plekken zitten waar de besluiten worden genomen. Hierdoor kunnen zij de besluiten meer sturen in de lijn met de Internationale Visie van Internationale Zaken en daarmee het Nederlands belang van henzelf en de Nederlandse sportbonden. De commissieleden en Nederlanders in de werkorganisatie zijn de beleidsvormers, aangezien zij degenen zijn die het beleid maken en bepalen wat er op de bestuursafdeling komt. Zij leveren dus de inhoudelijke input voor het bestuur. De plek waar de besluiten uiteindelijk worden genomen. De commissieleden en de Nederlanders binnen de werkorganisaties kunnen de beleidsvorming sturen in de richting van de Internationale Visie van Internationale Zaken en dus het Nederlands belang waar Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden achter staan. Hierdoor zitten alle Nederlandse internationale vertegenwoordigers op posities waar ze het Nederlands belang kunnen dienen. Dit doen de Nederlanders door hun verschillende posities op een andere wijze. Sommigen doen dit vanuit hun besluitvormingspositie en andere vanuit hun beleidsvormingspositie. Wanneer IZ en de Nederlandse sportbonden een onderwerp van het Nederlands belang willen laten behartigen moeten ze hiervoor de Nederlandse commissieleden of in de werkorganisatie gebruiken die de mogelijkheid hebben om een besluit te sturen. De bestuursleden kunnen uiteindelijk zorgen dat er een gunstig besluit voor Nederland wordt genomen, of juist een ongunstig besluit tegenhouden.

De principalen, IZ en de Nederlandse sportbonden, wensen hun verantwoordelijkheden rondom het behartigen van het Nederlands belang, ook wel de Internationale Visie van NOC\*NSF, over te dragen aan de agenten, de Nederlandse internationale vertegenwoordigers in besturen, commissies en de werkorganisaties. Om deze verantwoordelijkheid goed over te kunnen dragen, moet er sprake zijn van een principaal-agentrelatie. Hierom is de vraag opgesteld over in hoeverre dit ook daadwerkelijk het geval is, namelijk: „*In hoeverre is er sprake van een principaal-agentrelatie tussen aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties als agenten?*” Uit de resultaten blijkt dat er aan de ene kant tussen aan de ene kant de principalen en aan de andere kant de agenten sprake is van een principaal-agentrelatie, omdat de principalen IZ en de Nederlandse sportbonden de verantwoordelijkheden kunnen overdragen aan de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, de agenten, door middel van delegatie, en ze kunnen deze delegatie ook herroepen. De mate waarin de principalen kunnen delegeren en deze delegatie ook kunnen herroepen, waardoor er sprake is van een principaal-agentrelatie, verschilt per principaal en agent, zie tabel 2 op pagina 42. Aan de andere kant is de principaal-agentrelatie tussen beide principalen en alle agenten een onzuivere relatie, gezien de agenten te maken hebben met meerdere principalen en de agenten met meerdere agenten. Het is dus geen traditioneel tweeledig model met één principaal en één agent. Hierdoor heeft de principaal minder controle over de agenten en hebben deze agenten een verhoogde autonomie, aangezien de principalen, de uitleg hierover volgt hieronder, niet in staat zijn de agenten effectief te monitoren en sanctioneren. Doordat er sprake is van een principaal-agentrelatie kunnen

de principalen ervoor zorgen dat de agenten het Nederlands belang gaan dienen. Wanneer de agenten dit op de gewenste manier uitvoeren, kan in veel van de gevallen de delegatie worden herroepen. Echter, doordat er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie en de agenten een verhoogde autonomie hebben en de principalen juist beperkte controle. In sommige gevallen resulteert dit erin dat het Nederlands belang niet voldoende wordt behartigd, aangezien de agenten autonoom genoeg zijn een andere weg in te slaan.

Deze delegatie loopt niet altijd zoals gewenst door conflicterende belangen en informatieasymmetrie. De vraag is in hoeverre deze twee factoren uiteindelijk ook daadwerkelijk tot een agentprobleem leiden. Vandaar de vraag: „*In hoeverre leiden conflicterende belangen en informatieasymmetrie tussen aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordiging binnen internationale sportorganisaties als agenten tot een agentprobleem?*” Wanneer er zowel sprake is van conflicterende belangen als informatieasymmetrie is er sprake van een agentprobleem. Uit de resultaten blijkt dat er tussen aan de ene kant de principalen en aan de andere kant de agenten binnen besturen en commissies sprake is van conflicterende belangen. Aan de andere kant is het onduidelijk of er tussen de principalen en de agenten in de werkorganisaties conflicterende belangen aanwezig zijn, omdat er geen contact is met de principaal en de agenten hierdoor niet op de hoogte zijn van de belangen van de principaal en de agenten niet weten of zij in strijd handelen met de belangen van de principaal. Daarnaast is het duidelijk dat er aan de ene kant vanuit beide principalen naar alle agenten sprake is van informatieasymmetrie. Er is daarom ook in de meeste gevallen met zekerheid te stellen dat er sprake is van een agentprobleem. Hierdoor handelen de agenten ook vaker onafhankelijk van de principaal. Deze handelingen zijn ongewenst voor de principaal, waardoor er ook sprake is van een *agency slack*, voornamelijk *slipping*, maar in sommige gevallen ook *shirking*. Dit resulteert erin dat de agenten niet altijd het Nederlands belang behartigen, zoals gewenst vanuit de principalen, maar ook hun eigen belang of dat van de internationale federatie.

Om ervoor te zorgen dat het agentprobleem wordt verkleind, kunnen controlemechanismen worden ingezet. Het is daarom ook belangrijk te achterhalen of de principalen controlemechanismen gebruiken naar de agenten toe om dit agentprobleem te achterhalen. Hierdoor ontstaat de volgende deelvraag: „*In hoeverre verkleinen de controlemechanismen de negatieve effecten van het agentprobleem tussen aan de ene kant IZ en de Nederlandse sportbonden als principalen en aan de andere kant de Nederlandse vertegenwoordiging binnen internationale sportorganisaties als agent?*” Volgens het principaal-agentmodel zijn er drie factoren aanwezig die de overgedragen verantwoordelijkheid stimuleren, namelijk de controlemechanismen monitoring, sturing en sanctionering. Deze mechanismen zorgen ervoor dat de conflicterende belangen en informatieasymmetrie worden opgemerkt en er kan worden bijgestuurd, waardoor het Nederlands belang uiteindelijk beter wordt behartigd door de agenten. Aan de ene kant wordt het controlemechanisme monitoring door de Nederlandse sportbonden als principaal gebruikt naar de agenten in besturen en commissies en zetten de Nederlandse sportbonden het controlemechanisme sturing in bij alle agenten. Aan de andere kant wordt het controlemechanisme monitoring vanuit de Nederlandse sportbonden als principaal naar de agenten in de werkorganisaties en tussen de principaal IZ en alle agenten niet ingezet. Het controlemechanismen sturing wordt door IZ niet ingezet. Daarnaast gebruiken beide principalen het controlemechanisme sanctionering niet. Aangezien er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie is het voor de principalen moeilijker controle uit te oefenen op de agenten die autonoom handelen, want zij kunnen de agenten niet effectief monitoren en sanctioneren. Het agentprobleem wordt door de beperkte inzet van de controlemechanismen vanuit de principalen onvoldoende verkleind. De agenten worden hierdoor niet bijgestuurd en gestimuleerd om het Nederlands belang vaker te gaan behartigen, waardoor

conflicterende belangen en informatieasymmetrie aanwezig blijven en zij hun eigen belang of die van de internationale federaties vaker boven het Nederlands belang kunnen verkiezen.

Na het beantwoorden van deze deelvragen, kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag:

*„Op welke wijze kunnen Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden ervoor zorgen dat de Nederlandse vertegenwoordigers binnen internationale sportorganisaties het Nederlands belang beter gaan dienen?“*

Uit het onderzoek blijkt dat de Nederlanders binnen de internationale sportorganisaties op de positie van bestuurder, commissielid of de werkorganisatie allen een relevante bestuurs- of beleidsvormingspositie hebben om het Nederlands belang te dienen. Het is daarom interessant om als principalen te delegeren naar de Nederlanders om het Nederlands belang te dienen. De principalen kunnen zelf namelijk geen zitting nemen binnen de internationale sportorganisaties, waardoor het interessant is dit te delegeren naar mensen die dit wel kunnen. Het onderzoek laat ook zien dat dit daadwerkelijk mogelijk is en gebeurt. Echter, conflicterende belangen en informatieasymmetrie houden deze delegatie tegen, aangezien er sprake is van een agentprobleem en *agency slack*, waar de agenten hun eigen belangen gaan behartigen, soms tegen de belangen van de principaal in. Dit agentprobleem is bij bijna alle relaties tussen de principaal en agent op zeker aanwezig. De drie controlemechanismen kunnen de negatieve effecten van dit agentprobleem verkleinen door de conflicterende belangen en informatieasymmetrie op te merken en bij te sturen. Aangezien er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie is het moeilijk de controlemechanismen effectief in te zetten en de agenten te controleren, aangezien zij autonoom handelen. Er kan dan ook worden geconcludeerd dat Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden de Nederlanders binnen de internationale sportorganisaties ervoor kunnen zorgen dat deze Nederlandse internationale vertegenwoordiging het Nederlands belang gaat dienen. Door de onzuivere principaal-agentrelatie kunnen de agenten echter nooit volledig het Nederlands belang dienen, omdat de agenten te maken hebben met meerdere principalen, waardoor het Nederlands belang niet het enige is waar zij mee te maken krijgen. De controlemechanismen kunnen wel worden ingezet om het agentprobleem op te merken en toch bij te sturen waar mogelijk. Ook al is dit niet altijd even effectief.

## 7. Aanbevelingen

Op basis van de resultaten, analyse en conclusie van dit onderzoek, zijn er een aantal aanbevelingen te geven aan de afdeling Internationale Zaken en de Nederlandse sportbonden. Deze aanbevelingen focussen ze zich op wat de principalen kunnen doen om de agenten beter het Nederlands belang te laten behartigen.

### Leg de focus op alle agenten

Een eerste aanbeveling is om de focus als principalen, IZ en de Nederlandse sportbonden, op alle agenten te leggen, dus: bestuurs- en commissieleden én Nederlanders in de werkorganisatie. De Nederlandse sportbonden hebben meestal met Nederlanders op alle drie de posities contact. IZ heeft op dit moment echter enkel contact met de bestuursleden en sporadisch met een commissielid. Uit het onderzoek blijkt dat alle drie de posities relevant zijn in het beleid- en besluitvormingsproces. De bestuursleden op de besluitvormingsposities en de commissieleden en Nederlanders in de werkorganisatie op de beleidsvormingsposities. Door de onzuivere principaal-agentrelatie wordt het Nederlands belang niet optimaal behartigd, aangezien de agenten te maken krijgen met meerdere principalen en meerdere belangen en niet alleen de Nederlandse. Door de focus als IZ op alle agenten te leggen in plaats van de bestuursleden, kun je met zoveel mogelijk Nederlanders een relatie opbouwen, waardoor zij bewuster worden van het Nederlands belang en in ieder geval in overweging kunnen nemen om dit te behartigen. Als principaal kun je geen invloed hebben op de beslissingen die de agent maakt, maar door de agent bewust te maken van het Nederlands belang neemt deze dit in ieder geval in overweging.

### Zoek vaker het contact met de agenten

De tweede aanbeveling voor de principalen is om vaker contact te zoeken met de Nederlandse internationale vertegenwoordigers, ofwel de agenten. Deze raakt voor een deel de eerste aanbeveling, maar het accent is net anders, waardoor het relevant is deze aanbeveling apart te benoemen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat er regelmatig een informeel en indirect contract is tussen de principaal en agent. Dit contract ontstaat echter voornamelijk wanneer de principalen en agenten aan de voorkant contact met elkaar hebben gehad, bijvoorbeeld voor ondersteuning in het lobbytraject naar een bestuursfunctie toe. Om deze reden is het van belang dat de principalen aan de voorkant voor de agenten een positie innemen al contact zoeken, zodat er meer informele contracten ontstaan en er meer agenten bereid zijn het Nederlands belang te behartigen. Dit is belangrijk, omdat er een onzuivere principaal-agentrelatie is, waarbij de agenten te maken hebben met meerdere principalen en ook autonoom handelen. Door als principaal contact te zoeken met de agenten, zijn de agenten in ieder geval meer op de hoogte van wat het Nederlands belang is, waardoor ze dit in het achterhoofd mee kunnen nemen. Op dit moment weten de agenten vaak niet wat het Nederlands belang vanuit IZ is, waardoor zij zich niet kunnen inzetten om dit te behartigen. Door contact te zoeken en informatie te delen, weten ze dit wel en kunnen ze het behartigen van het Nederlands belang in overweging nemen. Er wordt door verschillende agenten benoemd dat zij in ieder geval één keer per jaar contact willen hebben met de principalen. Dit kan als een eerste minimum genomen worden.

### Maak meer gebruik van de beschikbare controlemechanismen

De laatste aanbeveling gaat over de beschikbare controlemechanismen. Hoewel er uit het onderzoek blijkt dat deze niet altijd even effectief kunnen worden gebruikt door de principalen, omdat er sprake is van een onzuivere principaal-agentrelatie waar de agenten te maken hebben met meerdere principalen en ook meerdere belangen en hierdoor autonoom handelen, waardoor de controlemechanismen niet doeltreffend zijn. Toch is het belangrijk de controlemechanismen in te



zetten, aangezien de principalen ergens moeten beginnen met ervoor te zorgen dat het Nederlands belang wordt behartigd door de agenten. Monitoring kan ervoor zorgen dat de principalen beter op de hoogte zijn van over welke onderwerpen de agenten internationaal actief mee bezig zijn. Hierdoor kunnen de principalen gericht informatie over het Nederlands belang delen met de agenten, omdat de principalen beter op de hoogte zijn van waarmee de agenten internationaal mee bezig zijn en hun informatie hierop afstemmen. Nu zijn de agenten vaak niet op de hoogte van het Nederlands belang, maar de principaal moet ergens beginnen om dit Nederlands belang beter behartigd te krijgen. De eerste stap hierin is het delen van informatie waar Nederland zich überhaupt mee bezig houdt. Op deze manier kunnen de agenten in ieder geval in overweging nemen om het Nederlands belang te gaan dienen op de onderwerpen waar zij mee bezig zijn, ook wanneer allen te maken hebben met een onzuivere principaal-agentrelatie. Daarnaast kan sturing worden ingezet, want wanneer de principaal door monitoring op de hoogte is van waar de agent zich mee bezighoudt en ziet dat dit niet de gewenste richting van de principaal is, namelijk niet het Nederlands belang, kan de principaal een andere richting op sturen. Dit met de verwachting dat de agent meer de kant van het Nederlands belang gaat dienen. Ook bij de onzuivere principaal-agentrelatie is dit een eerste stap om als principaal de agent op de hoogte te brengen en bij te sturen waar nodig. Het controlemechanisme sanctionering kan ook worden ingezet, door bijvoorbeeld het contact te verminderen, aangezien een netwerk in Nederland voor de agent relevant is. Door als principaal te sanctioneren, ook wanneer de agent te maken heeft met meerdere agenten, kan de principaal in overweging nemen hoe belangrijk zij het contact met de Nederlanders vinden en daarom besluiten het Nederlands belang boven de andere belangen te verkiezen om te gaan behartigen. Het is als principalen moeilijk om invloed te hebben op de beslissingen die de agenten maken door de onzuivere principaal-agentrelatie, maar de agenten zijn zich op dit moment vaak niet bewust van het Nederlands belang. Door de controlemechanismen in te zetten kan een eerste stap worden gezet om de agenten bewuster te laten worden van het Nederlands belang en dit toch vaker in overweging te nemen. Ook al gaan de agenten nooit volledig het Nederlands belang dienen door de onzuivere principaal-agentrelatie.

## 8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt geëvalueerd op de onderzoeksresultaten en worden de beperkingen en implicaties van de resultaten besproken. Ook wordt de rol van de onderzoeker toegelicht.

### 8.1 Beperkingen van het onderzoek

Ondanks dat er in de beschikbare tijd geprobeerd is om een zo volledig mogelijk onderzoek uit te voeren, heeft dit onderzoek ook een aantal beperkingen.

Allereerst is er met de Nederlandse internationale vertegenwoordigers van een viertal sportbonden gesproken. De keuze is hierop gevallen, aangezien er op alle agentposities binnen de internationale sportorganisaties van deze sportbonden veel Nederlanders actief zijn. Doordat deze sportbonden internationaal actief zijn, hebben zij een positief beeld op de Nederlandse internationale vertegenwoordiging, omdat de bond hier actief mee bezig is, en zijn hier ook veel mensen die geïnterviewd kunnen worden. Naast dat het zorgt voor een positief beeld en veel mensen die geïnterviewd kunnen worden, is het ook een kleine groep die is gesproken. In totaal zijn er namelijk 79 Nederlandse sportbonden.

Ook is er met veel bestuursleden gesproken, maar minder met Nederlanders binnen commissies en de werkorganisatie. Dit komt, omdat de geïnterviewden bepaald zijn aan de hand van de connecties met IZ die, zoals ook uit het onderzoek komt, het meeste contact hebben met bestuursleden. Veel Nederlanders zijn bestuurslid, dus deze zijn benaderbaar, maar er zijn weinig (max 10) Nederlanders actief binnen de werkorganisatie. Dit maakt het moeilijk om daar meer mensen over te spreken. Ook is er maar met één directielid van een Nederlandse sportbond gesproken. Doordat er een kleine groep Nederlanders is gesproken, geeft dit een beperkt beeld van de werkelijkheid.

Hiernaast zijn er ook weinig documenten beschikbaar, waardoor de antwoorden bijna alleen op interviews zijn gebaseerd. Er zijn dus weinig bewijsstukken. Deze documenten zijn ook gestuurd door de teamleden van IZ, waardoor dit ook niet volledig objectief is.

### 8.2 Vervolgonderzoek

Voor vervolgonderzoek kan dit onderzoek worden uitgebreid door meer Nederlandse sportbonden te spreken. Zoals hierboven benoemd, zijn er 79 sportbonden. Sommigen zijn internationaal actiever dan anderen. Door een breder palet aan bonden te spreken, ontstaat er een diverser beeld over in hoeverre er sprake is van delegatie, een agentprobleem en of de controlemechanismen worden ingezet. Hierdoor kan het onderzoek beter worden gegeneraliseerd.

Daarnaast zijn er nu conclusies getrokken op basis van één directielid van een grote Nederlandse sportbond, een tweetal commissieleden en één Nederlander in de werkorganisatie. Dit geeft een beperkt beeld van de werkelijkheid. Wanneer er meer interviews worden gehouden met directieleden, commissieleden en Nederlanders in de werkorganisatie kunnen er meer generaliserende uitspraken gedaan worden.

Ook kan het interessant zijn het onderzoek uit te breiden buiten de sportsector en bijvoorbeeld te vragen aan het ministerie van Buitenlandse Zaken of het bedrijfsleven hoe zij contact houden met Nederlanders internationaal om te kijken of daar iets van te leren is.

### 8.3 Rol als onderzoeker

Als onderzoeker probeer je het onderzoek zo objectief mogelijk uit te voeren. Echter, is dit als medewerker binnen de afdeling Internationale Zaken van NOC\*NSF soms ook ingewikkeld. Zo heb ik regelmatig achtergrondinformatie gehad die ik niet mocht gebruiken binnen het interview. Tijdens

het onderzoek heb ik ook bewust nagedacht over het alleen benutten van de feitelijk gepresenteerde kennis.

Ook had ik de collega's van Internationale Zaken nodig om interviews in te plannen met de geïnterviewden, aangezien het moeilijk is om contact met deze groep te krijgen. Hierdoor beland je automatisch in de voor Internationale Zaken benaderbare groep. Iets dat de onderzoeksresultaten kan beïnvloeden. Daarnaast vond Internationale Zaken het omwille van hun relatie met andere sportbonden soms niet verstandig als ik het gesprek aanging met Nederlanders binnen internationale sportorganisaties waarmee de relatie niet goed is. Wanneer je een onderzoeker bent die hier ver vanaf staat, is het wel mogelijk deze interviews in te plannen, maar aangezien je ook medewerker in het team Internationale Zaken bent, is dit moeilijk door te drukken. Het is ook mogelijk dat de geïnterviewden niet alle informatie met mij hebben gedeeld, omdat zij zich ervan bewust zijn dat ik ook werkzaam ben binnen de afdeling Internationale Zaken van NOC\*NSF. Tijdens de interviews is aangegeven dat de resultaten anoniem zijn en de gegevens niet met anderen gedeeld werden.

Concluderend, was het onderzoek interessant om uit te voeren. Het heeft mij enorm veel geleerd over hoe het er aan toegaat binnen de internationale sportwereld en hoe ingewikkeld relaties soms zijn. Het is niet zo makkelijk het Nederlands belang te kunnen behartigen, hoe graag Nederlanders dit ook willen doen. Dit onderzoek was een mooi sluitstuk op mijn tweejarige werktijd binnen de afdeling Internationale Zaken van NOC\*NSF. Ik hoop dat ik de afdeling een mooi onderzoek heb kunnen aanleveren waar zij in de toekomst verder mee aan de slag kunnen.

## 9. Bibliografie

- Boon, M. (2011). Wetenschappelijk begrijpen: Structureren en conceptualiseren. *Wijsgerig Perspectief*, pp. 32-39.
- Chakravartty, A. (2011). Scientific realism. *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
- Cornelissen, S. (2010). The geopolitics of global aspiration: Sport mega-events and emerging powers. *The international journal of the history of sport* 27.16-18 , pp. 3008-3025.
- Delreux, T., & Adriaensen, J. (2017). The Principal Agent Model and the European Union. *Palgrave Studies in European Union Politics*, pp. 1-304.
- Dielessen, G. (2016, April 22). Bijdrage LEN Kandidatuur. Arnhem.
- Drieskens, E. (2008). *National or European Agents? An Exploration into the Representation Behaviour of the EU Member States at the UN Security Council* .
- FEI . (sd). *FEI Executive Board*. Opgehaald van [inside.fei.org](https://inside.fei.org/inside.fei.org/fei/about-fei/structure/executive-board): <https://inside.fei.org/inside.fei.org/fei/about-fei/structure/executive-board>
- Geeraert, A. (2016). The EU's Engagement with FIFA and UEFA: Principals, Agents, and Supervisors. In A. Geeraert, *The EU in International Sports Governance: A Principal-Agent Perspective On EU Control of FIFA and UEFA* (pp. 24-49). New York: Palgrave Macmillan.
- Geeraert, A., & Drieskens, E. (2015). The EU controls FIFA and UEFA: a principal–agent perspective. *Journal of European Public Policy*, pp. 1448-1466.
- Geeraert, A., & Gauthier, R. (2018). Out-of-control Olympics: why the IOC is unable to ensure an environmentally sustainable Olympic Games. *Journal of Environmental Policy & Planning*, pp. 16-30.
- Hawkins, D., Lake, D., Nielson, D., & Tierney, M. (2006). Delegation and agency in international organizations. *Cambridge University Press*.
- Internationale Zaken, NOC\*NSF. (2023, Oktober 31). Persoonlijke communicatie:.
- Jackson, S. J., & Haigh, S. (2009). *Sport and foreign policy in a globalizing world*. Routledge.
- Jarvie, G. (2021). Sport, soft power and cultural relations. *Journal of Global Sport Management*, pp. 1-18.
- Lensink, S. (2024, April 22). Persoonlijke communicatie. (N. Weijermars, Interviewer)
- McCubbins, M. D., & Schwartz, T. (1984). Congressional Oversight Overlooked: Police Patrols versus Fire Alarms. *American Journal of Political Science*, 28(1), pp. 165–179.
- McCubbins, M., & Page, T. (1987). A theory of congressional delegation. In M. McCubbins, & T. Sullivan, *Congress: structure and policy* (pp. 404-425). Cambridge: Cambridge University Press.
- McCubbins, M., Noll, R., & Weingast, B. (1989). Structure and process, politics and policy: administrative arrangements and the political control of agencies. *Virginia Law Review*, 75(2), pp. 431-482.
- Metz, S. (2023, December 11). Persoonlijke communicatie: IZ-overleg: hoe nu verder?

- Miller, G. J. (2005). The political evolution of principal-agent models. *Rev. Polit. Sci.* 8, pp. 203-225.
- Mnookin, R. H., & Lawrence, E. S. (1999). *Negotiating on behalf of others: advice to lawyers, business executives, sports agents, diplomats, politicians, and everybody else*. Sage Publications.
- Mokleiv Nygård, H., & Gates, S. (2013). Soft power at home and abroad: Sport diplomacy, politics and peace-building. *International Area Studies Review*, pp. 235-243.
- NOC\*NSF. (2021). Internationale Visie NOC\*NSF.
- NOC\*NSF. (2023, Maart 30). *IOC: Russen en Belarussen alleen welkom onder neutrale vlag*. Opgehaald van nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/nieuws/2023/03/ioc-russen-en-belarussen-alleen-welkom-onder-neutrale-vlag>
- NOC\*NSF. (sd). *Ledenlijst NOC\*NSF*. Opgehaald van nocnsf.nl: <https://nocnsf.nl/leden-van-nocnsf>
- Pollack, M. A. (2003). *The engines of European integration. Delegation, Agency and Agenda-Setting in the EU*. New York: Oxford University Press.
- Scharpf, F. (1994). Games real actors could play: positive and negative coordination in embedded negotiations. *Journal of Theoretical Politics*, 6(1), pp. 27-53.
- Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. London and New York: Routledge.
- Tallberg, J. (2003). *European governance and supranational institutions: making states comply*. Londen: Routledge.
- Van Bottenburg, M., Duyvendak, J. W., & Otto, M. (2007). Om de sport verenigd: Instituties in de sportwereld. pp. 225-239.
- Van Teeffelen, J. (2020). *Hoe kunnen Nederlandse werknemers een plek op het podium bemachtigen in de internationale sportwereld? Een kwalitatief onderzoek naar factoren die verklaren dat werknemers worden aangenomen in de werkorganisatie van internationale sportorganisaties*.
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Boom.
- Wolff, H. (2023, Oktober 26). Mailwisseling.
- Wolff, H. (2023, November 7). Persoonlijke communicatie: bespreken casussen.
- World Athletics. (sd). *Executive Board*. Opgehaald van worldathletics.org: <https://worldathletics.org/about-iaaf/structure/executive-board>

## 10. Bijlagen

### 10.1 Topiclijst

Topic	Potentiële vragen
<b>Topic 1: Inleiding en achtergrond van de geïnterviewde</b>	Kun je je huidige rol en verantwoordelijkheden binnen de internationale sportorganisatie beschrijven?
	En wat is je bijdrage aan het besluitvormingsproces bij jouw internationale sportbond?
	Denk je dat de nationale sportbond of IZ er iets aan heeft dat een Nederlander op die positie zit?
<b>Topic 2: Informatieasymmetrie en conflicterende belangen</b>	Hoe vaak komt het voor dat jij binnen jouw rol meer of andere informatie hebt dan de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken? En hoe vaak deel je dit dan? <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoeveel in aantallen?</li></ul>
	Hoe vaak komt het voor dat jij vanuit jouw positie andere belangen hebt dan de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken dit heeft?
<b>Topic 3: Informatie-uitwisseling</b>	Hoe verloopt het contact met 'jouw' Nederlandse sportbond en hoe vaak vindt dit plaats? <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoeveel in aantallen</li></ul>
	En hoe verloopt het contact met Internationale Zaken en hoe vaak vindt dit plaats?
	In hoeverre is er vanuit 'jouw' Nederlandse sportbond of Internationale Zaken iets aan jou vermeld over hun opinie van de deelname van Russen en Belarussen binnen de internationale sport?
<b>Topic 4: Contracten</b>	Is er voordat je deze functie internationaal ging bekleden afgesproken dat je de Nederlandse sportbond van informatie zou voorzien of informatie zou doorgeven? <ul style="list-style-type: none"><li>• Zo ja. Op welke wijze?</li><li>• Zo nee, wat zou je ervan vinden als dit er wel zou zijn?</li></ul>
	En bij Internationale Zaken?
	Heb je vanuit de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken op een andere manier het gevoel gekregen dat het de bedoeling was om informatie door te spelen naar Nederland of juist de internationale organisatie?
	En specifiek op het gebied van de deelname van Russen en Belarussen?
<b>Topic 5: Monitoring</b>	Kun je een situatie beschrijven waarin je het gevoel had dat je acties in de gaten werden gehouden/gemonitord door de Nederlandse sportbonden? Hoe ging je hiermee om? <ul style="list-style-type: none"><li>• Met monitoren bedoel ik dat er in de gaten gehouden wordt wat jij doet in jouw positie, dit kan direct of indirect, waarbij het niet naleven wordt doorgespeeld, waardoor je wordt gestimuleerd om de taken in het voordeel voor de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken uit te voeren.</li></ul>
	En door Internationale Zaken?

	Kun je een situatie beschrijven waarin derden de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken waarschuwden voor jouw acties waar zij misschien niet achter stonden?
	Zijn deze voorbeelden te benoemen voor de deelname van Russen en Belarussen?
<b>Topic 6: Sturing</b>	<p>Heb je ervaringen waarin je werd gestuurd of beïnvloed door Nederlandse sportbonden om bepaalde acties te ondernemen of beslissingen te nemen? Hoe ging dit in zijn werk?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Met sturen bedoel ik dat de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken probeert de acties te veranderen in een vooraf bepaalde richting.</li> </ul>
	En bij Internationale Zaken?
	Hoe open staat je organisatie voor sturing vanuit de Nederlandse sportbonden?
	Hebben de Nederlandse sportbond en Internationale Zaken gestuurd op jouw mening over de deelname van Russen en Belarussen binnen internationale sport?
<b>Topic 7: Sanctionering</b>	<p>Zijn er voorbeelden te noemen, waarbij je ooit het gevoel gehad dat het wel of niet volgen van de ingenomen positie van de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken invloed heeft op jouw contact met deze organisaties?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welke voorbeelden zijn er te noemen?</li> </ul>
	Heb je op een andere manier gevoeld dat het internationaal niet opvolgen van de besluiten van de Nederlandse sportbond of Internationale Zaken op jouw internationale positie zorgt voor bepaalde sancties vanuit deze organisaties?
	Heeft de dreiging van sancties ooit invloed gehad op je beslissingen of acties? Kun je een voorbeeld geven?
	Hoe is dit specifiek rondom de deelname van Russen en Belarussen binnen de internationale sport?
<b>Topic 8: Uitdagingen en kansen</b>	Zie jij kansen voor Nederlandse sportbonden en Internationale Zaken om hun invloed op internationaal niveau te vergroten? Hoe zou dit kunnen worden bereikt?

## 10.2 Geïnterviewden

Onderstaande personen zijn voor dit onderzoek geïnterviewd.

Nummer	Doelgroep	Leeftijdscategorie	Geslacht	Datum interview
R1	Nederlandse internationale bestuurder	50-65 jaar	Man	26-03-2024
R2	IZ-teamlid NOC*NSF	50-65 jaar	Man	02-04-2024
R3	Nederlandse internationale bestuurder	66-80 jaar	Vrouw	03-04-2024
R4	Nederlands internationaal commissielid	50-65 jaar	Vrouw	04-04-2024
R5	Nederlandse internationale bestuurder	41-50 jaar	Man	08-04-2024
R6	Directielid Nederlandse sportbond	50-65 jaar	Man	09-04-2024
R7	Bestuurslid NOC*NSF	50-65 jaar	Vrouw	10-04-2024
R8	Nederlander in internationale werkorganisatie	50-65 jaar	Man	10-04-2024
R9	Directielid NOC*NSF	50-65 jaar	Man	16-04-2024
R10	Nederlands internationaal commissielid	50-65 jaar	Vrouw	16-04-2024
R11	Nederlandse internationale bestuurder	66-80 jaar	Man	06-05-2024

### 10.3 Codeboom

Selectieve code	Axiale code	Uitleg
Delegatie		
	Overdragen verantwoordelijkheid	<p>Principalen dragen verantwoordelijkheid over aan agenten</p> <p>Principalen verwachten dat agenten Nederlands belang dienen</p> <p>Vanuit Nederlandse sportbond kun je commissielid worden</p> <p>Agenten zitten er op persoonlijke titel</p> <p>Agenten laten internationaal belang voor nationaal belang gaan</p>
	Contracten	<p>Geen sprake van formeel contract</p> <p>Sprake van informeel contract</p> <p>Niet met elke agent een informeel contract</p> <p>Geen behoefte om contracten formeler te maken</p>
	Contact	<p>Agenten hebben contact met principaal sportbond</p> <p>Agenten hebben geen contact met principaal IZ</p> <p>IZ heeft ambitie meer contact te zoeken met agenten</p> <p>Principalen en agenten geven aan dat alle agentposities relevant zijn om Nederlanders te hebben</p> <p>IZ heeft vooral contact met Nederlandse bestuurders</p> <p>Nederlandse sportbond heeft contact met alle agentposities</p>
Agentprobleem		
	Conflicterende belangen	<p>Nederlandse bestuurder/commissielid heeft te maken met meerdere vertegenwoordigers, waardoor Nederlands belang ondersneeuwt</p> <p>Principalen zien conflicterende belangen niet als iets nadeligs</p> <p>Toekenning int. Topsportevenementen is een veelvoorkomend conflicterend belang</p> <p>Oorlog Oekraïne/Rusland is een voorkomend conflicterend belang</p> <p>Tussen principaal IZ en agenten minder sprake van conflicterende belangen</p>
	Informatieasymmetrie	<p>Alle drie agentposities ervaren regelmatig informatieasymmetrie</p> <p>Toekenning int. Topsportevenementen is een punt van informatieasymmetrie</p> <p>Spelregel- of technische wijzigingen zijn een punt van informatieasymmetrie</p> <p>Tussen principaal IZ en agenten minder sprake van informatieasymmetrie</p>
	Agency slack	<p>Niet alle agenten delen informatie bij conflicterende belangen of informatieasymmetrie</p> <p>Sommige agenten delen wel informatie bij conflicterende belangen of informatieasymmetrie</p> <p>Sprake van <i>slipping</i>, omdat sommige agenten niet direct het Nederlandse belang behartigen</p> <p>Sprake van <i>shirking</i>, omdat sommige agenten inspanningen voor principaal minimaliseren</p>
Controlemechanismen		
	Monitoren	<p>Sportbonden monitoren agenten</p> <p>Sportbonden monitoren agent bestuurslid meeste</p>



		<p>Sportbond monitort commissielid minder</p> <p>Sportbond monitort werkorganisatie niet</p> <p>IZ past monitoring toe</p> <p>Bijeenkomst internationale bestuurders</p> <p>Agenten bestuur ervaren geen monitoring IZ</p> <p>Agenten commissie ervaren geen monitoring IZ</p> <p>Agenten werkorganisatie ervaren geen monitoring IZ</p>
	Sturen	<p>Sportbonden sturen agenten</p> <p>Sportbonden sturen agent bestuurslid het meeste</p> <p>Geen sturing tussen sportbond en commissielid</p> <p>Geen sturing tussen sportbond en werkorganisatie</p> <p>IZ stuurt niet tegen wil agent in</p> <p>IZ stuurt bestuurslid niet</p> <p>Agenten commissie ervaren geen sturing IZ</p> <p>Agenten werkorganisatie ervaren geen sturing IZ</p>
	Sanctioneren	<p>De Nederlandse sportbond probeert te sanctioneren</p> <p>IZ probeert te sanctioneren</p> <p>IZ past sanctionering toe</p> <p>Agenten ervaren geen sanctionering</p>