



Universiteit
Leiden

Regels of deskundigheid en aansturing?

Hoe leidinggevend en het gebruik van beslissingsruimte door keurmeesters beïnvloeden

Naam: Michael Schot
Studentnummer: 3048802
Opleiding: Bestuurskunde. Management van de Publieke Sector:
Bestuur en Advisering
Datum: 11-1-2026
Scriptiebegeleider: Bernard Bernards

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	4
1.1 Onderzoeksvraag	6
1.2 Wetenschappelijke relevantie	6
1.3 Maatschappelijke relevantie.....	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 Het gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk in het sanctioneren	7
2.2 Samenhang en spanning tussen regels, deskundigheid en aansturing bij beslissingsruimte	7
2.3 Ontwerpen van effectieve regels voor voldoende formele beslissingsruimte	10
2.4 Bevorderen van deskundigheid ondersteunt het gebruik van beslissingsruimte	11
2.5 Sturen op prestaties en waarden ondersteunt het gebruik van beslissingsruimte	12
2.6 Bevorderen van teamklimaat via de organisatiewijzen als indirecte invloed.....	13
3. Onderzoekopzet	15
3.1 De context van een toezichthoudende organisatie	15
3.2 Keuze casus Naktuinbouw	15
3.3 Methode	16
3.4 Operationalisering	19
4. Analyse	20
4.1 Opleggen van maatregel bij het aantreffen van quarantaine-organismen	20
4.2 Opleggen van maatregel bij een RNQP of afwijking van kwaliteitseis of basisnorm	22
4.3 Wijze van omgang bij sanctioneren.....	24
4.4 Bevindingen	28
5. Conclusie	31
6. Discussie	33
7. Referentielijst.....	37
Bijlage 1 Toestemmingsformulieren	42
Bijlage 2 Interviewhandboeken keurmeester en manager	44
Bijlage 3: Aanvullende parafrases.....	47

Samenvatting

Veel publieke organisaties geven uitvoerende professionals meer beslissingsruimte om maatwerk te kunnen leveren. In de praktijk blijkt echter dat meer formele beslissingsruimte voor ambtenaren bij toezichthoudende organisaties niet vanzelf leidt tot meer gebruik van die beslissingsruimte voor maatwerk. In deze scriptie onderzoek ik hoe leidinggevendenden het daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk beïnvloeden bij keurmeesters van Naktuinbouw. Keurmeesters houden toezicht op kwaliteit en plantgezondheid bij bedrijven die teeltmateriaal verhandelen.

Het onderzoek combineert twee theoretische perspectieven die vaak los van elkaar worden bestudeerd: de invloed van leidinggevendenden op het gebruik van beslissingsruimte via effectieve organisatieregels, en de invloed die leidinggevendenden hebben via deskundigheidsbevordering en aansturing van professionals. De drie wijzen van organiseren: regels, deskundigheid en aansturing, zijn in samenhang onderzocht.

De onderzoeksopzet is een kwalitatief onderzoek via een enkelvoudige gevalstudie met semi-gestructureerde interviews over concrete situaties waarin maatregelen worden opgelegd. Door te kiezen voor deze opzet bij een toezichtorganisatie met goede dienstverlening worden de mechanismen in verschillende situaties inzichtelijk, en overdraagbaar naar vergelijkbare toezichthoudende organisaties. In totaal zijn acht keurmeesters en twee unitmanagers geïnterviewd. De data zijn gecodeerd en geanalyseerd op elementen van responsief sanctioneren en mechanismen rond regels, deskundigheid en aansturing.

De bevindingen laten zien dat keurmeesters maatwerk leveren via responsief sanctioneren als dat mogelijk is, door eigenaarschap voor het probleem te stimuleren, verdere sancties vooraf te delen, proportionele impact te voorkomen en legitiem omstandigheden mee te wegen. Bij het aantreffen van quarantaine-organisme zijn er door de strikte regels geen mogelijkheden tot maatwerk in de maatregel. Voldoende formele ruimte is een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor maatwerk, aangezien keurmeesters met weinig ervaring zich strikter aan regels hielden, ook als er wel meer formele beslissingsruimte is. De voornaamste wijze waarop leidinggevendenden bij Naktuinbouw het gebruik van beslissingsruimte beïnvloeden is het bevorderen van deskundigheid: via een langdurige inwerkperiode, afstemmingsoverleggen, meeloopsessies en het stimuleren van onderling overleg tussen collega's. In situaties die de deskundigheid van de keurmeester en collega's overstijgt, vooral bij juridische situaties, biedt de leidinggevende ondersteuning. De verwachte invloed via het ontwerpen van regels en via sturing op prestaties en waarden kwam in deze context nauwelijks naar voren. Er is wel ruimte om de ondersteuning vanuit de leidinggevende in de wijze van omgang te versterken met ondersteunende richtlijnen.

1. Inleiding

Veel publieke organisaties gaven hun ambtenaren meer beslissingsruimte om te voldoen aan de maatschappelijke behoefte voor maatwerk (Bernards, 2023a; Visser en Gelder, 2024). Het rapport *Klem tussen balie en beleid* liet zien dat een problematisch gebrek aan maatwerk in toezicht bij de Belastingdienst, CBR en het UWV niet alleen voortkwam uit een gebrek aan formele beslissingsruimte, maar ook door andere factoren zoals een gebrek aan de juiste vaardigheden, een grote verantwoordingsdruk bij afwijkingen en te weinig sturing op maatwerk om de formele beslissingsruimte goed te gebruiken voor maatwerk (Tweede Kamer, 2021). Die elementen hintten op een belangrijke rol voor de leidinggevenden en roepen de vraag op: welke invloed heeft de leidinggevende op het gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk? Dit onderzoek richt zich zowel op de impact van leiderschap via formele beslissingsruimte op daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte, als de impact van leiderschap op het daadwerkelijke gebruik van beslissingsruimte. Dit onderzoek combineert hiermee twee perspectieven op het ondersteunen van beslissingsruimte die vaak gescheiden onderzocht worden.

In het eerste perspectief zijn regels die de formele beslissingsruimte bepalen de belangrijkste factor voor het gebruik van beslissingsruimte. Organisaties kunnen de formele beslissingsruimte inrichten met effectieve regels, *green tape*, die voldoende sturend zijn om de doelstellingen te behalen en vertrouwen uitstralen zonder inefficiënte overmatige controle. Leidinggevenden hebben daarin een rol doordat ze regels kunnen bijstellen tot het juiste niveau van beslissingsruimte is bereikt (DeHart-Davis, 2009). Regels zijn echter niet de enige factor die het daadwerkelijke gebruik van autonomie bepalen. In de theorie over effectieve regels is er weinig aandacht voor andere factoren die zorgen dat professionals de autonomie die ze hebben niet kunnen gebruiken. Zo toont het rapport *Klem tussen balie en beleid* (Tweede Kamer, 2021) aan dat problemen in het leveren van maatwerk bij uitvoeringsorganisaties niet alleen ontstaan door te weinig formele beslissingsruimte. Problemen ontstonden ook in situaties waarin er voldoende formele beslissingsruimte was om maatwerk te leveren, maar het de professionals ontbrak aan de benodigde inhoudelijke vaardigheden en inschattingsvermogen om hun beslissingsruimte in te zetten voor maatwerk. In de *green tape* theorie van DeHart-Davis (2009) is er weinig aandacht voor het bevorderen van professionaliteit om de beslissingsruimte ook goed te gebruiken.

In het perspectief van professioneel management is juist de invloed van deskundigheid en leiderschap op professionals de belangrijkste factor die het gebruik van beslissingsruimte ondersteunt. Noordegraaf (2015) en Bernards (2023a) richten zich dan ook op de rol van leidinggevenden bij het bevorderen van deskundigheid bij professionals voor het gebruiken van hun beslissingsruimte. Leidinggevenden kunnen onzekerheid bij professionals verminderen en daarmee

bijdragen aan het gebruik van hun autonomie. Leidinggevendenden doen dit door deskundigheidsbevordering via directe kennisuitwisseling met de individuele professional (Noordegraaf, 2015; Bernards, 2023a) of indirect via het stimuleren van intercollegiale kennisuitwisseling binnen het team (Bernards, 2023a). Moynihan et al., (2012) en Bernards (2023a) laten daarnaast zien dat ook aansturing gericht op doelverduidelijking helpt bij het wegnemen van onzekerheid. In de theorie over deskundigheidsbevordering en aansturing voor het verminderen van onzekerheid lijkt een ruime formele beslissingsruimte voor professionals vanuit de regels al een gegeven (Noordegraaf, 2015; Bernards, 2023a), of is vermindering van formele beslissingsruimte via regels zelfs een ongewenste optie (Bernards, 2023a). Ook in het artikel van Bernards et al. (2024) over hoe leidinggevendenden het breken van regels uit sociale overwegingen stimuleren lijken ineffectieve regels een vaststaand gegeven. Bernards et al. (2024) erkennen dat het breken van regels veel vraagt van de professionals doordat regels breken wordt gezien als afwijkend gedrag. De rol van leidinggevendenden in het creëren van voldoende ruimte binnen de formele beslissingsruimte via het vaststellen van effectieve regels komt vanuit dit theoretisch perspectief niet aan bod.

In dit onderzoek richt ik mij daarom zowel op de invloed die leidinggevendenden hebben via het vaststellen van regels (de formele beslissingsruimte) op gebruik van beslissingsruimte van professionals, als de invloed die leidinggevendenden hebben via aansturing en professionalisering op het daadwerkelijke gebruik van de formele autonomie voor maatwerk. Het combineren van deze twee perspectieven sluit aan bij de uitvoeringspraktijk waarin beide bepalend zijn voor het daadwerkelijk gebruik van autonomie voor maatwerk. Dit onderzoek richt zich specifiek op de verschillende beïnvloedingsmogelijkheden van een leidinggevende op het gebruik van beslissingsruimte in een toezichtcontext: keurmeesters bij Naktuinbouw. Naktuinbouw houdt toezicht op bedrijven die teeltmateriaal verhandelen in de tuinbouwsector. In dit domein bestaan voorgeschreven proportionele sanctiemogelijkheden, maar hebben keurmeesters net als belastinginspecteurs (Raaphorst, 2018) veel formele beslissingsruimte in de wijze van omgang tijdens sanctioneren. Maatwerk in de wijze van omgang is namelijk niet voorgeschreven in bijvoorbeeld de zaaizaad- en plantgoedwet 2005 (Tweede Kamer, 2004), het keuringsreglement 2023 (Naktuinbouw, 2023), of interne organisatieregels (Schot, 2025). Daarmee vormt Naktuinbouw een geschikte casus om te analyseren hoe leidinggevendenden het daadwerkelijke gebruik van die beslissingsruimte kunnen ondersteunen in situaties met minder of meer formele beslissingsruimte.

1.1 Onderzoeksvraag

Hoe beïnvloeden leidinggevendenden het daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk door toezichthoudende ambtenaren, in dit geval keurmeesters bij Naktuinbouw?

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek verbindt twee stromingen binnen de literatuur die vaak gescheiden blijven: de invloed van leidinggevendenden op effectieve regels (*green tape*) verbonden aan *discretion as granted*, en de invloed van leidinggevendenden op professionals verbonden aan *discretion as used* (Hupe, 2013).

Hiermee bevestigt het onderzoek dat zowel de regels voor voldoende formele beslissingsruimte als de ondersteuning voor het gebruik van de beslissingsruimte noodzakelijke voorwaarden zijn voor het daadwerkelijke gebruik van de beslissingsruimte. Dit onderzoek bevestigt dat leidinggevendenden een beperkte invloed op het gebruik van beslissingsruimte hebben via de regels. Dit onderzoek toont verder aan dat bij Naktuinbouw vooral (indirecte) deskundigheidsbevordering bijdraagt aan het gebruik van maatwerk, en dat de ondersteuning in aansturing minder gericht is op omgaan met interne verantwoordingsdruk en meer op (mentale) ondersteuning richting externe ondernemers. Door een kwalitatief onderzoek van regels, deskundigheidsbevordering en aansturing in samenhang is inzichtelijk geworden dat de mate van deskundigheid beïnvloedt welk mechanisme een leidinggevende dan kan inzetten om het meeste bij te dragen aan het gebruik van beslissingsruimte. Dit onderzoek draagt dus bij aan theoretische en empirische inzichten in de samenhang van mechanismen waarmee leidinggevendenden het gebruik van beslissingsruimte ondersteunen.

1.3 Maatschappelijke relevantie

Sommige burgers kunnen in de omgang met overheidsinstanties enorm vastlopen met grote gevolgen, zoals in de toeslagenaffaire, als toezichthoudende organisaties geen oog hebben voor de menselijke maat (Tweede Kamer, 2021). Door effectievere regels kan de autonomie van ambtenaren en daarmee ruimte voor maatwerk worden verhoogd (Bozeman, 1993; Adler en Borys, 1996; Vogel et al., 2023). Door de juiste ondersteuning wordt onzekerheid van ambtenaren bij het gebruik van maatwerk verminderd (Bernards, 2023a). Zowel regels als ondersteuning zijn nodig om het gebruik van maatwerk te bevorderen en daarmee voorkombare schrijnende situaties voor burgers te vermijden. De hogere autonomie en lagere onzekerheid dragen ook bij aan welzijn van de ambtenaren (Kaufman et al., 2023). Dit onderzoek draagt bij aan inzichten hoe leidinggevendenden het gebruik van maatwerk in toezichthouden positief kunnen beïnvloeden.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt kort het concept ‘gebruik van beslissingsruimte’ uitgewerkt. Het theoretisch kader beschrijft de drie wijzen van organiseren die leidinggevendenden kunnen inzetten om het gebruik van beslissingsruimte te ondersteunen. Die drie organisatiewijzen zijn: regels, aansturing, en deskundigheid. Binnen deze organisatiewijzen zijn verschillende mechanismen werkzaam, waaronder ook mechanismen die doorwerken in het teamklimaat waarmee de leidinggevende indirect het gebruik van beslissingsruimte kan ondersteunen.

2.1 Het gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk in het sanctioneren

Beslissingsruimte is het noodzakelijke vertalen van abstracte regels naar concrete situaties (Hawkins, 1992, p. 11) door uitvoerende ambtenaren. Het doel van beslissingsruimte is het leveren van passende dienstverlening (Bernards, 2023a; Visser en Gelder, 2024). Beslissingsruimte is te onderscheiden in *formele* beslissingsruimte, de regels waarbinnen je besluiten kunt nemen, en het daadwerkelijk *gebruik* van de beslissingsruimte (Hupe, 2013). Formele beslissingsruimte is een voorwaarde voor maatwerk, en met gebruik van beslissingsruimte wordt het maatwerk daadwerkelijk geleverd (Iskandar en Alwi, 2021). Gebruik van beslissingsruimte is daarmee het daadwerkelijk leveren van passende dienstverlening.

Maatwerk in de context van toezichthouden bestaat uit legitiem responsief sanctioneren. Elementen van responsief sanctioneren zijn het vooraf actief delen van mogelijke sancties ter preventie, het legitiem meewegen van specifieke omstandigheden, het stimuleren van eigenaarschap voor het oplossen van problemen, de dialoog om te leren van de interactie en informatieuitwisseling (Braithwaite, 2011; Morrison & Arvanitidis, 2019), en indien mogelijk de preventie van onredelijke impact met proportionele sancties (Charbonneau, 2023).

Verwachting 1: Keurmeesters gebruiken beslissingsruimte om maatwerk te leveren met responsief sanctioneren.

2.2 Samenhang en spanning tussen regels, deskundigheid en aansturing bij beslissingsruimte

Regels, deskundigheid en aansturing sluiten aan bij ideaaltypische concepten over de wijze waarop publieke organisaties worden georganiseerd: de bureaucratie met sturing via regels (Torfing et al., 2020), professionalisme met sturing via deskundigheid en managerialisme met prestatiesturing door managers (Noordegraaf, 2015). Voordat de bijdragen van de onderliggende mechanismen aan het gebruik van beslissingsruimte worden behandeld, wordt eerst de onderlinge samenhang van de drie

organisatiewijzen en mogelijke spanningen geschetst. In de artikelen van DeHart-Davis (2009), Noordegraaf (2015), Bernards (2023a) en Bernards et al. (2024) zien we voorbeelden waarin leidinggevendenden het gebruik van beslissingsruimte van hun medewerkers ondersteunen.

Leidinggevendenden kunnen echter ook streven naar standaardisatie en daarmee minimale autonomie voor professionals uit efficiencyoverwegingen (Freidson, 2001). In dit onderzoek gaan we uit van de positieve bijdragen die de drie organisatiewijzen kunnen bieden, maar dat is niet vanzelfsprekend.

Sturing door leidinggevendenden met managementtechnieken uit de private sector als wijze van organiseren is historisch te zien als een reactie op twee eerdere organisatiewijzen met hun eigen problemen: overgereguleerde rigide bureaucratische organisaties met weinig autonomie en responsiviteit, en professionele organisaties met meer focus op de eigen beroepsgroep dan op multidisciplinaire samenwerking, kostenbeheersing en responsiviteit richting burgers (Raaphorst, 2018; Torfing et al., 2020; Noordegraaf, 2015). Prestatiesturing door leidinggevendenden vanuit *New Public Management* richt zich op efficiëntie en responsiviteit richting burgers (Brodin, 2011; Torfing et al., 2020). Een focus op prestaties en interactie met burgers, in plaats van een focus op procedures zoals bij bureaucratische organisaties geeft meer autonomie (Raaphorst, 2018). Anderzijds levert de focus op prestaties, efficiëntie en responsiviteit meer controle op dan de autonomie van professionele organisaties (Noordegraaf, 2015).

Een eenzijdige sturing op efficiëntie leidt echter ook tot ongewenste resultaten. Professionals in de uitvoering vereenvoudigen cliënten in standaardcategorieën of legitimeren cliënten door ze als probleemcliënten neer te zetten. Beide strategieën helpen ambtenaren om aan de prestatienormen te voldoen, maar gaan ten koste van de responsiviteit (Brodin, 2011). De verantwoordingsdruk bij afwijkingen voor professionals kan leiden tot minder maatwerk (Visser en Gelder, 2024). De toegenomen autonomie doordat bureaucratische regels minder bepalend zijn bij klantinteracties kan tot meer onzekerheid bij ambtenaren leiden (Raaphorst, 2018). Onzekerheid kan tot minder responsiviteit leiden, doordat ambtenaren uit onzekerheid zich strikter vasthouden aan regels (DeHart-Davis, 2013).

Sturing door leidinggevendenden wordt vaak gezien als tegengesteld aan professionals en bureaucratische regels. In het ideaaltypische managerialisme van Noordegraaf (2015) sturen leidinggevendenden op efficiëntie en kostenbeheersing en is er ook procescontrole. Professionals hebben weinig autonomie doordat ze in ingekaderde processen zo efficiënt mogelijk dienstverlening moeten leveren. Zonder controle op het proces leidt een eenzijdige prestatiesturing op efficiëntie en kostenbeheersing tot beperkte mogelijkheid om autonomie in te zetten voor maatwerk. Professionals worden door de prestatienormen gedwongen om snelheid boven behoefte van burgers te plaatsen en om hulpvragen te delegiteren (Brodin, 2011). Deze pure vorm van managementaansturing op

efficiëntie geassocieerd met *New Public Management* introduceerde *performance management*, indicatoren en prikkels. Sturen op resultaten kwam daarbij vaak neer op strakke indicatoren die de ruimte voor professionele autonomie verkleinden (Torfing et al., 2020).

Het gaat hier dan om managerialisme, professionalisme en bureaucratieën als ideaaltypen, die in de praktijk niet zo voorkomen (Friedson, 2001; Shepherd, 2018). Leidinggevendens richten zich in dat beeld op efficiëntie via standaardisatie en controle ten koste van discretie voor professionals (Friedson, 2001; Visser en Gelder, 2024), en effectief management maakt inefficiënte bureaucratische regels overbodig (Shepherd, 2018). De praktijk laat zien dat deze drie ideaaltypen in de praktijk dicht bij elkaar liggen en elkaar juist versterken. De rol van leidinggevendens bleef na de hoogtijdagen van NPM belangrijk, maar verschoof meer naar sturing op prestaties én publieke waarden en sturing via visie (Torfing et al., 2020). Dit zien we terug in de empirische onderzoeken. Leidinggevendens kunnen de autonomie van hun professionals beschermen tegen controle van hogerop en ze aansporen tot deskundigheidsontwikkeling gericht op rechtmatigheid en responsiviteit (Noordegraaf, 2015; Visser en Gelder, 2024). Effectieve regels kunnen bijdragen aan de optimale autonomie voor professionals en daarmee rechtmatig en responsieve dienstverlening (DeHart-Davis, 2009). De rol van leidinggevendens als vormgevers van organisatieregels komt minder sterk naar voren in de literatuur.

Leidinggevendens kunnen het gebruik van beslissingsruimte ondersteunen door de drie wijzen van organiseren in de juiste samenhang in te zetten. In de literatuur over beslissingsruimte zijn er twee aanverwante begrippen. *Autonomie* is een begrip dat verbonden is aan de formele beslissingsruimte. Bij te weinig beslissingsruimte wordt niet de optimale dienstverlening geboden (Iskandar en Alwi, 2021). Bij meer formele beslissingsruimte ontstaat er ook meer ruimte voor autonomie (Kaufman et al., 2023). *Onzekerheid* is een begrip dat negatief verbonden is aan het daadwerkelijke gebruik van beslissingsruimte. Autonomie zonder ondersteuning kan leiden tot onzekerheid, waardoor de formele beslissingsruimte niet wordt gebruikt (Bernards, 2023a; Wang en Chen, 2025). Zowel autonomie vanuit formele beslissingsruimte als ondersteuning die onzekerheid wegneemt zijn noodzakelijke voorwaarden voor het gebruik van beslissingsruimte. Dit onderzoek richt zich daarom op de mechanismen waarmee leidinggevendens via de formele beslissingsruimte voldoende autonomie bieden, en met ondersteuning onzekerheid verminderen waardoor de formele beslissingsruimte ook wordt gebruikt.

Verwachting 2: Voor het gebruik van beslissingsruimte is voldoende formele beslissingsruimte en ondersteuning nodig.

2.3 Ontwerpen van effectieve regels voor voldoende formele beslissingsruimte

Organisatieregels hebben meer impact op de beslissingsruimte van medewerkers dan regels van buiten de organisatie. Leidinggevendenden kunnen via het vaststellen van de organisatieregels daar direct invloed op uitoefenen (George et al., 2021).

Leidinggevendenden kunnen bijdragen aan voldoende formele beslissingsruimte door regels zó vorm te geven dat zij het professioneel handelen ondersteunen in plaats van beperken, hiermee kunnen ze een tekort aan autonomie voorkomen. Adler en Borys (1996) maken een onderscheid in controlerende regels en ondersteunende regels. Ondersteunende regels ondersteunen de deskundigheid van medewerkers en daarmee autonomie, waar dwingende regels de autonomie juist beperken door weinig ruimte te geven voor deskundigheid. Ze geven als voorbeeld van ondersteunende regels het kopieerapparaat dat je met aanwijzingen door alle stappen helpt om zelf papierstoringen op te lossen. Ze tonen hiermee aan dat regels niet automatisch ten koste gaan van de autonomie, maar de autonomie ook kunnen ondersteunen. Ondersteunende regels geven naast ruimte voor autonomie ook ruimte voor verbetering (Adler en Borys, 1996), maar die verbetering is gericht op de regels zelf en niet op deskundigheidsontwikkeling.

Leidinggevendenden moeten deskundigheid niet alleen ondersteunen, maar ook voldoende inkaderen. Te veel controle is niet wenselijk, maar te weinig ondersteunende regels ook niet. Leidinggevendenden moeten volgens DeHart-Davis (2009) streven naar effectieve regels, *green tape*, met voldoende beslissingsruimte. Effectieve regels met voldoende beslissingsruimte zijn redelijk en flexibel, geven de juiste mate van vertrouwen en controle om efficiënt de doelen te behalen zonder extra beperkingen op te leggen, en geven het signaal af dat het doel belangrijk is (DeHart-Davis, 2009). De *green tape* theorie richt zich minder dan Adler en Borys (1996) op gebruik van deskundigheid en deskundigheidsontwikkeling, en meer op wegnemen van rol-onduidelijkheid met regels (Wang en Chen, 2025). Literatuur over concreet leiderschapsgedrag in relatie tot het vastleggen van regels is verder beperkt (Moynihan et al., 2012). Wel zijn er onderzoeken gericht op de interactie tussen leiderschap en (in)effectieve regels, die verder het belang van effectieve regels benadrukken. Hattke et al., (2018) tonen aan dat ondersteunend leiderschap in plaats van controlerend leiderschap ook ondanks ineffectieve regels positief bijdraagt, maar Vogel et al. (2023) laten zien dat ineffectieve regels positief leiderschapsgedrag toch deels neutraliseren en betoogt daarom niet alleen om leiderschap te versterken, maar ook om ineffectieve regels te verminderen. Wang en Chen (2025) tonen dan ook aan dat effectieve regels onredelijke taakeisen verminderen, hetgeen leidt tot meer autonomie en waarbij dienend leiderschap een hulpbron is om deze autonomie te ondersteunen.

Vanuit het regelperspectief kunnen leidinggevenden dus voldoende formele beslissingsruimte creëren door regels te ontwerpen die gebruik van deskundigheid ondersteunen en voldoende duidelijkheid bieden.

Verwachting 3a: Leidinggevenden beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via regels.

De benodigde deskundigheid van professionals om van die formele beslissingsruimte gebruik te maken lijkt in dit perspectief een gegeven. Door een hoog verloop of grote veranderingen kan er een gebrek aan deskundigheid bij professionals zijn en wordt de beslissingsruimte die er is niet gebruikt om optimale dienstverlening te leveren (Møller et al., 2022). Ook laten onderzoeken zien dat effectieve regels en ondersteunend leiderschap elkaar versterken.

2.4 Bevorderen van deskundigheid ondersteunt het gebruik van beslissingsruimte

Naast de voldoende formele beslissingsruimte is er voldoende deskundigheid nodig om onzekerheid te verminderen voor daadwerkelijk gebruik van de beslissingsruimte in moeilijke situaties. Door onzekerheid te verminderen zijn ambtenaren beter in staat hun autonomie daadwerkelijk in te zetten in plaats van zich strikt aan de regels te houden (Bernards, 2023a). Leidinggevenden hebben directe invloed op het bevorderen van de deskundigheid.

Bernards (2023a) betoogt dat leidinggevenden onzekerheid kunnen verminderen via het bevorderen van deskundigheid. Leidinggevenden kunnen professionals op individueel niveau ondersteunen in kennisontwikkeling door kennisoverdracht, feedback, stimuleren van professionele ontwikkeling, en voorbeeldgedrag. Leidinggevenden kunnen ook investeren in de voortdurende professionele ontwikkeling om zo de kwaliteit van autonoom handelen hoog te houden (Møller et al., 2022). De leidinggevende kan ook zorgen voor de juiste vorm van verantwoording, waardoor verantwoording niet hoeft te leiden tot overmatige controle maar juist kan bijdragen aan deskundigheid. De leidinggevende die vraagt naar de onderbouwing voor een genomen beslissing van een professional maakt niet alleen dat die leidinggevende die beslissing naar hoger management kan verantwoorden, maar creëert ook een leermoment door een casus te bespreken (Visser en Gelder, 2024). Dienend leiderschap waarin leidinggevenden medewerkers faciliteren in hun behoeften sluit aan bij het deskundigheidsperspectief waarin leiders kennis delen en medewerkers leren omgaan met onzekere situaties (Bernards, 2023a).

De leidinggevende kan dus zorgen voor verschillende manieren van deskundigheidsbevordering waarmee het gebruik van beslissingsruimte wordt bevorderd.

Verwachting 4a: Leidinggevendens beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via deskundigheidsbevordering.

Waar er in theorie over effectieve regels weinig aandacht is voor leiderschap, is er in de literatuur over leiderschap weinig aandacht voor effectieve regels. Noordegraaf (2015) benoemt wel de rol die leidinggevendens hebben bij het organiseren van professionals door alleen te standaardiseren wanneer dat zinvol is en met bescherming van beroepsnormen en contextgevoelige oordeelsvorming. Hierbij ontbreekt het echter aan concrete handvatten voor het ontwerp van effectieve regels. Møller et al. (2022) laten zien dat de mate van deskundigheid kan verschillen. Bij lage deskundigheid moeten passende regels of aansturing medewerkers ondersteunen tot het juiste deskundigheidsniveau is bereikt. Waar deskundigheidsbevordering handvatten geeft voor het gebruik van de formele beslissingsruimte, geeft het geen handvatten voor het ontwerpen van effectieve regels passend bij het deskundigheidsniveau.

2.5 Sturen op prestaties en waarden ondersteunt het gebruik van beslissingsruimte

Leidinggevendens hebben met aansturing invloed op de formele beslissingsruimte en op het gebruik van beslissingsruimte. Sturen op resultaten kan bijdragen aan de formele beslissingsruimte van professionals, doordat ze zelf bepalen hoe ze de resultaten behalen (Brodkin, 2011).

Het onderzoek van Visser en Gelder (2024) toont aan dat leidinggevendens zich verantwoorden naar het hoger management met kwantitatieve prestatie-indicatoren en kwalitatieve uitkomsten: passend en legitiem maatwerk. Leidinggevendens beschermen daarmee de formele beslissingsruimte van professionals binnen het prestatiekader tegen verdere controle van hoger management.

Leidinggevendens kunnen onzekerheid verminderen door duidelijkheid te scheppen over de doelen voor medewerkers en daarmee het gebruik van beslissingsruimte ondersteunen (Bernards, 2023a). Brodtkin (2011) pleitte dat resultaatsturing expliciet moet maken wat belangrijk is, aansluit bij professionele oordelen en de middelen biedt om kwaliteit en maatwerk te realiseren.

Leidinggevendens sturen via visie door een toekomstbeeld te schetsen en die te vertalen naar concrete teamdoelen en individuele doelen per medewerker, en door de prioriteiten aan te geven bij ambigue of conflicterende doelen en waarden (Bernards, 2023a). Visionair leiderschap is een alternatief voor regels in het wegnemen van onzekerheid (Bernards, 2023a). Moynihan et al., (2012) benoemen leiderschap gericht op doelen expliciet als alternatief tegenover het vaststellen van regels, en benoemen ook dat het bijdraagt aan het begrijpen van de doelen van de regels.

Recent onderzoek laat dus zien dat leidinggevenden sturing op prestaties én waarden gebruiken om onzekerheid te verminderen en autonomie te beschermen. Leidinggevenden kunnen daarmee het gebruik van beslissingsruimte bevorderen.

Verwachting 5a: Leidinggevenden beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via sturing op prestaties én waarden.

Deze artikelen lieten ook zien dat leidinggevenden zich niet alleen op aansturing richten. In de artikelen van Visser en Gelder (2024) en Bernards (2023a) komt naast aansturing vooral deskundigheidsbevordering expliciet terug. De rol die leidinggevenden hebben in het opstellen van effectieve regels komt net zoals in de literatuur over deskundigheidsbevordering niet aan bod.

2.6 Bevorderen van teamklimaat via de organisatiewijzen als indirecte invloed

Veel publieke organisaties maken gebruik van teams waarbinnen meer autonomie is overgedragen vanuit leidinggevenden (Bernards, 2023a; Visser en Gelder, 2024). Naast directe invloed op het gebruik van beslissingsruimte via de interactie tussen leidinggevenden en medewerker is er ook sprake van indirecte invloed vanuit de leidinggevende via het team. Dat leidinggevenden sturing meer overlaten aan teams zelf leidt niet automatisch tot meer gebruik van beslissingsruimte. Teams met meer verantwoordelijkheden kunnen teveel onzekerheid ervaren om de formele autonomie te gebruiken bij gebrek aan duidelijke regels of aansturing door de leidinggevende (Bernards, 2023a). Strikte teamnormen en onderlinge controle kunnen ook juist leiden tot minder gebruik van beslissingsruimte voor de teamleden (Ezzamel en Willmott, 1998; Groeneveld en Kuipers, 2014). Leidinggevenden hebben daarom een belangrijke rol om te zorgen voor een psychologisch veilig klimaat dat leren, autonomie en maatwerk stimuleert (Bernards, 2024; Møller en Grøn, 2024). De leidinggevenden hebben met de drie organisatiewijzen - regels, deskundigheid, en aansturing - via het team een indirecte invloed op het gebruik van beslissingsruimte.

Leidinggevenden hebben een indirecte invloed door de voorwaarden voor deskundigheidsbevordering binnen een team te scheppen. Leidinggevenden kunnen professioneel handelen beter onderling vergelijkbaar maken waarmee ze de voorwaarden scheppen om te leren van andere professionals (Noordegraaf, 2015). Leidinggevenden kunnen daarnaast een actieve rol spelen in het organiseren van onderlinge kennisuitwisseling (Noordegraaf, 2015). In de definitie van Møller en Grøn (2024) van frontlijn leiderschap wordt concreet benoemd dat het activeren van professionele kennis en normen en ondersteunende gemeenschappen als onderdeel van leiderschap nodig is zodat frontlijnamttenaren professioneel maatwerk kunnen leveren.

Leidinggevendenden kunnen een stap verder gaan door meer formele beslissingsruimte bij het team te beleggen. Leidinggevendenden kunnen collectieve autonomie te stimuleren, waarin besluiten over specifieke casussen gezamenlijk genomen worden. Dit met het doel om morele en emotionele dilemma's te hanteren en zo hun professionele oordeelsvermogen en gemeenschappelijke normen verder te ontwikkelen (Møller en Grøn, 2024; Visser en Gelder, 2024).

De rol die leidinggevendenden hebben voor het verduidelijken van doelen kan naast individueel niveau ook op teamniveau plaatsvinden. Het verduidelijken van teamdoelen zorgt niet alleen voor meer cohesie binnen het team (hetgeen het onderlinge leren bevordert), maar neemt ook onzekerheid weg (Bernards, 2023a).

De spanning die speelt tussen de drie wijzen van organiseren komt in een andere vorm ook terug op teamniveau. Werken met teams levert dus niet automatisch meer gebruik van beslissingsruimte op, maar de leidinggevendenden kunnen het gebruik van beslissingsruimte indirect beïnvloeden via het team.

Verwachting 3b, 4b en 5b : Leidinggevendenden beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via het team.

3. Onderzoeksopzet

3.1 De context van een toezichthoudende organisatie

De verschillende mechanismen die het gebruik van beslissingsruimte bevorderen zijn empirisch onderzocht in verschillende contexten. Een mechanisme in verschillende contexten kan verschillend uitpakken (Pawson, 2006). Ook Hupe (2013) benadrukt dat voor het onderzoeken van beslissingsruimte de concrete context waarbinnen besluiten genomen worden bekend moet zijn.

Het type publieke organisatie is een relevante context. Brodtkin (2011) benoemde bijvoorbeeld het uitsluiten van cliënten voor legitieme hulp als een strategie bij eenzijdige prestatiesturing binnen het sociale domein. Voor toezichthoudende organisaties is juist het uitsluiten van cliënten minder toepasbaar. Van toezichthoudende organisatie wordt verwacht dat ze cliënten onder toezicht hebben en alle afwijkende gevallen kunnen identificeren. Toezichthoudende organisaties zullen daarom eerder geneigd zijn een normale situatie als afwijkend beschouwen dan een afwijkende situatie als normaal (Hasenfeld, 1983). Dit soort verschillen in context werken mogelijk door naar de mechanismen rond het gebruik van beslissingsruimte. Zo is het uitzonderingen maken op regels ongewenst bij een toezichthoudende Belastingdienst, en toegestaan bij wijkteams mits ten goede van de burger (Visser et al., 2024). Toezichthouders kunnen te maken hebben met veel verschillende organisaties: bijna failliet of succesvol, klein of groot, bekend of onbekend met de regels. Dit vraagt voldoende beslissingsruimte om passende dienstverlening te bieden als toezichthouder (Nielsen, 2006). Toezichthouders kunnen met specifieke vormen van onzekerheid te maken hebben, zoals handelingsonzekerheid waarbij geëmotioneerde cliënten of onderhandelingen onzekerheid oproepen tijdens de interactie (Raaphorst, 2018). Wat vraagt dit van leidinggevendenden die onzekerheid willen wegnemen om het gebruik van de beslissingsruimte te stimuleren? Dit onderzoek draagt bij aan empirische inzichten over het gebruik van beslissingsruimte waarbij toezichthouders wel of niet ondersteund worden via regels, aansturing en deskundigheid.

3.2 Keuze casus Naktuinbouw

Voor dit onderzoek is een enkelvoudige gevalsstudie (van Thiel, 2021) gebruikt bij Naktuinbouw om te analyseren hoe leidinggevendenden de beslissingsruimte van keurmeesters beïnvloeden via zowel formele regels als het daadwerkelijke gebruik ervan in het werk. Naktuinbouw houdt toezicht op bedrijven die teeltmateriaal verhandelen in de tuinbouwsector. In deze toezichtcontext zijn enerzijds duidelijke proportionele sanctiemogelijkheden beschreven terwijl anderzijds andere elementen van responsief sanctioneren niet volledig zijn voorgeschreven in wetgeving en interne documenten

(Schot, 2025). Keurmeesters houden zelfstandig toezicht en hebben daarbij directe interacties met de ondernemers.

Naktuinbouw is te zien als een inzichtelijke afwijkende case (Flyvbjerg, 2006), waarin veel van de theoretisch relevante kenmerken terugkomen. Waar andere toezichthoudende organisaties, zoals het UWV, CBR en de Belastingdienst, problemen ervaren met de formele beslissingsruimte of daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte (Tweede Kamer, 2021), wordt de kwaliteit van dienstverlening van Naktuinbouw als hoog ervaren, vooral in de responsiviteit richting de sector terwijl er ook veel kwaliteitsregels zijn, zoals de ISO 17025, om de rechtmatigheid te borgen (Ecorus, 2023). Met deze gevalsstudie bij Naktuinbouw kan ik dus de feitelijke werking van onderliggende mechanismen van regels, aansturing en deskundigheid in de praktijk onderzoeken. De drie verschillende toezichtsituaties die zijn onderzocht (maatregelen bij een quarantaine-organisme, maatregelen bij RNQP, kwaliteitseis of basisnorm en wijze van omgang) onderscheiden zich in de mate van formele beslissingsruimte (Schot, 2025). De resultaten van het onderzoek zijn overdraagbaar (Bakker & de Boer, 2021) voor vergelijkbare toezichtsituaties bij andere organisaties. Voor de volledigheid spelen naast theoretische overwegingen ook praktische overwegingen een rol. Als ondersteunend medewerker van Naktuinbouw ben ik bekend met de context van Naktuinbouw en is het mogelijk om binnen een kort tijdsbestek een kwalitatief onderzoek met meerdere medewerkers te organiseren.

3.3 Methode

Om de werking van de mechanismen in de praktijk te begrijpen volg ik een eerdere documentanalyse van formele kaders (Schot, 2025) op met kwalitatief onderzoek met interviews die gericht zijn op concrete situaties waarin keurmeesters hun beslissingsruimte gebruiken en de ondersteuning die ze daarin ervaren. Deze onderzoeksopzet past epistemologisch bij de onderzoeksvraag waarin we begrip willen krijgen hoe keurmeesters en leidinggevendenden de ondersteuning ervaren, in plaats van een kwantitatief onderzoek gericht op het ontdekken van wetmatige relaties en factoren (Flick, 2009; Ospina et al, 2017). Zoals eerder beschreven richt de overdraagbaarheid (Bakker & De Boer, 2021) van de resultaten zich conform kwalitatief onderzoek op situaties, en niet op karakteristieken zoals in kwantitatief onderzoek. Doordat de dienstverlening van Naktuinbouw als kwalitatief hoog en responsief wordt gezien kunnen andere toezichthoudende organisaties mogelijk leren van de concrete situaties. Deze onderzoeksopzet geeft ook ruimte voor meer inductief onderzoek naar mogelijk andere mechanismen en de relevante context waarbinnen die werkzaam zijn, wat bij een kwantitatief onderzoek minder mogelijk is (Ospina et al, 2017).

Voor de methode zijn zoveel mogelijk de gangbare kwalitatieve methodes en vergelijkbare studies gevolgd zodat het onderzoek zoveel mogelijk onafhankelijk (Bakker & de Boer, 2021) is van eigen keuzes van de onderzoeker. Bij de operationalisering is gebruik gemaakt van bestaande theoretische concepten. Voor de analyse is het artikel van DeHart-Davis (2009) gebruikt als voorbeeld voor het apart rapporteren van relevante parafrases ter onderbouwing van de analyse. Hiermee is het mogelijk in de analyse de verschillende mechanismen bondig te benoemen en tegelijkertijd een genuanceerd beeld te geven van de achterliggende ervaringswereld van de keurmeesters en leidinggevend. Meer relevante parafrases staan in bijlage 3.

De deelnemers zijn doelgericht geselecteerd door naast keurmeesters ook leidinggevend te interviewen. Zo hebben we twee perspectieven op de wijze waarop leidinggevend het gebruik van beslissingsruimte ondersteunen in de praktijk aansluitend bij mogelijke verschillen in *bedoeld* beleid van leidinggevend en *ervaren* beleid bij medewerkers (Hattke et al., 2018). In lijn met vergelijkbare onderzoeken van Raaphorst (2018) en Bernards (2023b) is er expliciet gestreefd naar theoretische variatie in plaats van willekeurige variatie (bijvoorbeeld meer of minder ervaren medewerkers en verschillende teams) om uiteenlopende ervaringen met beslissingsruimte en sturing daarop te kunnen vergelijken. Deze theoretische steekproeftrekking is in lijn met de kwalitatieve opzet van het onderzoek (Flick, 2009). Op basis van deze kenmerken zijn gericht personen uitgenodigd. Door niet te werken met vrijwillige aanmeldingen, maar gericht personen uit te nodigen en een hoge participatiegraad na te streven, verdwijnen gevoelige perspectieven (bijvoorbeeld terughoudendheid over sanctioneren) minder snel uit beeld. Er zijn acht keurmeesters geïnterviewd, zes mannen en twee vrouwen en twee unitmanagers (beiden man). De samenstelling van de groep keurmeesters is evenredig aan de grootte van de units: vijf uit de unit van 41 keurmeesters en drie uit de unit van 28 keurmeesters. De verhouding vrouwelijke en mannelijke geïnterviewde keurmeesters komt overeen met de verhouding binnen de teams en heeft geen wezenlijk andere inzichten opgeleverd. Twee keurmeesters hadden vijf jaar of minder ervaring, drie keurmeesters hadden tussen de vijf en vijftien jaar ervaring en twee keurmeesters hadden meer dan vijftien jaar ervaring. Ook het verschil in ervaring leverde geen wezenlijke andere perspectieven op, doordat ervaren keurmeesters ook reflecteerden over situaties waarin ze nog niet zoveel ervaring hadden. Met deze groep is er theoretische verzadiging bereikt waarbij nieuwe respondenten geen nieuwe theoretische inzichten meer zouden opleveren (Flick, 2009). Voor de analyse zijn vaak minimaal twee, maar vaak meer overeenkomstige quotes gebruikt waarvan de meest relevante ook zijn opgenomen in de analyse. Hiermee is er sprake van een triangulatie van perspectieven binnen één vorm van data (Flick, 2009) wat bijdraagt aan de geloofwaardigheid van het onderzoek (Ospina et al, 2019; Bakker & de Boer,

2021). In de analyse is concreet benoemd wanneer het perspectief van leidinggevend en keurmeesters elkaar niet bevestigden.

De dataverzameling bestaat uit semi-gestructureerde interviews (Van Thiel, 2021) met een interviewhandleiding als leidraad, waarbij de interviews starten met laagdrempelige vragen over dagelijkse werktaken om deelnemers op hun gemak te stellen en een opbouw te creëren naar meer gevoelige onderwerpen. Vervolgens ligt de kern in een verhalende benadering: deelnemers zijn gevraagd om verhalen te vertellen over situaties waarin ze sanctioneerden, omdat verhalen inzicht geven in betekenisgeving en besluitvorming in concrete interacties en doorgaans minder gerationaliseerde antwoorden opleveren dan directe “waarom”-vragen (e.g. Raaphorst, 2018). Om het begrip van de situatie te toetsen heb ik antwoorden samengevat en waar nodig op doorgevraagd. Naast de verhalen zijn gerichte vragen gesteld over de ondersteuning die deelnemers ervoeren vanuit regels, aansturing, deskundigheid en collega's om onderlinge vergelijking van antwoorden mogelijk te maken (e.g. Bernards, 2023b). Het interview handboek is opgenomen in de bijlagen. De deelnemers is expliciet om toestemming gevraagd voor deelname. De maatregelen voor ethisch gebruik van de data zijn opgenomen in het toestemmingsformulier in de bijlage. Door de uniformiteit in perspectieven van de keurmeesters zijn onderscheidende kenmerken - zoals geslacht, ervaring, en team - weinig relevant en niet weergegeven bij de parafraseringen. Bij de parafrasering is daarom alleen weergegeven of het gaat om keurmeester of manager, waarmee wel verschillen in perspectief inzichtelijk werden. Hiermee zijn de parafraseringen minder terug te leiden op individuele personen en worden alleen kenmerken weergegeven met een duidelijk doel.

De interviews zijn opgenomen, digitaal getranscribeerd en handmatig gecorrigeerd voor onjuist getranscribeerde woorden om een systematische analyse mogelijk te maken. De data is herhalende wijs geanalyseerd (Ospina et al, 2017). De ruwe data is omgezet naar parafrases gekoppeld aan vooraf bedachte coderingen en nieuwe coderingen. De gecategoriseerde data is geïnterpreteerd voor de analyse en uiteindelijk vertaald naar de bevindingen. De ruwe data, zoals de opnames, transcripties en het coderingsoverzicht van parafrases per persoon zijn op verzoek inzichtelijk voor de beoordeling van het onderzoek. Eerdere tussenstappen van het onderzoek zoals de onderzoeksvraag, theoretisch kader en interviewvragen zijn tussentijds gedeeld met de scriptiebegeleider. De navolgbaarheid (Bakker & De Boer, 2021) voor de keuzes die gemaakt zijn in het onderzoeksproces zijn daarmee geborgd.

3.4 Operationalisering

Ik onderzoek het gebruik van beslissingsruimte en de ondersteuning daaraan van leidinggevend en via regels, sturing en deskundigheidsbevordering. Voor het coderen van verschillende elementen van het gebruik van beslissingsruimte gebruik ik verwijzingen in de interviews naar elementen van responsief sanctioneren (Braithwaite, 2011; Morrison & Arvanitidis, 2019; Charbonneau, 2023): actief delen mogelijke sancties ter preventie (BS), legitiem meewegen specifieke omstandigheden (BM), stimuleren eigenaarschap voor het oplossen van problemen (BE), dialoog om te leren van de interactie en informatie-uitwisseling (BD) en indien mogelijk preventie onredelijke impact met proportionele sancties (BP). Op basis van mijn eerdere onderzoek (Schot, 2025) codeer ik verwijzingen naar de wijze van omgang (BW). Voor de mechanismen van regels (DeHart-Davis, 2009; Adler en Borys, 1996) codeer ik verwijzingen naar duidelijkheid (RD), ruimte (RR), beperking (RB) en verbetering (RV). Voor de mechanismen van deskundigheid (Noodergraaf, 2015; Bernards, 2023a) codeer ik verwijzingen naar kennisoverdracht (DK) en kwalitatieve verantwoording (DV). Voor de mechanismen van aansturing (Bernards, 2023a; Brodtkin, 2011; Visser en Gelder, 2024) codeer ik verwijzingen naar bescherming autonomie (AB) en verduidelijking doelen (AD). Als bij één van de mechanismen verwijzingen zijn naar collega's of het team voeg ik een T toe aan de codering van het mechanisme. Tijdens het coderen heb ik factoren die de wijze van omgang beïnvloeden (BF), fysiek bescherming (AF), steun beslissing (AS) en mentale ondersteuning (AM) toegevoegd.

Tabel 1
Overzicht coderingen

Responsief sanctioneren	Regels	Deskundigheid	Aansturing
Actief delen mogelijke sancties ter preventie (BS), legitiem meewegen specifieke omstandigheden (BM), stimuleren eigenaarschap voor het oplossen van problemen (BE), dialoog om te leren van de interactie en informatie-uitwisseling (BD) en indien mogelijk preventie onredelijke impact met proportionele sancties (BP), Wijze van omgang (BW) en factoren die wijze van omgang beïnvloeden (BF).	Duidelijkheid (RD), ruimte (RR), beperking (RB) en verbetering (RV).	Kennisoverdracht (DK) en kwalitatieve verantwoording (DV).	Bescherming autonomie (AB), verduidelijking doelen (AD), fysieke bescherming (AF), steun beslissing (AS) en mentale ondersteuning (AM).
	Via collega's +(T)	Via collega's +(T)	Via collega's +(T)

4. Analyse

In de analyse is het gebruik van beslissingsruimte door keurmeesters bij het sanctioneren in twee verschillende situaties beschreven. De eerste situatie is het opleggen van maatregelen bij een quarantaine organisme en de tweede situatie is het opleggen maatregelen bij een basisnorm of kwaliteitseis en de wijze van omgang. Daarnaast beschrijft de analyse het gebruik van beslissingsruimte in de wijze van omgang met de ondernemer bij het sanctioneren. Voor de eerste geldt dat er weinig formele beslissingsruimte is, voor de tweede is er meer formele beslissingsruimte en voor de laatste is er veel beslissingsruimte. Voor deze drie voorbeelden beschrijf ik de wijze waarop leidinggevenden het gebruik van beslissingsruimte ondersteunen via regels, directe ondersteuning of deskundigheidsbevordering. Ik onderbouw de analyse met parafraseringen uit interviews met acht keurmeesters en twee direct leidinggevenden. De meest relevante parafrases zijn opgenomen in tabellen. Voor meer nuances staan aanvullende parafrases in bijlage 3.

4.1 Opleggen van maatregel bij het aantreffen van quarantaine-organismen

Quarantaine-organismen zijn schadelijke organismen die binnen Nederland en de Europese Unie niet aanwezig zijn. Deze organismen kunnen grote economische schade aanrichten, en moeten uitgeroeid worden zodra ze worden aangetroffen. De voornaamste inspectie op quarantaine-organismen wordt gedaan bij importzendingen, waarbij teeltmateriaal van buiten de EU wordt geïmporteerd, maar ook bij andere keuringen kunnen quarantaine-organismen worden aangetroffen. Bij het aantreffen of een vermoeden van een quarantaine-organismen door een keurmeester wordt de partij vastgelegd. De partij mag dan niet meer verhandeld worden en er mogen geen teelthandelingen meer aan gedaan worden. De keurmeester neemt een monster en laat met een laboratoriumbepaling vaststellen of het een quarantaine-organismen is. Ten slotte worden de benodigde maatregelen getroffen en ziet de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit [NVWA] toe op de naleving van deze maatregelen. (Naktuinbouw, 2025). Het aantal quarantaine-organismen dat wordt aangetroffen is beperkt.

Keurmeesters sanctioneren niet responsief qua maatregel bij een quarantaine-organisme

Er is binnen de formele beslissingsruimte qua maatregel bij een quarantaine-organismen geen ruimte voor maatwerk. De procedure bij het aantreffen van een quarantaine-organismen staat vast en er is geen ruimte om de financiële gevolgen voor een bedrijf mee te wegen. De ruimte is beperkt door de grote gevolgen die een uitbraak met een quarantaine-organisme kan hebben. Maatwerk richting de ondernemer is mogelijk als er geen sprake is van een quarantaine-organisme. Keurmeesters benoemen dat het maatwerk zit in de wijze waarop ze de maatregel brengen richting de ondernemer. Deze twee vormen van maatwerk worden in 4.2 en 4.3 besproken. Door eerder maatwerk wordt een maatregel eerder geaccepteerd. Zie tabel 2 parafrases 1-2.

De regels bij het aantreffen van een Q zijn duidelijk en ondersteunen het maken van de beslissing

De duidelijke regels lijken minder deskundigheid te vragen. Minder ervaren keurmeesters kunnen op basis van de regels de maatregel opleggen. De regels bij een Q worden niet als beperkend ervaren, omdat ze de keurmeesters ondersteunen in hun beslissing. De ruimte voor deskundigheid die keurmeesters toch ervaren zit in het zelfstandig vaststellen of een organisme vermoedelijk aanwezig is. Zie tabel 2 parafrases 3-5.

De leidinggevende heeft een beperkte rol bij het ondersteunen van het gebruik van beslissingsruimte bij een quarantaine-organisme.

De formele beslissingsruimte is beperkt en daarmee is het gebruik van de beslissingsruimte voor maatwerk beperkt. De ondersteuning van de leidinggevende in het gebruik van beslissingsruimte lijkt daarmee ook beperkt. De leidinggevende heeft geen rol in het vormgeven van de beslissingsruimte bij het aantreffen een quarantaine-organisme. In de interviews is de rol van de leidinggevende bij het vormgeven van de formele beslissingsruimte niet benoemd en vanuit het management is dit ook bevestigd. De ondersteuning richt zich niet op maatwerk, maar meer op ondersteunen van de beperkte beslissingsruimte. De ruimte voor inzet van deskundigheid zit in het vinden en herkennen van quarantaine-organismen, het voorkomen van valse negatieven en daarmee verdere verspreiding. Hierin stuurt de leidinggevende op deskundigheidsbevordering via de collega's. De directe ondersteuning van de keurmeester door de leidinggevende zit vooral in (de wens) gesteund te worden in de beslissing. Hier spelen ook collega's een belangrijke rol, vooral bij twijfel over de beoordeling of grote impact van de maatregel. De leidinggevende en collega's bieden ook mentale ondersteuning bij het gevoel van schuld bij een zware maatregel. Zie tabel 2 parafrases 6-10.

Tabel 2

Ondersteunende parafrases bij het aantreffen van quarantaine-organismen

-
1. *"De maatregel bij een Q geeft geen ruimte, iets mag wel of mag niet. Ook als het tot een catastrofe voor een bedrijf leidt kun je daar geen maatwerk inleveren. De beslissing volgt uit de laboratoriumuitslag, het is niet jouw beslissing"* (keurmeester)
 2. *"Een partij was technisch goed, maar zag er niet uit. Dat heb ik gemeld: worden je klanten hier blij van als je het verstuurd? Als je ze een keer geholpen hebt dan snappen ze je ook meer als je wel iets aantreft."* (keurmeester)
-
3. *"Dat een quarantaine-organisme weinig ruimte geeft, maakt het ook wel makkelijk om de juiste beslissing te maken."* (keurmeester)
 4. *"Ik was net begonnen: je kijkt dan in je werkinstructies hoe pak ik dit aan. De protocollen zijn duidelijk."* (keurmeester)
 5. *"Ik ervaar de ruimte vooral in vrijheid die ik heb om een zelfstandig beslissingen te maken of een organisme aanwezig is of niet."* (keurmeester)
-

-
6. *“De regelgeving is zwart wit, we moeten de NVWA volgen, daar zit weinig ruimte in. We kunnen alleen de werkinstructies bijwerken hoe we de uitvoering doen; hoe neem je een monster, waar stuur je het naar toe.”* (manager)
 7. *“Bij twijfel bel ik mijn senior keurmeester op of stuur ik een foto naar de collega's met expertise. Heel fijn dat je daar op terug kan vallen.”* (keurmeester)
 8. *“We stimuleren ook dat collega's elkaar o7pzoeken (overleggen, gezamenlijk lunchen, meeloop sessies) en elkaar ondersteunen bij beslissingen. Er zijn ook senior keurmeesters met heel veel ervaring die daarin ondersteunen.”*(manager)
 9. *“Ik heb nooit ondersteuning nodig gehad van de leidinggevende, maar ik hoop dat hij mij steunt mocht het nodig zijn. Dat hij dan achter mijn beslissing staat en dat hij deelt hoe het verder gaat met de zaak.”* (keurmeester)
 10. *“De leidinggevende vraagt ook hoe het met jou gaat. Je kan met collega's praten die vergelijkbare situaties hebben gehad. Hoe gaan die er ook mee om. Je kan je hart luchten, je kan kwijt welke impact het op je heeft en ze spreken je ook toe. Ze hebben het schuldgevoel weg gekregen.”* (keurmeester)
-

4.2 Opleggen van maatregel bij een RNQP of afwijking van kwaliteitseis of basisnorm

Register Regulated Non Quarantine Pests [RNQP] organismen hebben een andere status dan quarantaine-organismen. RNQP's zijn schadelijke organismen die wel voor komen in Nederland en de Europese Unie. Ze hoeven niet uitgeroeid te worden, maar mogen niet in het handelsverkeer worden gebracht (NVWA, 2025). Een partij moet 100% vrij zijn van RNQP's, maar er zijn wel meer mogelijkheden voor maatwerk in de maatregelen. Bij kwaliteitseisen of basisnormen moet een partij praktisch vrij zijn van bijvoorbeeld luis of vermenging van verschillende rassen. De term *praktisch vrij* geeft ook meer ruimte in de beoordeling of er sprake is van een afwijking dan bij een Q of RNQP.

Keurmeesters sanctioneren responsief bij RNQP of afwijking van kwaliteitseis of basisnorm

Er is formeel meer maatwerk mogelijk bij RNQP, kwaliteitseis of basisnormen. Er is meer ruimte in beoordeling of er sprake is van een afwijking bij een kwaliteitseis of basisnorm, door de term *praktisch vrij*. Bij één of enkele geconcentreerde besmettingen kan er nog sprake zijn van praktisch vrij. Er is ook meer maatwerk mogelijk in de maatregel. Besmettingen kunnen gelijk aangepakt worden waardoor de rest van de partij snel verhandeld kan worden in plaats van wachten op een formele laboratoriumbepaling. De partij hoeft ook niet volledig vernietigd te worden, of met extra bemonsteringen kan een groter deel van een perceel behouden blijven. Daarnaast is er maatwerk mogelijk in het tijdsbestek waarbinnen de maatregel plaats moet vinden; zo kan een maatregel bijvoorbeeld grondiger worden aangepakt na de teelt. Bij het leveren van maatwerk geeft het einddoel *plantgezondheid* richting. Zie tabel 3 parafrases 1-4.

Maatwerk wordt ondersteund met regels, deskundigheid, en overleg met collega's.

In de regels worden specifieke omstandigheden, zoals verschillende eisen voor verschillende gewassen, al meegewogen. De deskundigheid van de keurmeester is nodig om een risico-inschatting te maken en teeltomstandigheden mee te wegen. Als de besmetting geconcentreerd is en er lage

kans is op besmetting in de rest van de partij hoeft niet de hele partij vernietigd te worden, maar slechts een deel. De teeltomstandigheden worden hierin ook meegewogen: als de besmetting op een slechte plek plaats vindt is de kans op besmetting in het goede gedeelte lager. De risico-inschatting vraagt deskundigheid van de keurmeesters. Nieuwe collega's lopen vaak het eerste jaar mee met een andere keurmeester. Daarna kunnen ze collega's om advies vragen bij twijfel. Als ze nog onervaren zijn maken ze daar meer gebruik van. Keurmeesters blijven ervaringen met elkaar uitwisselen en blijven ook met elkaar meelopen om gezamenlijk te blijven leren van elkaar. Zie tabel 3 parafrases 5-12.

Leidinggevenden hoeven weinig directe ondersteuning te bieden, omdat de keurmeesters vaak deskundig genoeg zijn. De leidinggevenden stimuleren kennisoverdracht tussen collega's door afstemmingsoverleggen, meeloopsessies en een cultuur waarin collega's elkaar opzoeken met gezamenlijke lunches en telefonisch overleggen bij twijfel. Keurmeesters en leidinggevenden benoemen de onderlinge afstemming die door leidinggevenden wordt gestimuleerd. De rol van leidinggevenden hierin wordt niet benoemd door de keurmeesters. Ook de rol van leidinggevenden in het scheppen van de voorwaarde waarin een keurmeester een jaar kan meelopen met een collega wordt niet benoemd door keurmeesters en leidinggevenden. De rol van de leidinggevende bij het vormgeven van de regels wordt niet benoemd door keurmeesters en leidinggevenden. Ook directe ondersteuning door de leidinggevende lijkt niet nodig te zijn. Zie tabel 3 parafrases 13-15.

tabel 3

Ondersteunende parafrases bij RNQP of afwijking kwaliteitseis of basisnorm

-
1. "Net zoals kwaliteitsnormen praktisch vrij hebben met ruimte, hebben wij dat ook in de basisnorm, naast de Q en RQNP. Een simpel voorbeeld: We hebben 6 plantjes in een treetje zitten. 6 verschillende kleurtjes en alleen uit de witte klopp ik zeven tripsen. Is dat treetje nou praktisch vrij of niet? De één zegt nee, want ik haal er zeven tripsen uit en de ander zegt ja, zes plantjes en in één treetje zit het, dan zijn er dus vijf schoon. Ik vind hem praktisch vrij. En voor alle twee valt wat te zeggen." (manager)
 2. "Bij een RQNP hoeft je niet de hele partij stil te leggen en te wachten op een labuitslag en kan iets gelijk vernietigd worden. Er hoeft ook geen monster genomen te worden en dan kan de partij weer verder. Dit voorkomt ook verdere besmetting." (keurmeester)
 3. "Een kweker had ingezaaid op besmet gebied door een fout in het lezen van een onduidelijke externe rapportage. Hoe kunnen we voorkomen dat het hele perceel omgeploegd moet worden? In plaats daarvan lieten we een herbemonstering en extra controlekeuring doen. Dit zijn wel extra kosten en de kweker kreeg een aparte brief dat de ontheffing eenmalig was." (keurmeester)
 4. "Ook vanuit de sector blijven we continu kijken hoe kunnen we zaken werkbaarder maken met behoud van het doel; plantengezondheid. Voorbeeld: bij puntbesmetting mag de uitgraving nu na de teelt. De buffer blijft, maar na de teelt kan er makkelijker en zelfs beter uitgegraven worden." (keurmeester)
-
5. "Voor de beslissing of je alles of een gedeelte afkeurt volg je de handleiding of wetgeving softfruit. Voor de buffer die je moet aanhouden volg ik gewoon de regels." (keurmeester)
 6. "Je kijkt naar de fytosanitaire gevolgen: als er één besmetting is, dan kan je alleen die laten vernietigen, dat is fytosanitair gelijk aan de hele partij vernietigen. Bij grote besmettingen is de verspreiding niet meer te controleren, dan kan dat niet." (keurmeester)
-

-
7. "Je houdt rekening met teeltomstandigheden: bij één besmetting op een slechte plek, is het risico op verdere verspreiding van besmetting lager." (keurmeester)
 8. "Als je meer ervaring hebt kun je soms meer bereiken met je eigen risico inschatting door tegen de regels aan te schuren." (keurmeester)
 9. "Het eerste jaar als je keurmeester wordt, dan loop je mee met collega's." (keurmeester)
 10. "In begin zocht ik ook meer bevestiging bij collega's." (keurmeester)
 11. "Je wisselt ervaringen uit met je collega's wat heb jij aangetroffen en wat was de uitslag?" (keurmeester)
 12. "We lopen ook met collega's mee om meer op één lijn te komen. Hoe pak jij dat aan? Mensen met een bepaald gewasexpertise kunnen sneller zaken herkennen." (keurmeester)
-
13. "Een simpele afkeuring hoeft ik niet te ondersteunen daar zijn ze voor opgeleid en ingewerkt." (manager)
 14. "Ik kan mijn collega's bellen voor een second opinion of mijn leidinggevende, maar die heeft geen inhoudelijke kennis van mijn gewassen." (keurmeester)
 15. "Vanuit de afstemmingsoverleggen ontstaat in ieder geval bewustwording, het effect zelf zie je niet als leidinggevende, want daar ben je niet bij. Het doel is dat de werkwijze ook wat dichter bij elkaar komt. We hebben dezelfde instructies, maar door verschil in kennis kan er toch afwijkingen ontstaan." (manager)
-

4.3 Wijze van omgang bij sanctioneren

Een keurmeester legt een maatregel op als er een afwijking wordt gevonden. Als het bedrijf die maatregel niet opvolgt moet er ook gehandhaafd worden. Een maatregel kan op partij-, perceel-, of bedrijfsniveau liggen, dus de mate van impact van de maatregel is verschillend. Uit onderzoek in openbare en interne documenten blijkt dat de legitieme procedurele afhandeling en maatwerkmogelijkheden voor passende maatregelen zijn beschreven, maar de wijze waarop de interactie tijdens sanctioneren plaats vindt niet (Schot, 2025).

Keurmeesters sanctioneren responsief via de wijze van omgang

Keurmeester kunnen de kweker bellen als ze iets aantreffen om samen de afwijking te bekijken. Dit is niet verplicht, maar helpt bij de acceptatie van de maatregel en zet de kweker sneller aan tot actie. Keurmeesters kunnen eigenaarschap voor het probleem verder stimuleren door uitleg over de regels te geven of kritische vragen te stellen zonder te adviseren, waardoor het bedrijf zelf beter problemen kan voorkomen. Ook de brief met de maatregel stimuleert meer eigenaarschap door verwijzingen naar wetgeving waarmee de kweker zelf beter weet waaraan voldaan moet worden. De keurmeesters delen ook de sancties mee als de maatregel niet wordt opgevolgd. Het komt weinig voor dat maatregelen niet worden opgevolgd. Bedrijven die het visuele oordeel van een keurmeester vertrouwen en zelf direct maatregelen nemen voor de officiële laboratoriumbepaling kunnen verdere besmetting voorkomen. Keurmeesters leggen in de interactie ook uit dat deze maatregel minder verstrekkend is dan de gevolgen als de afwijking pas later wordt ontdekt, zoals verlies van verzendkosten en mogelijk zelfs verdere handel. Het niet volgen van een maatregel, zoals het stoppen van teelthandelingen, kan ook tot meer besmetting leiden. Er zit dus ook een preventieve werking in het voorkomen van grotere schade en sancties aan de interactie. Zie tabel 4 parafrases 1-6.

Regels ondersteunen niet de wijze van omgang

Aansluitend bij eerder onderzoek (Schot, 2025) bevestigen de keurmeesters dat er geen regels zijn voor de wijze van interactie bij het opleggen van een maatregel of verdere sancties. Hierdoor is er veel formele beslissingsruimte, maar wordt de interactie niet met regels ondersteund. Enerzijds lijkt meer ondersteuning vanuit regels gewenst, anderzijds zien keurmeesters de benodigde ondersteuning eerder bij collega's of wordt er getwijfeld aan de mogelijkheid tot ondersteuning met regels. Regels zijn misschien ook niet nodig bij voldoende ervaring of training, maar sanctioneren komt in de praktijk weinig voor. De regels voor de maatregelen zelf helpen ook bij de interactie, mits men ze op het juiste moment bespreekt. Zie tabel 4 parafrases 7-10.

Deskundigheidsbevordering ondersteunt de wijze van omgang

Een training gericht op de interactie geeft kleine handvatten voor de wijze van omgang, passend bij hun eigen stijl, maar die training komt niet regelmatig terug. Keurmeesters geven aan dat ze vooral leren van de daadwerkelijke interacties, het onderling bespreken van situaties met hun collega's of leren van collega's in de inwerkperiode. Keurmeesters omschrijven de deskundigheid ook als mensenkennis en een gevoel hoe je goed omgaat met de situatie. Zie tabel 4 parafrases 11-14.

Keurmeesters krijgen steun en fysieke bescherming bij lastige zaken

Keurmeester worden bij lastige situaties ondersteund door hun leidinggevende. De leidinggevende kan meegaan met de keurmeester of zelf langs gaan bij het bedrijf. De keurmeester kan op basis van andere ervaringen van collega's met de kweker het risico inschatten. De leidinggevende kan dan ook aanbieden om een extra collega mee te sturen als vorm van fysieke bescherming. Eventueel kan ook de politie meegaan, maar dat is in de praktijk niet nodig. De leidinggevende ondersteunt bij juridische zaken door mee te kijken of te schakelen tussen de keurmeester, de ondersteunende medewerkers binnen het bedrijf, en eventueel de NVWA. De keurmeester kan bij collega's en leidinggevende terecht voor mentale steun na een vervelende situatie zoals een heftige reactie of grote impact van een beslissing. De steun van collega's is niet vanzelfsprekend. Het aantal keren dat een leidinggevende ondersteuning moet bieden is beperkt. Zie tabel 4 parafrases 15-23.

Tabel 4

Ondersteunende parafrases wijze van omgang

1.	"Dan bel je met de ondernemer of de contactpersoon dat je iets hebt gevonden. Je laat die persoon meekijken. Dat is niet verplicht, maar helpt wel met de acceptatie van de beslissing." (keurmeester)
2.	"Je vraagt: wat had het bedrijf er zelf aan kunnen doen? Je bereikt meer als je met een bedrijf het gesprek aan gaat: wat heb je er nou aan gedaan om het te voorkomen? Je ziet dan dat een bedrijf daarin ook vooruit gaat." (keurmeester)
3.	"We keken naar goede verwijzingen in onze brieven naar wetgeving, zodat de ondernemer dat ook zelf kan inzien en weet waaraan die moet voldoen." (manager)
4.	"Je deelt wat de sancties zijn, als je iets hebt aangetroffen" (keurmeester)
5.	"De keuze aan het bedrijf of ze laten hem staan tot de uitslag er is met het risico dat er natuurlijk een flinke besmetting is de meeste bedrijven die gaan wel op mijn expertise af." (keurmeester)
6.	"Als ik het aantref in plaats van het buitenland scheelt dat een vernietiging, verzendkosten en mogelijke handel voor het bedrijf of zelfs de Nederlandse Sector." (keurmeester)

7.	"Er zijn geen regels die je vertellen hoe je de interactie wel doet, dat ontbreekt wel een beetje." (keurmeester)
8.	"Bij de impact van de beslissing op hoe jij je voelt heb je geen steun aan regels, wel aan mensen." (keurmeesters)
9.	"Misschien hoeven er geen regels ter ondersteuning van de interactie te zijn als we meer getraind zouden zijn of er meer ervaring in opdoen, maar het komt niet vaak voor." (keurmeester)
10.	"Je kan terugvallen op de regels, maar regels zijn wel dooddoeners, je moet er niet teveel mee strooien. Als iemand in de emotie zit moet je niet met de regels komen, dat kan olie op het vuur zijn." (keurmeester)

11.	"We hebben voor de interactie wel een training gehad voor het vorderen en handhaven, maar dat is een lange tijd geleden." (keurmeester)
12.	"Een training helpt, het is niet één op één dat je alles kunt toepassen, maar je haalt er vooral kleine dingetjes uit die voor jou passend zijn bijvoorbeeld op de zelfde hoogte zitten of staan als je een boodschap brengt. Het moet wel je eigen verhaal zijn, anders komt het niet over. Je hebt ook je eigen stijl. Bij een grote keurmeester maakt het indruk als die zegt: nu ga je even zitten. Voor mij werkt dat niet." (keurmeester)
13.	"Je leert vooral van eerdere ervaringen." (keurmeester) "Het eerste jaar loop je met collega's mee, dan weet je precies hoe collega's met situaties zijn omgegaan, dat maakt het vrij simpel." (keurmeester)
14.	"Je hebt mensenkennis nodig om reacties vooraf in te schatten." (keurmeester)

15.	"Ik kan ook mee naar een bedrijf in lastige situaties en als het een juridische zaak of een schadeclaim wordt neem ik dat ook over van de keurmeester." (manager)
16.	"Ik vraag om risico-inschatting van een collega die de man kent" (keurmeester)
17.	"Een collega kan mee, de manager of de NVWA" (keurmeester)
18.	"Indien nodig kun je de politie inschakelen als er geen toegang wordt verleend, dat is gelukkig in 26 jaar niet nodig geweest." (keurmeester)
19.	"De ondersteuning zit ook meer bij juridische klachten, dan heeft hij ook contact met onze hoger management en de bedrijfsjurist, dat is een prettig gevoel dat Naktuinbouw achter je staat." (keurmeester)
20.	"De leidinggevende vraagt ook hoe het met jou gaat." (keurmeester)
21.	"Het is belangrijk om te overleggen met je collega's als je een lelijke reactie heb gehad. Je verhaal kwijt kunnen, wat mij nu net is overkomen. Na een maatregel met heftige reactie bel ik ook even de planning, voor mij even geen inspecties meer, dan neem ik even een stap terug en praat ik met een andere collega." (keurmeester)
22.	"Steun van collega's ervaarde ik toen niet, soms zelfs tegengesteld: was dat wel nodig?" (keurmeester)
23.	"Je doet er niet anders je werk door, het gebeurt ook maar echt weinig. Twee keer in 12,5 jaar dat een leidinggevende meeging naar een bedrijf." (keurmeester)

De leidinggevende speelt vooral een rol via directe ondersteuning en deskundigheidsbevordering

De leidinggevende heeft een rol in het organiseren van bijeenkomsten en trainingen gericht op de wijze van omgang. De leidinggevende kan mensen aannemen met deskundigheid in de wijze van omgang die hun ervaring ook kunnen delen. Er is ook sprake van directe kennisoverdracht voor het behouden van de relatie tijdens het opleggen van maatregelen. De voorbeelden van deskundigheidsbevordering vanuit de leidinggevendens komt grotendeels overeen met die van de keurmeesters, behalve het actief werven op deskundigheid. De rol van de leidinggevende bij deskundigheidsbevordering wordt niet benoemd door de keurmeesters, waar de rol van de leidinggevende bij de directe ondersteuning in de vorige paragraaf wel expliciet werd benoemd. Zie tabel 5 parafrases 1-4.

Leidinggevendens kunnen mogelijk extra ondersteunen met regels

Sommige keurmeesters gaven eerder al aan wat ondersteuning te wensen vanuit regels. We zagen al dat keurmeesters in situaties waarin ze weinig ervaring hebben eerder gebruik maken van de regels en deskundigheid bij de collega's om zich voor te bereiden. Lastigere situaties komen minder vaak voor waardoor je minder snel ervaring opbouwt en behoudt, regels kunnen dan extra ondersteuning bieden. Uit de interviews zijn voldoende richtlijnen te destilleren die als handvatten kunnen dienen. Mogelijk zijn sommige richtlijnen dan vanzelfsprekend, maar helpen wel met de voorbereiding van een lastige situatie. Voorbeelden van zulke richtlijnen zijn: het spreken van dezelfde taal passend bij de type ondernemer, schat in hoe iemand gaat reageren op basis van eigen of andermans ervaringen en bereid je daarop voor, leg duidelijk het doel uit voor de sector en de ondernemer zelf, de voornaamste reacties van ondernemers, grenzen aangeven en afstand nemen bij grensoverschrijdend gedrag, de noodzaak van begrip en tijd bij emoties, en rekening houden met de belangrijkste factoren die de interactie beïnvloeden: de impact van de maatregel, de vertrouwensband, jouw eigen gevoel en reacties. Zie tabel 5 parafrases 5-17 en bijlage 3.

Tabel 5

Ondersteunende parafrases wijze van omgang deel 2

-
1. "Ik heb in bijeenkomsten aandacht besteed aan thema's integriteit en onafhankelijkheid en toezicht en handhaven. Als het niet goed gaat En hoe handel je dan? Hoe zet je dat op papier? Hoe communiceer je erover en hoe ga je handhaven indien noodzakelijk?" (manager)
 2. "Ik heb de laatste 7 jaar ook keurmeesters aangenomen die meer de rol van toezichthouder kunnen uitvoeren. De nieuwe aanwas pakt het ook meer op en deelt hun ervaringen met collega's die leren daar ook van. " (manager)
 3. "Ik heb een keurmeester een opleiding laten volgen bij de NVWA voor inspecteur en die ondersteunt nu collega's. We gaan weer de training mentale weerbaarheid aanbieden (hoe geef jij je grenzen aan) en ook nog feitelijk rapporteren."(manager)
 4. "Ik probeer ook mee te geven dat je kan handhaven en een goede relatie kan behouden, daarbij is het heel belangrijk hoe je doet maar ook hoe je erin zit tegenover de ondernemer."(manager)
-

-
5. "Je past je taalgebruik en manier aan waarop je het uitlegt aan wie je tegenover je hebt. De kleine kweker spreek je meer aan in zijn taalgebruik, die raak je kwijt als je met wetteksten komt, bij een directeur of jurist gebruik je dat wel." (keurmeester)
 6. "Je schat in hoe iemand gaat reageren. Als je het bedrijf langer kent kun je dat beter inschatten. Als je het ergste scenario bedenkt valt het daarna mee." (keurmeester)
 7. "Als je het bedrijf niet kent kun je de voorgeschiedenis opvragen bij een collega." (keurmeester)
 8. "Als je het goed uitlegt waarom je het doet, dan begrijpen de meeste kwekers dat ook wel." (keurmeester)
 9. "Soms zijn ze boos, soms zijn ze teleurgesteld, maar meestal weten ze het zelf al en accepteren ze het." (keurmeester)
 10. "De kweker zegt eerst dat het wel meevalt en maakt het daarna persoonlijk: besef je wat de impact is?" (keurmeester)
 11. "Bij grote gevolgen was er ook intimidatie, dat had best impact in het begin." (keurmeester)
 12. "Na een dreigement heb ik het gesprek gestopt en benoemd dat ik daar niet van ben gediend. Ik heb de kweker een dag laten afkoelen en daarna is het netjes uitgesproken. Was zelfs mooi gesprek." (keurmeester)
 13. "Het helpt als je begrip hebt voor de financiële impact. Als je begrip toont en tijd geeft werkt dat de-escalerend" (keurmeester)
 14. "Ik heb geleerd bij de training van de NVWA: bij emoties niet komen met regels, dat escaleert, maar met begrip en ruimte. Hoe ga je om met emoties of reacties. Ben je bewust van het effect van jouw eigen reactie". (keurmeester)
 15. "9 van de 10 keer dat bedrijven een beslissing niet gelijk accepteren is geld. Er gaat veel geld verloren door de maatregel, ze zijn afhankelijk van de zending voor meer werk of er heeft veel werk ingezet." (keurmeester)
 16. "Als bedrijven je kennen weten ze dat je niet zomaar afkeurt. Ze vertrouwen je." (keurmeester)
 17. "Als je er wat zakelijker inziet (omdat je zelf minder goed in je vel zit) bij onvriendelijke reacties ben je zelf soms minder vriendelijk en leg je minder uit dat het beter voor ze is. Je legt dan meer de regels uit dan het doel." (keurmeester)
-

4.4 Bevindingen

Verwachting 1: 'Keurmeesters kunnen beslissingsruimte gebruiken om maatwerk te leveren met responsief sanctioneren' is bevestigd .

Bij het aantreffen van een quarantaineorganisme is geen maatwerk in de maatregel mogelijk. De wijze waarop de interactie plaats vindt bij het opleggen van de maatregel geeft wel ruimte voor maatwerk. Bij andere afwijkingen is er daarnaast wel formele ruimte voor maatwerk in de maatregel die wordt opgelegd. Hierin zien we het legitiem meewegen van specifieke omstandigheden, zoals risico-inschatting op besmetting en seizoensinvloeden, en preventie van onredelijke impact met proportionele sancties terug. Bij de interactie worden verdere sancties gedeeld ter preventie en wordt eigenaarschap gestimuleerd voor het oplossen van problemen. De dialoog om te leren van de interactie zagen we niet terug. Die dialoog vindt wel plaats tussen keurmeesters onderling, maar niet expliciet tussen keurmeester en ondernemer.

Verwachting 2: 'Voor het gebruik van beslissingsruimte is voldoende formele beslissingsruimte en ondersteuning nodig' is bevestigd.

Keurmeesters die een quarantaine-organisme aantreffen hebben geen formele ruimte voor maatwerk in het opleggen van maatregelen. De ruimte is beperkt door de grote gevolgen voor de sector die een uitbraak met een Q kan hebben. Overigens wordt deze regel door dit duidelijke doel niet als te beperkend gezien, maar als ondersteunend aan de acceptatie van de beslissing. Het maatwerk dat wordt geleverd vindt alleen plaats in de interactie, waarin wel voldoende formele beslissingsruimte is.

Keurmeesters die nog niet voldoende deskundig zijn houden zich aan de voorgeschreven maatregelen bij RNQP's of afwijkingen in kwaliteitseisen of basisnormen. Zodra ze ondersteuning hebben vanuit ervaring of steun vanuit collega's bieden ze wel maatwerkoplossingen aan. Dit laat zien dat naast voldoende formele beslissingsruimte ook ondersteuning nodig is voor het gebruik van de beslissingsruimte.

Verwachting 3a: 'Leidinggevendens beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via regels' is niet bevestigd.

De rol van leidinggevende bij het ontwerpen van regels met impact op de beslissingsruimte komt nagenoeg niet terug in de interviews. De belangrijkste reden lijkt dat de regels niet als beperkend of ineffectief worden ervaren door de keurmeesters. De regels ondersteunen gebruik van deskundigheid en lijken meestal voldoende duidelijk.

Verwachting 3b: 'Leidinggevendens beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via regels op teamniveau' is niet bevestigd. De formele beslissingsbevoegdheid ligt bij de keurmeester. De keurmeesters kunnen bij collega's nagaan of ze juist handelen, maar dat is niet verplicht. Er is dus geen formele beslissingsruimte bij het team belegd en dit zou ook niet leiden tot meer formele beslissingsruimte.

Verwachting 4a: 'Leidinggevendens beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via deskundigheidsbevordering' is bevestigd.

Deskundigheid lijkt de belangrijkste factor te zijn voor het daadwerkelijke gebruik van beslissingsruimte. Minder ervaren keurmeesters vallen eerder terug op de beschreven regels en hun collega's. Keurmeesters geven aan in de basis regels te volgen en met meer ervaring meer maatwerk te kunnen leveren door een betere risico-inschatting van de besmetting en passende maatregelen waar mogelijk en in de wijze van interactie. Bij lastige situaties kan de leidinggevende directe kennis overdragen, vooral op juridisch gebied. De leidinggevendens dragen verder bij aan deskundigheidsbevordering via het selecteren op deskundigheid bij nieuwe medewerkers, een ruim inwerkprogramma, en het organiseren van bijeenkomsten en trainingen. Dit laatste is naast leren van eigen ervaring de voornaamste vorm van deskundigheidsbevordering bij de wijze van omgang. Verder lijkt het verantwoorden of overleggen over beslissingen vooral in de meer voorkomende situaties vooral onder collega's plaats te vinden en niet met de leidinggevende.

Verwachting 4b: 'Leidinggevend en beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via deskundigheidsbevordering binnen het team' is bevestigd.

Keurmeesters maken vooral gebruik van de deskundigheid van hun collega's bij twijfel over een afwijking of bij een maatregel met grote impact. Dit is de voornaamste ondersteuning die keurmeesters ervaren. De leidinggevend en stimuleren dit onderlinge overleg tussen collega's via ervaren keurmeesters, lunches, gerichte bijeenkomsten, meeloopsessies, en de inwerkperiode.

Verwachting 5a: 'Leidinggevend en beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via sturing op prestaties én waarden' is niet bevestigd.

Aansturing op prestaties én waarden wordt niet benoemd in de interviews als manier om onzekerheid te verminderen. Er lijkt ook geen overmatige verantwoordingsdruk op prestaties te zijn. Ook het beschermen van de autonomie tegenover hoger management is niet van toepassing. Wel ondersteunen de leidinggevend en beslissingen van keurmeesters tegenover de ondernemers en bieden de mogelijkheid aan een collega of de leidinggevende zelf meegaat bij mogelijke fysieke dreiging. Hierdoor hebben keurmeesters het gevoel dat ze worden ondersteund in hun autonome beslissingen. Ook de mentale steun van de leidinggevende na een heftige situatie wordt gewaardeerd. Dit lijkt wel aan te sluiten bij dienend leiderschap waarin de leidinggevende de behoeften van de medewerker faciliteert.

Verwachting 5b: 'Leidinggevend en beïnvloeden het gebruik van beslissingsruimte via sturing op prestaties én waarden op teamniveau' is niet bevestigd.

Net zomin als de directe aansturing weinig gericht lijkt op sturing via prestaties én waarden geldt dat ook voor de sturing via teamdoelen. De vormen van ondersteuning die de leidinggevende biedt worden vaak in eerste instantie ook vooral via de collega's opgezocht en aangeboden. De leidinggevende kunnen dus wel via het teamklimaat de autonomie ondersteunen via steun van de collega's.

5. Conclusie

Op basis van de bevindingen kunnen we de onderzoeksvraag beantwoorden: *Hoe beïnvloeden leidinggevenden het daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte voor maatwerk door toezichthoudende ambtenaren, specifiek keurmeesters bij Naktuinbouw?*

Van de drie onderzochte organisatievormen lijkt deskundigheidsbevordering de voornaamste wijze te zijn waarop leidinggevenden het daadwerkelijke gebruik van beslissingsruimte beïnvloeden. Minder ervaren keurmeesters volgen strikter de regels en vragen meer ondersteuning bij afwijkende beslissingen bij hun collega's. Meer ervaren keurmeesters kunnen maatwerk leveren door passende maatregelen op te leggen op basis van hun risico-inschatting. In de interactie hebben ze ervaring nodig om eigenaarschap voor het probleem te stimuleren door begrip te tonen, tijd te nemen, en het doel van de maatregel uit te leggen. Daarmee voorkomen ze verdere sancties en besmettingen doordat de beslissing wordt geaccepteerd en de ondernemer sneller de maatregel uitvoert. Leidinggevenden organiseren de deskundigheidsbevordering via de selectie van nieuwe medewerkers, een uitgebreide inwerkperiode, bijeenkomsten, trainingen, en het stimuleren van onderlinge kennisuitwisseling tussen collega's. De keurmeesters ervaren vooral de deskundigheidsuitwisseling tussen collega's als ondersteuning bij de vaker voorkomende situaties waarin ze sanctioneren. Bij uitzonderlijke situaties kunnen ze terugvallen op de vooral juridische kennis van de leidinggevende. De leidinggevende is dan ook de schakel naar verdere deskundige medewerkers, zoals de bedrijfsjurist binnen en buiten de organisatie.

Ondersteunende regels zoals maatwerkmaatregelen die zijn vastgelegd in regels ondersteunen de keurmeesters vooral in situaties waarin ze minder ervaring hebben. Bij het aantreffen van quarantainemechanismen is er geen maatwerk mogelijk en bieden de regels enkel duidelijkheid ter ondersteuning van de beslissing. De leidinggevenden hebben weinig invloed op regels die de formele beslissingsruimte bepalen doordat ze extern zijn vastgesteld of meer inhoudelijke expertise en samenwerking tussen keurmeesters en de sector vragen. Voor de wijze van omgang zijn geen ondersteunende regels opgesteld, dit is nog wel een mogelijkheid vooral als basis voor minder ervaren keurmeesters. Hier is nog wel een mogelijkheid voor de leidinggevende om het gebruik van beslissingsruimte in het maatwerk van de interactie verder te ondersteunen.

De ondersteuning vanuit de aansturing van leidinggevenden lijkt minder visiegericht en meer gericht op dienend leiderschap. Leidinggevenden bieden ondersteuning door achter beslissingen van keurmeesters te staan richting ondernemers, fysieke bescherming aan te bieden, en mentale steun te bieden achteraf. Leidinggevenden bevorderen het teamklimaat waarin niet alleen kennisuitwisseling plaats vindt, maar waarin collega's elkaar ook vergelijkbare steun aanbieden vooral in de meer gangbare situaties.

Deskundigheid lijkt een verbindende factor in de onderlinge samenhang van de drie organisatiewijzen. De directe begeleiding door collega's lijkt de voornaamste basis te vormen voor eigen deskundigheid. Regels lijken daar ondersteunend aan, bijvoorbeeld bij het afhandelen van quarantaine-organisme, maar bieden geen ondersteuning in de wijze van omgang. Regels spelen een rol in deskundigheidsbevordering bij gebrek aan ervaring. Voldoende formele beslissingsruimte, eigen ervaring, en de mogelijkheid om terug te vallen op collega's zijn dan de voornaamste voorwaarden voor daadwerkelijk gebruik van beslissingsruimte. De ondersteuning via de aansturing lijkt dan meer te passen bij het ondersteunen van situaties die de ervaring van keurmeesters en hun collega's te boven gaat. Voor een situatie die de deskundigheid van de leidinggevende te boven gaat vervult de leidinggevende de schakelrol met interne en externe deskundigen. Aansturing sluit dan vooral aan op aanvullende deskundigheid.

6. Discussie

De resultaten bevestigen de theorie dat de formele beslissingsruimte een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor het gebruik van beslissingsruimte is, uitgaande van een situatie waarin het breken van regels niet wenselijk is. In dit onderzoek is geen situatie naar voren gekomen waarin de formele beslissingsruimte als te beperkend werd ervaren. De beperkte formele beslissingsruimte bij het aantreffen van een quarantaineorganisme bleek niet als te beperkend te worden ervaren. Dit sluit aan bij de theorie van *red tape* (Bozeman, 1993) die stelt dat ineffectieve regels last opleveren én geen doel dienen. Als we die redenering door trekken naar *green tape* dan betekent dat mogelijk dat de optimale autonomie voor *green tape* (Dehart-Davis, 2009) voor sommige effectieve regels zeer beperkt kan zijn afhankelijk van het doel. De beperkte formele beslissingsruimte bij een quarantaine-organisme werd juist als duidelijk ervaren en passend bij het doel. Voor verder vervolgonderzoek is het interessant om de mechanismen te onderzoeken in situaties waar de formele beslissingsruimte wel als te beperkend wordt ervaren.

De drie organisatiewijzen regels, deskundigheid en aansturing bleken een goede ideaaltypische kapstok voor onderliggende mechanismen die kunnen overeenkomen of anders zijn afhankelijk van de specifiekere context. Door de onderliggende mechanismen in samenhang te onderzoeken werd niet alleen het belang van deskundigheid duidelijk, maar ook de verbindende factor die dat lijkt te spelen tussen de drie organisatiewijzen. Onervaren keurmeesters gebruikten regels en de directe begeleiding die ze kregen van collega's in hun eerste inwerkjaar voor het opleggen van maatregelen. Met meer ervaring konden ze nog terugvallen op de deskundigheid van hun collega's om meer af te wijken van de regels. Zodra situaties de deskundigheid van de collega's overschrijden, vooral bij juridische aspecten, konden de keurmeesters terugvallen op de leidinggevend. De leidinggevend hebben dan of zelf de benodigde kennis, of hadden een schakelrol naar deskundige interne en externe medewerkers met de benodigde expertise. Dit is een aanvulling op de *green tape* theorie van DeHart-Davis (2009) waarin de mate van deskundigheid als een vast gegeven wordt gezien. Daarnaast is dit een aanvulling op het perspectief van verminderen onzekerheid (Bernards, 2023a) waarin regels als een vast gegeven worden gezien. Regels die de ontwikkeling van deskundigheid in maatwerk ondersteunen kunnen een belangrijkere rol spelen als basis voor het gebruik van beslissingsruimte als de mate van deskundigheid lager is voor beginnende professionals of in situaties waarin nog weinig ervaring is opgedaan. In vervolgonderzoek kan de rol van regels in deskundigheidsbevordering verder worden onderzocht.

In het onderzoek kwamen ook voorbeelden naar voren die aansloten bij het betrekken van burgers als organisatiewijze en de institutionele logica van de gemeenschap (Skelcher en Smith, 2014). Vertrouwen en wederkerigheid als legitimatie zien we terug in de werkrelatie die

keurmeesters ervaren met de ondernemers, en in maatwerk van keurmeesters met betrekking tot het delen van gevoelige informatie en acceptatie van moeilijke beslissingen door ondernemers. De gedeelde waarden zien we terug in dezelfde taal spreken en hetzelfde doel hebben: goede handel naar het buitenland brengen. Ook de bron van identiteit zien we terug in de emotionele verbinding die er is en het belang van reputatie, zowel die van de ondernemer als van de keurmeester. In het rapport *Klem tussen balie en beleid* (2021) werd afstand tussen burger en professional als probleem benoemd voor het gebruik van maatwerk. In dit onderzoek zijn aan gemeenschap verbonden mechanismen die het gebruik van beslissingsruimte beïnvloeden niet doelgericht onderzocht. Verder denkend kan in een meer politieke context de institutionele logica van de staat (Skelcher en Smith, 2014) bijvoorbeeld een grotere rol spelen in het gebruik van beslissingsruimte. Waar Bernards (2023a) liet zien dat leidinggevendens onzekerheid kunnen verminderen via deskundigheid en aansturing als alternatief voor meer regels, zijn er ook andere wijzen van organiseren. De drie organisatiewijzen zijn niet uitputtend en bij vervolgonderzoek kan afhankelijk van de context de passende organisatiewijzen en daaraan verbonden mechanismen mee worden genomen. Uiteraard vraagt elk onderzoek een afbakening en kan een te brede opzet tot te weinig focus leiden. Een beperking van dit onderzoek is dat de keuze van drie organisatiewijzen uit een bredere mogelijkheid van organisatiewijzen niet is onderbouwd, mogelijk was er dan ook een andere keuze gemaakt.

De beperkte rol van leidinggevende in literatuur over regels sloot aan bij de beperkte rol van leidinggevendens bij het vormgeven van regels in dit onderzoek. Moynihan et al. (2012) gaven aan dat leidinggevendens zich minder op veranderen van regels richten omdat het veel tijd en energie kost en weinig prestige oplevert. Uit de drie situaties zagen we andere redenen. Voor de maatregel bij quarantaine-organisme is de reden dat dit een strikte externe regel is. De regel wordt verder als duidelijk ervaren en wordt niet als beperkend ervaren door het doel van de regel: voorkomen van verspreiding. Voor de RQNP of kwaliteitseis is wel een voorbeeld benoemd waarin de regels zijn aangepast voor een puntbesmetting. Dit is gebeurd op basis van inhoudelijke expertise en in overleg met de sector. De leidinggevende lijkt daarin geen dominante rol te spelen. Voor de wijze van omgang zijn geen ondersteunende regels opgesteld, maar lijkt deskundigheidsbevordering het belangrijkste mechanisme te zijn om de keurmeesters te ondersteunen. Hier is mogelijk ruimte om de ondersteuning in de responsieve wijze van omgang nog te versterken.

Mijn aanbeveling is om de wijze van omgang te ondersteunen met richtlijnen die professionals handvatten geven in de voorbereiding van een lastig gesprek waarin ze weinig ervaring hebben. Een richtlijn geeft ruimte voor deskundigheid en eigen aanpak, geeft een signaal dat het belangrijk is (DeHart-Davis, 2009) en kan dienen als ijkpunt en borging voor de deskundigheidsbevordering. Mogelijk kan dit zelfs met andere expliciete elementen van responsief

toezichthouden worden opgenomen in de ISO17025 norm die voornamelijk gericht is op legitiem toezicht houden. Waar dit laatste vooral iets voor beleidsmakers is, hebben leidinggevendenden mogelijk meer invloed op de interne regels vanuit de vertaling van de ISO17025 norm die wel ruimte geeft voor responsief toezichthouden (Schot, 2025). George et al., (2021) betogen dat publieke managers zich meer moeten richten op het reduceren van ineffectieve regels binnen hun organisatie, aangezien ze daar direct invloed op hebben. Dit hoeft zich dus niet te beperken tot het reduceren van ineffectieve regels, maar kan ook mogelijk tot het vermeerderen van effectieve ondersteunende regels. Er zijn geen redenen waarom ondersteunende regels voor de wijze van omgang niet mogelijk zijn, er zijn wel twijfels of de wijze van omgang niet meer op basis van ervaring plaats vindt. In de analyse onder 4.3 zijn concrete aanwijzingen voor het opstellen van een richtlijn, waarbij de onderbouwende parafrases kunnen bijdragen in de nuances.

Dit onderzoek laat verder zien dat verantwoordingsdruk een relevante context is waarin mechanismen verbonden aan leiderschap ook anders zijn. De interne verantwoordingsdruk uit het onderzoek van Visser en Gelder (2024) lijkt voor keurmeesters afwezig en meer extern gericht. In plaats van meer directe deskundigheidsbevordering door supervisie en bescherming van autonomie door de leidinggevende tegen hoger management, zagen we meer indirecte deskundigheidsbevordering door het bevorderen van intervisie tussen collega's en (mentale) steun van leidinggevendenden bij lastige beslissingen tegenover de ondernemers.

Dit onderzoek heeft methodologisch vergelijkbare beperkingen als het onderzoek van Raaphorst (2018). In de interviews zijn situaties besproken die in sommige gevallen al geruime tijd geleden hebben plaats gevonden. Ten opzichte van gedragsobservaties zijn er meer vertekeningen mogelijk van de werkelijkheid. Verder was de geloofwaardigheid (Bakker en de Boer, 2021) van het onderzoek sterker geweest in de triangulatie rond het gebruik van beslissingsruimte als ook klanten waren geïnterviewd. De focus van deze studie lag echter op het beïnvloeden van de beslissingsruimte van keurmeesters door leidinggevendenden, dus de belangrijkste perspectieven zijn wel meegenomen. De verwachting is dat dit niet tot wezenlijk andere inzichten had geleid door de nauwe samenwerking tussen keurmeesters en ondernemers, maar het is goed om de resultaten te zien als een intern perspectief op het gebruik van beslissingsruimte. In vervolgonderzoek kan ook het klantperspectief meegenomen worden. Het is aan te raden dat in een context te doen waarin er geregeld interacties zijn rond afwijkingen of anders een langere intensieve onderzoeksperiode te volgen.

Nog meer dan het onderzoek van Raaphorst (2018) onder belastingadviseurs heeft dit onderzoek zich op een kleine doelgroep gericht. Door het kwalitatief onderzoeken van daadwerkelijke situaties geeft het onderzoek praktische inzichten voor de doelgroep. De inzichten uit de situaties met maatregelen op basis van afwijkingen van organische aard zijn mogelijk beperkter overdraagbaar

naar andere toezichthoudende organisaties. De inzichten uit de wijze van omgang zijn mogelijk breder overdraagbaar naar toezichthoudende organisaties. Dat zien we ook terug in de training van de NVWA die ook door Naktuinbouw gebruikt wordt. Toezichthoudende organisaties die onder de ISO17025 norm vallen hebben allemaal dezelfde eis die vooral is gericht op legitiem handhaven, maar ook ruimte geeft voor responsief sanctioneren. Dit onderzoek geeft aanknopingspunten voor leidinggevers om het gebruik van beslissingsruimte daarbinnen te stimuleren.

Afsluitend is, gezien het format van de scriptiecriteria en de wens van de onderzoeker om tijdig de studie af te ronden, voor dit onderzoek de structuur passend bij kwantitatief onderzoek gevolgd: met literatuuronderzoek, methodologie en resultaten, in plaats van een meer literaire beschrijvingen en creatieve structuur passend bij kwalitatief onderzoek (Ospina et al, 2017). Dit is geenszins een diskwalificatie van de scriptiecriteria die een universeel karakter hebben, maar hierin is eerder een gebrek aan deskundigheid in kwalitatief onderzoek van de onderzoeker te herkennen waarin maatwerk met deskundig afwijken van de structuur mogelijk meerwaarde had kunnen leveren.

7. Referentielijst

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89.
- Bakker, M., & de Boer, F. (2021). Kwaliteitscriteria in kwalitatief onderzoek: welke termen hanteer je als kwalitatief onderzoeker?. *KWALON*, 26(2), 88-96.
- Bernards, B. (2023a). Do visionary and servant leaders reduce cognitive uncertainty of professionals? A study of team-based settings in public organizations, *Public Management Review*, 25:6, 1059-1081, DOI: 10.1080/14719037.2021.2005326
- Bernards, B. (2023b). Cognitive uncertainty and decentralization of services: A conceptual exploration in a social care setting. In: *Understanding uncertainty: on the manifestations, antecedents, and consequences of cognitive uncertainty experiences of social care professionals*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3594254>
- Bernards, B., Schmidt, E., & Groeneveld, S. (2024). Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. *Public Administration*, 102(4), 1323–1341. <https://doi.org/10.1111/padm.12976>
- Bozeman, B. (1993). A theory of government “red tape.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273–304.
- Braithwaite, J. (2011). The essence of responsive regulation. *UBCL Rev.*, 44, 475.
- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl_2), i253-i277.
- Charbonneau, É. (2023). Rule breaking, bending, and workarounds: Police officers and chiefs' coercion-discretion of enforcing state executive orders. *The American Review of Public Administration*, 53(1), 23–37.
- DeHart-Davis, L. (2009). Green tape: A theory of effective organizational rules. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2), 361–384.

- DeHart-Davis, L. (2013). Written versus unwritten rules: The role of rule formalization in green tape. *Public Administration Review*, 73(6), 956–967.
- Ecorys. (2023). *Evaluatie plantaardige keuringsdiensten*. Tweede Kamer der Staten-Generaal.
<https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2023D51453>
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 358-396.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4e ed.). Sage Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Freidson, E. (2001). Introduction. In: *Professionalism: The third logic*. Oxford, Cambridge: Polity Press, (pp. 1-14).
- George, B., Pandey, S.K., Steijn, B., Decramer, A., & Audenaert, M. (2021). Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda. *Public Admin Rev*, 81: 638-651. <https://doi.org/10.1111/puar.13327>
- Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Teamwork in the public cage: Antecedents of self-management of teams in public organizations. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 12064). Academy of Management.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Prentice-Hall.
- Hattke, F., Vogel, R., & Znanewitz, J. (2018). Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military. *Public Management Review*, 20(4), 563-586.
- Hawkins, K. (1992). *The use of discretion*. Clarendon Press.
- Hupe, P. (2013). Dimensions of discretion: Specifying the object of street-level bureaucracy research. *dms – der moderne staat*, 6(2), 425–440.
- Iskandar, D., & Alwi, A. (2021). Bureaucratic Red Tape and Discretion of Street Level Bureaucracy: Implication of Food Diversification Policy in Indonesia. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 564.

- Kaufmann, W., Borry, E.L., & DeHart-Davis, L. (2023). Can effective organizational rules keep employees from leaving? a study of green tape and turnover intention. *Public Management Review*, 25(8), 1427-1448, DOI: 10.1080/14719037.2022.2026687
- Moynihan, D. P., Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2012). Working within constraints: can transformational leaders alter the experience of red tape?. *International Public Management Journal*, 15(3), 315-336.
- Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2024). Street-level leadership: Re-conceptualizing the role of the manager. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 544-565.
- Møller, A. M., Pedersen, K. Z., & Pors, A. S. (2022). The bureaucratic ethos in street-level work: Revitalizing Weber's ethics of office. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 151–163. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac001>
- Morrison, B., & Arvanitidis, T. (2019). Burning cars, burning hearts and the essence of responsiveness. In: *Restorative and responsive human services*, 56-73. Burford, G., Braithwaite, J., & Braithwaite, V. (2019). *Restorative and responsive human services* (p. 260).
- Naktuinbouw. (2023). *Keuringsreglement 2023*.
<https://www.naktuinbouw.nl/download?guid=88cfab40-6bb6-b925-c3c3-e7e01f760172>
- Naktuinbouw. (2025). *Uitvoering importinspectie*. Geraadpleegd op 13 december 2025 van <https://www.naktuinbouw.nl/import-en-export/import/uitvoering-importinspectie>
- Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit [NVWA]. (2025). *Register Regulated non-quarantine pests (RNQP's)*. Geraadpleegd op 13 december 2025 van <https://www.nvwa.nl/documenten/export/fytosanitair/voorschriften/algemeen/register-regulated-non-quarantine-pests-rnqps>
- Nielsen, V. L. (2006). Are street-level bureaucrats compelled or enticed to cope? *Public Administration*, 84(4), 861–889.

- Noordegraaf, M. (2015). Hybrid professionalism and beyond:(New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of professions and organization*, 2(2), 187-206.
- Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S. (2017). Assessing qualitative studies in public administration research. *Public administration review*, 78(4), 593-605.
- Pawson, R. (2006). Evidence-based policy: a realist perspective. SAGE.
- Raaphorst, N. (2018). How to prove, how to interpret, and what to do: Uncertainty experiences of street-level tax officials. *Administration & Society*, 50(4), 531–558.
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668-1678, DOI: 10.1080/03075079.2017.1281239
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2014). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448. <https://doi.org/10.1111/padm.12105>
- Schot, M. (2025). Rechtmatige en responsieve regels. Kaders voor keurmeester kwaliteitstoezicht.
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public governance paradigms* (Ch. 1: Introduction). Edward Elgar.
- Thiel, S. van. (2021). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding (4^e druk)*. Coutinho.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2004). *Nieuwe regeling voor het toelaten van rassen, het in de handel brengen van teeltmateriaal en het verlenen van kwekersrecht (Zaaizaad- en plantgoedwet 2005)*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-29650-3.pdf>
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2021). *Klem tussen balie en beleid*. https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf
- Visser, E. L., & Gelder, J. van. (2024). Spanningen in street-level leiderschap: hoe managers sturen op maatwerk en verantwoording. *Bestuurskunde*, 33(4), 66-78. doi:10.5553/Bk/092733872024033004007

Visser, E. L., Bernardis, B. J. T. H., & Schmidt, J. E. T. (2024). Maatwerk onder maatschappelijke druk: naar een genuanceerd begrip van passende dienstverlening in de uitvoeringspraktijk.

Bestuurskunde, 33, 3-12. doi:10.5553/Bk/092733872024033004001

Vogel, R., Vogel, D., & Reuber, A. (2023). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration (London)*, 101(4), 1503–1525.

<https://doi.org/10.1111/padm.12895>

Wang, T., & Chen, P. (2025). Green tape, servant leadership, and public employees' well-being: a job demands-resources perspective. *Psychological Reports*, 0(0).

<https://doi.org/10.1177/00332941251329807>

Bijlage 1 Toestemmingsformulieren

Hallo [naam keurmeester],

Fijn dat je overweegt om mee te werken aan het onderzoek voor mijn studie. Hierbij vraag ik jouw formele toestemming als je mee wil werken.

Kun je bevestigen dat je toestemming geeft om mee te werken aan ons onderzoek?

Een antwoord met akkoord is voldoende. Je kan alleen meedoen aan het onderzoek als je toestemming geeft.

Je kan je later ook terugtrekken uit het onderzoek door te mailen naar m.schot@naktuinbouw.nl

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe jij situaties ervaart

Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden. Het onderzoek richt zich op situaties waarin je sancties oplegt tijdens een interactie met een ondernemer of medewerker en hoe je daarin wordt ondersteund. De inhoud van het interview wordt niet teruggekoppeld aan je leidinggevende of de organisatie. Ik gebruik de informatie alleen voor het onderzoek. Quotes zullen niet terug te leiden zijn op jou als persoon.

Het onderzoek is voor mijn studie en draagt mogelijk bij aan verbeteringen voor jou en je collega's

In mijn scriptie neem ik ook aanbevelingen op. Als deelnemer aan het onderzoek ontvang je ook het onderzoek. De aanbevelingen komen puur voort vanuit het onderzoek. Er is geen opdracht of aandachtspunten meegegeven vanuit Naktuinbouw zelf.

Het interview is vertrouwelijk en wordt nog 7 jaar bewaard bij de Universiteit Leiden

Ik neem het interview op (audio). Jij ontvangt het uitgeschreven interview. Je kan daar nog op- en aanmerkingen opmaken via de mail. Op verzoek kunnen we de gegevens verwijderen.

Voor vragen die je later hebt kun je ook mailen naar m.schot@naktuinbouw.nl

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Michael Schot

Hallo [naam manager]

Fijn dat je overweegt om mee te werken aan het onderzoek voor mijn studie. Hierbij vraag ik jouw formele toestemming als je mee wil werken.

Kun je bevestigen dat je toestemming geeft om mee te werken aan ons onderzoek?

Een antwoord met akkoord is voldoende. Je kan alleen meedoen aan het onderzoek als je toestemming geeft.

Je kan je later ook terugtrekken uit het onderzoek door te mailen naar m.schot@naktuinbouw.nl

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe jij situaties ervaart

Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden. Het onderzoek richt zich op de ondersteuning die je als leidinggevende biedt voor de situaties waarin keurmeesters sancties opleggen tijdens een interactie met een ondernemer of medewerker. De inhoud van het interview wordt niet teruggekoppeld aan je leidinggevende of de organisatie. Ik gebruik de informatie alleen voor het onderzoek. Quotes die terug te leiden zijn op jou als persoon worden alleen in overleg gebruikt.

Het onderzoek is voor mijn studie en draagt mogelijk bij aan verbeteringen voor jou en je collega's

In mijn scriptie neem ik ook aanbevelingen op. Als deelnemer aan het onderzoek ontvang je ook het onderzoek. De aanbevelingen komen puur voort vanuit het onderzoek. Er is geen opdracht of aandachtspunten meegegeven vanuit Naktuinbouw zelf.

Het interview is vertrouwelijk en wordt nog 7 jaar bewaard bij de Universiteit Leiden

Ik neem het interview op (audio). Jij ontvangt het uitgeschreven interview. Je kan daar nog op- en aanmerkingen opmaken via de mail. Op verzoek kunnen we de gegevens verwijderen.

Voor vragen die je later hebt kun je ook mailen naar m.schot@naktuinbouw.nl

Alvast bedankt.

Met vriendelijke groet,

Michael Schot

Bijlage 2 Interviewhandboeken keurmeester en manager

Interview handboek keurmeester

Introductie interview

Zoals ik je mailde neem ik het interview op, is dat goed?

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe jij situaties ervaart. Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden.

Is alles duidelijk of heb je nog vragen voor we beginnen?

Introductievragen:

1. Wat is je functie?
2. Hoeveel ervaring heb je in dit type werk?
3. Kun je jouw dagelijkse taken omschrijven?

Kernvragen:

Het onderzoek richt zich op situaties waarin je sancties (een afkeuring of zwaarder) oplegt tijdens een interactie met een ondernemer of medewerker en hoe je daarin wordt ondersteund.

4. Kun je situatie beschrijven waarin je een sanctie moest opleggen tijdens een directe interactie met een cliënt?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Hoe ben je met de situatie omgegaan?

Hoe ervaarde jij de situatie?

Had je nog andere opties in die situatie?

5. Hoe ervaarde jij de ruimte en/of beperking die je binnen de regels had om je deskundigheid in te zetten?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Waardoor voelde je die ruimte? Welke regels hielpen hierbij?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Waardoor voelde je die beperking? Welke regels veroorzaakten dat?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

6. Hoe ervaarde jij de ondersteuning van je leidinggevende in deze situatie?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Waaruit bestond de ondersteuning?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Was er iets wat je miste in de ondersteuning terwijl je dat wel nodig had?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

7. Hoe ervaarde jij de ondersteuning van collega's in deze situatie?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Waaruit bestond de ondersteuning (advies, steun, kennisoverdracht)?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Was er iets wat je miste in de ondersteuning terwijl je dat wel nodig had?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

8. Als je nu van een afstand terugkijkt hoe ervaren jij je deskundigheid om met deze situatie om te gaan?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Welke kennis of vaardigheden hielpen jou in de situatie?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Welke kennis of vaardigheden die je niet had, hadden jou geholpen in de situatie?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

9. Hoe hou jij rekening met de situatie bij het opleggen van een sanctie (afkeuring)?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Wat beschouw je als passend of juist niet passend?

Waar hou je rekening mee vooraf?

Reservevraag:

10. Zijn er situaties waarin het makkelijker of moeilijker was om een sanctie op te leggen tijdens een directe interactie?

Eventuele vervolgvragen:

Kun je de situatie beschrijven? Kun je daarmee over vertellen?

Hoe ben je met de situatie omgegaan?

Hoe ervaren jij de situatie?

Had je nog andere opties in die situatie?

Wat maakte de situatie makkelijker of moeilijker?

Vraag 10 is op te volgen met vragen 5-9.

Afsluitende vraag

Is er iets wat ik ben vergeten te vragen of wat jij nog wil toevoegen aan het interview?

Afsluiting

Dank je voor je deelname. Fijn dat je hier tijd voor vrij maakte.

Interview handboek manager

Introductie interview

Zoals ik je mailde neem ik het interview op, is dat goed?

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe jij situaties ervaart. Er zijn dus geen goede of slechte antwoorden.

Is alles duidelijk of heb je nog vragen voor we beginnen?

Introductievragen:

1. Wat is je functie?
2. Hoeveel ervaring heb je in dit type werk?
3. Kun je jouw dagelijkse taken omschrijven?

Kernvragen:

4. Hoe ondersteun je medewerkers die een sanctie moesten opleggen tijdens een directe interactie met een cliënt?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Hoe ben je met de situatie omgegaan?

Hoe ervaarde jij de situatie?

Had je nog andere opties in die situatie?

5. Hoe stuur jij op de ruimte en/of inperking die keurmeesters hebben om die situatie hun deskundigheid in te zetten?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Waardoor voelde je die ruimte? Welke regels hielpen hierbij?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Waardoor voelde je die beperking? Welke regels veroorzaakten dat?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

7. Hoe stuur jij op de indirecte ondersteuning van collega's in deze situatie?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Waaruit bestond de ondersteuning (advies, steun, kennisoverdracht)?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Was er iets wat je miste in de ondersteuning terwijl je dat wel nodig had?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

8. Hoe ondersteun jij de deskundigheid van je medewerker om met deze situatie om te gaan?

Eventuele vervolgvragen: Kun je daar meer over vertellen?

Welke kennis of vaardigheden hielpen jou in de situatie?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Welke kennis of vaardigheden die je niet had, hadden jou geholpen in de situatie?

Welk effect had dat op jou of de situatie?

Afsluitende vraag

Is er iets wat ik ben vergeten te vragen of wat jij nog wil toevoegen aan het interview?

Afsluiting

Dank je voor je deelname. Fijn dat je hier tijd voor vrij maakte.

Bijlage 3: Aanvullende parafrases

4.1 Opleggen van maatregel bij het aantreffen van quarantaine-organismen

Keurmeesters sanctioneren niet responsief qua maatregel bij een quarantaine-organisme

"Bij een Q is het ziek of het is niet ziek. En helemaal als je dat ondersteunt met een monster." (keurmeester)

"Bij een vermoeden van Q moet je de boel vastleggen dan heb je geen ruimte meer. Bij een Q moet je altijd maatregelen nemen met grotere impact." (keurmeester)

"De maatregel bij een Q geeft geen ruimte, iets mag wel of mag niet. Ook als het tot een catastrofe voor een bedrijf leidt kun je daar geen maatwerk inleveren. De beslissing volgt uit de laboratoriumuitslag, het is niet jouw beslissing" (keurmeester)

"Bij een q organisme heb ik minder ruimte en moet ik ingrijpen als die constateer. Je hebt een eed afgelegd dat je naar eer en geweten je werk doet en je weet dat het gevolgen heeft voor de Nederlandse economie." (keurmeester)

"Een partij was technisch goed, maar zag er niet uit. Dat heb ik gemeld: worden je klanten hier blij van als je het verstuurd? Als je ze een keer geholpen hebt dan snappen ze je ook meer als je wel iets aantreft." (keurmeester)

"Kwaliteitseisen zitten buiten onze scope, we hoeven daar niets mee te doen, maar we kunnen zeggen, ik zag daar iets, let even op." (keurmeester)

De regels bij het aantreffen van een Q zijn duidelijk en ondersteunen het maken van de beslissing

"De regels voor een quarantaine-organisme zijn duidelijk: het moet 100% vrij zijn." (keurmeester)

"Dat een quarantaine-organisme weinig ruimte geeft, maakt het ook wel makkelijk om de juiste beslissing te maken." (keurmeester)

"De regels als je wat aantreft zijn heel duidelijk. Het wordt ook bevestigd met een monster. Meer ruimte voor deskundigheid is dan niet nodig. De regels waren duidelijk, ik had weinig ervaring, maar ik kon precies lezen wat ik moest doen." (keurmeester)

"Ik was net begonnen: je kijkt dan in je werkinstructies hoe pak ik dit aan. De protocollen zijn duidelijk." (keurmeester)

"Ik ervaar de ruimte vooral in vrijheid die ik heb om een zelfstandig beslissingen te maken of een organisme aanwezig is of niet." (keurmeester)

"De ruimte zit in de deskundigheid om zaken te vinden." (manager)

De leidinggevende heeft een beperkte rol bij het ondersteunen van het gebruik van beslissingsruimte bij een quarantaine-organisme.

"De regelgeving is zwart wit, we moeten de NVWA volgen, daar zit weinig ruimte in. We kunnen alleen de werkinstructies bijwerken hoe we de uitvoering doen; hoe neem je een monster, waar stuur je het naar toe." (manager)

"Bij twijfel bel ik mijn senior keurmeester op of stuur ik een foto naar de collega's met expertise. Heel fijn dat je daar op terug kan vallen." (keurmeester)

"Bij een heftige maatregel verifieer ik ook vooraf even met een directe collega als check: zie ik het wel goed." (keurmeester)

"We stimuleren ook dat collega's elkaar opzoeken (overleggen, gezamenlijk lunchen, meeloopsessies) en elkaar ondersteunen bij beslissingen. Er zijn ook senior keurmeesters met heel veel ervaring die daarin ondersteunen." (manager)

"Ik stuur er op: deel niet alleen hoe iets er uit ziet, maar ook hoe je het vind. Als je het niet vind kun je het ook niet beoordelen." (manager)

"Wij (management) kunnen niets anders doen, maar we steunen jou." (keurmeester)

"Ik heb nooit ondersteuning nodig gehad van de leidinggevende, maar ik hoop dat hij mij steunt mocht het nodig zijn. Dat hij dan achter mijn beslissing staat en dat hij deelt hoe het verder gaat met de zaak." (keurmeester)

“Ik heb mijn leidinggevende niet echt hoeven betrekken. Als ik er niet uitkom kan mijn leidinggevende ook weinig betekenen. Als er een klacht bij de leidinggevende komt op basis van wetgeving is de klacht snel afgehandeld.” (keurmeester)

“Alleen als bedrijven echt moeilijk blijven doen bij beslissingen kan de leidinggevende daar langs gaan om een praatje te maken.” (keurmeester)

“Als ik naar een bedrijf ga bij een klacht is de kou vaak al snel uit de lucht.” (manager)

“Een simpele afkeuring hoef ik niet te ondersteunen daar zijn de keurmeesters voor opgeleid en ingewerkt. De aanzegging loopt via de planning. 90% gaat goed, als er problemen zijn, vragen of discussie dan neem ik het contact met het bedrijf over.” (manager)

De leidinggevende vraagt ook hoe het met jou gaat. Je kan met collega's praten die vergelijkbare situaties hebben gehad. Hoe gaan die er ook mee om. Je kan je hart luchten, je kan kwijt welke impact het op je heeft en ze spreken je ook toe. Ze hebben het schuldgevoel weg gekregen. (keurmeester)

4.2 Opleggen maatregel bij RNQP of van afwijking van kwaliteitseis of basisnorm

Keurmeesters sanctioneren responsief bij RNQP of afwijking van kwaliteitseis of basisnorm

“Bij export keuringen moeten de kwaliteitseisen praktisch vrij zijn. Daar zit veel ruimte in: één per plant of één per kar?” (keurmeester)

“Net zoals kwaliteitsnormen praktisch vrij hebben met ruimte, hebben wij dat ook in de basisnorm, naast de Q en RNQP. Een simpel voorbeeld: We hebben 6 plantjes in een treetje zitten. 6 verschillende kleurtjes en alleen uit de witte klof ik zeven tripsen. Is dat treetje nou praktisch vrij of niet? De één zegt nee, want ik haal er zeven tripsen uit en de ander zegt ja, zes plantjes en in ééntje zit het, dan zijn er dus vijf schoon. Ik vind hem praktisch vrij. En voor alle twee valt wat te zeggen.” (manager)

“Bij een RNQP hoef je niet de hele partij stil te leggen en te wachten op een labuitslag en kan iets gelijk vernietigd worden. Er hoeft ook geen monster genomen te worden en dan kan de partij weer verder. Dit voorkomt ook verdere besmetting.” (keurmeester)

“De regels zijn geen beperking. Je hebt speelruimte. Als je bacterievuur buiten de bufferzone aantreft hoef je geen monster te laten nemen en kun je de ondernemer zelf de gewassen laten verwijderen. Binnen een bufferzone moet je altijd een monster nemen als het wordt aangetroffen.” (keurmeester)

“We werken altijd op het randje van zwart wit. Als we de regels precies volgen is dat niet werkbaar. Als ik één besmetting van Xantomonas (RNQP) aantref, dan kan ik die plant laten vernietigen in plaats van de hele handel af te sluiten.” (keurmeester)

“Bij RNQP's heb je de ruimte om besmette planten eruit te halen en de rest te verzenden.” (manager)

“Een kweker had ingezaaid op besmet gebied door een fout in het lezen van een onduidelijke externe rapportage. Hoe kunnen we voorkomen dat het hele perceel omgeploegd moet worden? In plaats daarvan lieten we een herbemonstering en extra controlekeuring doen. Dit zijn wel extra kosten en de kweker kreeg een aparte brief dat de ontheffing eenmalig was.” (keurmeester)

“Je kan ruimte geven in de tijd die iemand heeft om een maatregel op te volgen. Kan volgende week of heb je meer tijd nodig?” (keurmeester)

“Ook vanuit de sector blijven we continu kijken hoe kunnen we zaken werkbaarder maken met behoud van het doel; plantengezondheid. Voorbeeld: bij puntbesmetting mag de uitgraving nu na de teelt. De buffer blijft, maar na de teelt kan er makkelijker en zelfs beter uitgegraven worden.” (keurmeester)

Maatwerk wordt ondersteunt met regels, deskundigheid en overleg met collega's

“De kwaliteitsnormen zijn afhankelijk van het gewas. Groentenplanten moeten uniformer zijn.” (keurmeester)

“Voor de beslissing of je alles of een gedeelte afkeurt volg je de handleiding of wetgeving softfruit. Voor de buffer die je moet aanhouden volg ik gewoon de regels.” (keurmeester)

“De maatregelen zijn vastgelegd in instructies en schema's. Welk organisme in welk gewas, dat kan niet, daarom leggen we een maatregel op.” (manager)

“Je kijkt naar de fytosanitaire gevolgen: als er één besmetting is, dan kan je alleen die laten vernietigen, dat is

fytosanitair gelijk aan de hele partij vernietigen. Bij grote besmettingen is de verspreiding niet meer te controleren, dan kan dat niet.” (keurmeester)

“Je houdt rekening met teeltomstandigheden: bij één besmetting op een slechte plek, is het risico op verdere verspreiding van besmetting lager.” (keurmeester)

“Mijn andere bedrijven wil ik ook beschermen tegen besmettingen. Je wil het goed gedaan hebben dat het risico nul is, ook al schuurt het tegen de regels aan. Niet omdat je een persoonlijke band hebt.” (keurmeester)

“Bij praktisch vrij is het een risico-inschatting hoe de verspreiding is. Onderdeel is ook teeltomstandigheden, als op een slechte plek meer luis zit, is het risico op verspreiding lager dan als je het aantreft in goede plekken.” (keurmeester)

“In de herfst ziet alles er rot uit, daar hou je wel rekening mee in je beoordeling. Dan stem je af met collega's en bij twijfel niet aanmerken als afwijking. Bij grotere risico's neem ik juist het zekere voor het onzekere.” (keurmeester)

“Als je meer ervaring hebt kun je soms meer bereiken met je eigen risico inschatting door tegen de regels aan te schuren.” (keurmeester)

“Is het praktisch vrij voor dit gedeelte van het seizoen? Een ervaren keurmeester houdt er rekening mee. Dat later in het seizoen meer luizen nog steeds praktisch vrij is voor dat gedeelte van het seizoen.” (manager)

“Ik heb vijf jaar begeleiding gehad van keurmeester naast zelfstandige werkzaamheden vanaf tweede jaar. Ik heb daarin kennis opgedaan van gewassen, regelgeving en ziekten en plagen.” (keurmeester)

“Je loopt mee met collega's. Toen nog heel kort door een tekort aan keurmeesters, dat was best heftig. Je hebt toch expertise nodig van het keuren.” (keurmeester)

“Het eerste jaar als je keurmeester wordt, dan loop je mee met collega's.” (keurmeester)

“In begin zocht ik ook meer bevestiging bij collega's.” (keurmeester)

“Je wisselt ervaringen uit met je collega's wat heb jij aangetroffen en wat was de uitslag?” (keurmeester)

“We lopen ook met collega's mee om meer op één lijn te komen. Hoe pak jij dat aan? Mensen met een bepaald gewasexpertise kunnen sneller zaken herkennen.” (keurmeester)

Leidinggevenden hoeven weinig directe ondersteuning te bieden, omdat de keurmeesters vaak deskundig genoeg zijn.

“Een simpele afkeuring hoeft ik niet te ondersteunen daar zijn ze voor opgeleid en ingewerkt.”

“Ik kan mijn collega's bellen voor een second opinion of mijn leidinggevende, maar die heeft geen inhoudelijke kennis van mijn gewassen.” (keurmeester)

“Vanuit de afstemmingsoverleggen ontstaat in ieder geval bewustwording, het effect zelf zie je niet als leidinggevende, want daar ben je niet bij. Het doel is dat de werkwijze ook wat dichter bij elkaar komt. We hebben dezelfde instructies, maar door verschil in kennis kan er toch afwijkingen ontstaan.” (manager)

“Een open cultuur, een platform, is belangrijk. Dat ze elkaar even bellen om af te stemmen om bij twijfel een goede aanpak te kiezen.” (manager)

“We stimuleren ook dat collega's elkaar opzoeken (overleggen, gezamenlijk lunchen, meeloopsessies) en elkaar ondersteunen bij beslissingen. Er zijn ook senior keurmeesters met heel veel ervaring die daarin ondersteunen.” (manager)

4.3 Wijze van omgang bij sanctioneren

Keurmeesters sanctioneren responsief via de wijze van omgang

“Ik bel de ondernemer op om samen de planten te bekijken dan zie je samen dat het zo niet gezond is of het risico voor de klant zo groot is dat je het snel eens bent over de maatregel. Je bespreekt dan samen de maatregel.” (keurmeester)

“Als ze het zien keuren ze het zelf al af.” (keurmeester)

“Dan bel je met de ondernemer of de contactpersoon dat je iets hebt gevonden. Je laat die persoon meekijken. Dat is niet verplicht, maar helpt wel met de acceptatie van de beslissing.” (keurmeester)

“Ik leg ze zaken uit, of controleer of ze zaken niet vergeten zijn. Als ik ze help krijg ik ze beter mee en dan passen ze daar zelf hun scouting op aan.” (keurmeester)

“Je vraagt: wat had het bedrijf er zelf aan kunnen doen? Je bereikt meer als je met een bedrijf het gesprek aan

gaat: wat heb je er nou aan gedaan om het te voorkomen? Je ziet dan dat een bedrijf daarin ook vooruit gaat.” (keurmeester)

“We mogen niet adviseren.” (keurmeester)

“Als je ze helpt dan geven bedrijven ook zelf aan: ik heb een probleem kun je meekijken.” (keurmeester)

“We keken naar goede verwijzingen in onze brieven naar wetgeving, zodat de ondernemer dat ook zelf kan inzien en weet waaraan die moet voldoen.” (manager)

“Je deelt wat de sancties zijn, als je iets hebt aangetroffen” (keurmeester)

“Je geeft ze een week om op te ruimen en anders is het klaar dan vervalt het certificaat.” (keurmeester)

“De ondernemer kan een maatregel niet leuk vinden. De meeste nemen het wel serieus. “(manager) “De verhouding is 99% toezicht houden en 1% handhaven.” (manager)

“De keuze aan het bedrijf of ze laten hem staan tot de uitslag er is met het risico dat er natuurlijk een flinke besmetting is de meeste bedrijven die gaan wel op mijn expertise af. “ (keurmeester)

“Als ik het aantref in plaats van het buitenland scheelt dat een vernietiging, verzendkosten en mogelijke handel voor het bedrijf of zelfs de Nederlandse Sector.” (keurmeester)

“Ik kan het beter aantreffen in je quarantaineruimte dan binnen je kassen, dan is het probleem vele malen groter.” (keurmeester)

“De maatregel was niet opgevolgd, daardoor was er meer besmetting. “ (keurmeester)

Regels ondersteunen de wijze van omgang niet

“Voor de interactie wordt ik niet ingeperkt, maar ook niet ondersteund. “(keurmeester)

“Er zijn geen regels die je vertellen hoe je de interactie wel doet, dat ontbreekt wel een beetje.” (keurmeester)

“In de regels staat niet dat je een kweker moet bellen, maar ik doe dat altijd wel. Ze keuren het vaak dan zelf af.” (keurmeester)

“Voor de interactie met kwekers heb je geen regels, dat is meer eigen interpretatie.” (keurmeester)

“Bij de impact van de beslissing op hoe jij je voelt heb je geen steun aan regels, wel aan mensen.” (keurmeesters)

“Er is geen beperking in de regels voor de interactie, voor ondersteuning ga je eerder naar collega's.” (keurmeester)

“Misschien hoeven er geen regels ter ondersteuning van de interactie te zijn als we meer getraind zouden zijn of er meer ervaring in opdoen, maar het komt niet vaak voor. “ (keurmeester)

“Je kan je deskundigheid in zetten in uitleggen van de maatregel en het verhaal erom heen. Daar zijn geen regels voor, dat kun je ook nooit omschrijven. “ (keurmeester)

“Bij duidelijke regel maakt het niet uit hoe de kweker reageert.” (keurmeester)

“Je kan terugvallen op de regels, maar regels zijn wel dooddoeners, je moet er niet teveel mee strooien. Als iemand in de emotie zit moet je niet met de regels komen, dat kan olie op het vuur zijn.” (keurmeester)

“Als ze het niet eens zijn over bijvoorbeeld rasvermenging kan ik een monster nemen die mijn beslissing onderbouwt. De kweker kan er dan niet meer onder uit.” (keurmeester)

Deskundigheid ondersteunt de wijze van omgang

“Je kan standaard dingetjes zeggen die ik ergens heb opgepikt. In cursussen mentale weerbaarheid en handhaving.” (keurmeester)

“Ik heb ook een cursus van de NVWA handhaven gevolgd. Ik heb geleerd bij de training van de NVWA: bij emoties niet komen met regels, dat escaleert, maar met begrip en ruimte. Hoe ga je om met emoties of reacties. Ben je bewust van het effect van jouw eigen reactie”. (keurmeester)

“We hebben voor de interactie wel een training gehad voor het vorderen en handhaven, maar dat is een lange tijd geleden.” (keurmeester)

“Een training helpt, het is niet één op één dat je alles kunt toepassen, maar je haalt er vooral kleine dingetjes uit die voor jou passend zijn bijvoorbeeld op de zelfde hoogte zitten of staan als je een boodschap brengt. Het moet wel je eigen verhaal zijn, anders komt het niet over. Je hebt ook je eigen stijl. Bij een grote keurmeester maakt het indruk als die zegt: nu ga je even zitten. Voor mij werkt dat niet.” (keurmeester)

“Je moet het een aantal keer hebben gedaan om je verhaal duidelijk te vertellen.” (keurmeester)

"Je leert vooral van eerdere ervaringen." (keurmeester)

"Je hebt situaties waar je achteraf dat had ik anders moeten aanpakken, een leermomentje, bijvoorbeeld wat tijd geven om emoties te laten zakken. Dat deel je dan ook met collega's. Je kijkt dan wel wat past bij mij, is dat een manier die voor mij ook zou werken, bijvoorbeeld het nemen van foto's ter onderbouwing." (keurmeester)

"Als je wil kan je ook afstemmen met collega's." (keurmeester)

"Mijn begeleider hamerde er op dat je een goede band opbouwt zodat ze ook impopulaire beslissingen accepteren." (keurmeester)

"Het eerste jaar loop je met collega's mee, dan weet je precies hoe collega's met situaties zijn omgegaan, dat maakt het vrij simpel." (keurmeester)

"Je hebt mensenkennis nodig om reacties vooraf in te schatten." (keurmeester)

"Om te zorgen dat het niet escaleert heb je vingerspitsengevoel nodig en een persoonlijke *touch*." (keurmeester)

"Het is een gevoel dat je moet hebben van hoe je dat aanvielt." (keurmeester)

Keurmeesters krijgen steun en fysieke bescherming bij lastige zaken

"Alleen als bedrijven echt moeilijk blijven doen bij beslissingen kan de leidinggevende daar langs gaan om een praatje te maken." (keurmeester)

"Je kunt je leidinggevende wel makkelijk benaderen en dan staat hij ook achter je en gaat hij ook met je mee." (keurmeester)

"Ik kan ook mee naar een bedrijf in lastige situaties en als het een juridische zaak of een schadeclaim wordt neem ik dat ook over van de keurmeester." (manager)

"Ik vraag om risico-inschatting van collega die de man kent" (keurmeester)

"Een collega kan mee, de manager of de NVWA" (keurmeester)

"Soms is er geen klik en valt er niet met een kweker te praten, dan kan ik een andere collega sturen, geven we aan dat we hier niet van gediend zijn en de politie inschakelen indien nodig." (manager)

"Mijn leidinggevende bood aan om politie mee te sturen of een collega meesturen als dat nodig is" (keurmeester)

"Indien nodig kun je de politie inschakelen als er geen toegang wordt verleend, dat is gelukkig in 26 jaar niet nodig geweest." (keurmeester)

"Als er grotere zaken zijn met meer wetgeving betrokken, dan heb ik contact met de keurmeester handhaving en de manager om het juist af te handelen. Een rapport van bevindingen, die maak ik niet elke dag, dus daar heb je wel echt ondersteuning in nodig. De leidinggevende leest mee en kijkt of het in grote lijnen goed gaat." (keurmeester)

"De ondersteuning zit ook meer bij juridische klachten, dan heeft hij ook contact met onze hoger management en de bedrijfsjurist, dat is een prettig gevoel dat Naktuinbouw achter je staat." (keurmeester)

"Bij klachten en schadeclaims begeleid ik de keurmeesters en schakel ik met het hoofd en de bedrijfsjurist en de NVWA. Ik koppel ook goed terug aan de keurmeester en die aan mij, zodat we met één gezicht communiceren." (manager)"

"Bij een eerste waarschuwing handelt het team het af, de tweede doe ik, de derde de NVWA met intrekking van de erkenning van de importlocatie, dan mag je niet meer importeren, maar zo ver is het nooit gekomen in de jaren." (manager)

Bij grote overtredingen gaat het ook naar een keurmeester handhaving, beleidsmedewerkers of rechtstreeks naar de NVWA, die nemen het dan over. Als ik naar een bedrijf ga bij een klacht is de kou vaak al snel uit de lucht. (manager)

"Collega die hoorde over de *carkit* de kweker razen. De collega heeft alleen geluisterd, maar achteraf was het wel gedeelde smart is halve smart." (keurmeester)

"Het is belangrijk om te overleggen met je collega's als je een lelijke reactie heb gehad. Je verhaal kwijt kunnen, wat mij nu net is overkomen. Na een maatregel met heftige reactie bel ik ook even de planning, voor mij even geen inspecties meer, dan neem ik even een stap terug en praat ik met een andere collega." (keurmeester)

"De leidinggevende vraagt ook hoe het met jou gaat." (keurmeester)

"Steun van collega's ervaarde ik toen niet, soms zelfs tegengesteld: was dat wel nodig?" (keurmeester)

“Je doet er niet anders je werk door, het gebeurt ook maar echt weinig. Twee keer in 12,5 jaar dat een leidinggevende meeking naar een bedrijf.” (keurmeester)

“Wij vinden weinig Q's, misschien 10 per jaar, en de toezicht op maatregelen gebeurt door de NVWA. We nemen monsters dus de uitslag volgt pas later. Vaak gaat het om kleine impact. Daarom zijn er weinig vervelende interacties.” (manager)

De leidinggevende speelt vooral een rol via directe ondersteuning en deskundigheidsbevordering

“De keurmeesters hebben niet allemaal de nodige ervaring om met klachten om te gaan. De keurmeesters moeten de bewustwording krijgen dat ze zonder dossier niet kunnen terug vallen op een eerdere mondelinge waarschuwing.” (manager)

“Ik heb in bijeenkomsten aandacht besteed aan thema's integriteit en onafhankelijkheid en toezicht en handhaven. Als het niet goed gaat En hoe handel je dan? Hoe zet je dat op papier? Hoe communiceer je erover en hoe ga je handhaven indien noodzakelijk?” (manager)

“Ik heb de laatste 7 jaar ook keurmeesters aangenomen die meer de rol van toezichthouder kunnen uitvoeren. De nieuwe aanwas pakt het ook meer op en deelt hun ervaringen met collega's die leren daar ook van.” (manager)

“Ik heb een keurmeester een opleiding laten volgen bij de NVWA voor inspecteur en die ondersteunt nu collega's. We gaan weer de training mentale weerbaarheid aanbieden (hoe geef jij je grenzen aan) en ook nog feitelijk rapporteren.”(manager)

“Ik probeer ook mee te geven dat je kan handhaven en een goede relatie kan behouden, daarbij is het heel belangrijk hoe je doet maar ook hoe je erin zit tegenover de ondernemer.”(manager)

Leidinggevendenden kunnen mogelijk extra ondersteunen met regels

“Je past je taalgebruik en manier aan waarop je het uitlegt aan wie je tegenover je hebt. De kleine kweker spreek je meer aan in zijn taalgebruik, die raak je kwijt als je met wetteksten komt, bij een directeur of jurist gebruik je dat wel.” (keurmeester)

“Je schat in hoe iemand gaat reageren. Als je het bedrijf langer kent kun je dat beter inschatten. Als je het ergste scenario bedenkt valt het daarna mee.” (keurmeester)

“Als je het bedrijf kent weet je hoe je ze moet aanspreken: even zitten of gelijk ferm aanspreken” (keurmeester)

“Je weet al wat je kan verwachten, wat de lastige kweker gaat zeggen, daar ben je op voorbereid. Als die dan zegt jouw collega doet het zo, dan bel ik die collega gewoon op de speaker.” (keurmeester)

“Als je het bedrijf niet kent kun je de voorgeschiedenis opvragen bij een collega.” (keurmeester)

“Je moet gewoon duidelijk zijn: je hebt iets geconstateerd, waarom doe je dat en wat zijn de consequenties.” (keurmeester)

“Ik leg het doel uit: Ik zeg ik doe het niet voor jou, maar voor jou buurman.” (keurmeester)

“Als je het goed uitlegt waarom je het doet, dan begrijpen de meeste kwekers dat ook wel.”(keurmeester)

“Ik vertel dat het beter is dat ik het zie dan als het in het buitenland wordt aangetroffen, dan zijn de gevolgen groter voor ze.” (keurmeester)

“Als ze toch brommen zeg ik ook: ik kan het beter aantreffen in je quarantaineruimte dan binnen je kassen, dan is het probleem vele malen groter. De meeste snappen dat ook wel.” (keurmeester)

“Als je goed kan uitleggen wat je doet, begrijpen de meeste het wel. Je moet niet het gevoel geven dat je meer weet of dat de kweker niets weet terwijl een kweker zich zelf deskundig vind en heel hard werkt, dan schieten ze in de verdediging en worden ze vervelend, als je ze begrijpt en met ze mee praat , laat zien dat je het goed bedoeld dan doen ze dat niet.” (keurmeester)

“Als iets niet in orde is moet die keurmeester de capaciteit hebben op de rug recht te houden en aan te geven. Nou, Dit is niet goed en dit kan niet In de handel gebracht worden. Dat moet je goed kunnen onderbouwen.” (manager)

“Je kan hard op de inhoud zijn en zacht op de relatie. Op basis van deze feiten moet ik deze maatregel nemen, maar ik vind je een goede vent en ik hoop dat het de samenwerking niet in de weg staat.” (manager)

“Soms zijn ze boos, soms zijn ze teleurgesteld, maar meestal weten ze het zelf al en accepteren ze het.” (keurmeester)

“De ondernemer kan een maatregel niet leuk vinden. De meeste nemen het wel serieus” (manager)

“Een kweker is gepikeerd en probeert de regel te verzachten (uitsorteren ipv hele partij vastleggen). Dat is bij een Q niet mogelijk.” (keurmeester)

“De kweker zegt eerst dat het wel meevalt en maakt het daarna persoonlijk: besef je wat de impact is?” (keurmeester)

“Een kweker probeert ook wel eens je op andere gedachten te brengen of iets nu wel of niet een afwijking is. Op basis van expertise kan je daarmee omgaan, of door een monster te nemen.” (keurmeester)

“Een teeltmanager probeerde eerst de afwijking te ontkrachten: het is dood, zo erg is het niet. Daarna heeft de teeltmanager de Naktuinbouw gebeld, een senior Keurmeester, met de boodschap dat er een keurmeester is die er geen verstand van heeft. De senior Keurmeester heeft de keurmeester ondersteund in zijn beslissing.” (keurmeester)

“Eerst zitten ze in de ontkenning: nee dat is het niet. Toen ik zei ik moet het toch aantonen met een monster, dreigde ze dat ik geen monster mocht nemen. Daar wordt het wel ongemakkelijk officieel van, maar is wel nodig.” (keurmeester)

“Is de maatregel niet uitgevoerd, dan proberen ze eerst met excuses te komen.” (keurmeester)

“Bij grote gevolgen was er ook intimidatie, dat had best impact in het begin.” (keurmeester)

“Als je bij rasvermenging alleen een mondelinge waarschuwing geeft, kan de kweker de volgende keer zeggen: welke waarschuwing? Je hebt dan geen dossier.” (manager)

“Na een dreigement heb ik het gesprek gestopt en benoemd dat ik daar niet van ben gediend. Ik heb de kweker een dag laten afkoelen en daarna is het netjes uitgesproken. Was zelfs mooi gesprek.” (keurmeester)

“Het helpt als je begrip hebt voor de financiële impact. Als je begrip toont en tijd geeft werkt dat de-escalerend” (keurmeester)

“Bij emoties heb je begrip en tijd nodig.” (keurmeester)

“Ik heb geleerd bij de training van de NVWA: bij emoties niet komen met regels, dat escaleert, maar met begrip en ruimte. Hoe ga je om met emoties of reacties. Ben je bewust van het effect van jouw eigen reactie”. (keurmeester)

“Rustig blijven, begrip tonen, doel uitleggen (voorkomen verspreiding) en er is een laboratoriumbepaling. Het heeft tijd nodig voor dat de kweker er in meeging, tot het besef is ingedaald.” (keurmeester)

“Je moet je er van bewust zijn dat als je aan komt lopen, dat ze weten dat er dan iets fout is en er emoties gaan spelen, het is goed om ze dan even wat tijd te geven door te zeggen ga even zitten in de kantine in plaats van meteen te starten. Met dat beetje ruimte tijdens het meelopen kunnen de emoties ook wat zakken.” (keurmeester)

Factoren: “Het was geen lichte aandoening, het was vrij duidelijk” (keurmeester)

“Als je expertise hebt in een gewas kan een kweker je minder wijs maken. Ze accepteren dan sneller je beslissing.” (keurmeester)

“Als je weet dat je in lijn bent met collega's dan geeft dat vertrouwen” (keurmeester)

“Als bedrijven je kennen weten ze dat je niet zomaar afkeurt. Ze vertrouwen je.” (keurmeester)

“9 van de 10 keer dat bedrijven een beslissing niet gelijk accepteren is geld. Er gaat veel geld verloren door de maatregel, ze zijn afhankelijk van de zending voor meer werk of er heeft veel werk ingezet.” (keurmeester)

“Bij een grote impact neem je meer de tijd voor de uitleg, de stappen die genomen moeten worden, bij een kleine partij geef je soms zelfs geen uitleg.” (keurmeester)

“Doordat ze mij kenden hadden ze wel respect voor de keurmeester als persoon, daardoor vergaten de kwekers ook niet het menselijke aspect voor de keurmeester” (keurmeester)

“Doordat ik ze kende was het ook lastiger om de beslissing te maken, dan moet je het toch minder persoonlijk maken en meer afstand houden” (keurmeester)

“De gevolgen voor een bedrijf voel je zelf ook vooral als de gevolgen groot zijn, ook als is het risico van het vak voor ze, dat maakt het wel moeilijk om mede te delen.” (keurmeester)

“Bij gebrek aan eigenaarschap vervalt het vertrouwen en ga je zakelijker op de regels varen en minder kijken naar de mogelijkheden binnen de regels.” (keurmeester)

“Als je er wat zakelijker inziet (omdat je zelf minder goed in je vel zit) bij onvriendelijke reacties ben je zelf soms minder vriendelijk en leg je minder uit dat het beter voor ze is. Je legt dan meer de regels uit dan het doel.” (keurmeester)

“Als een keurmeester fel reageert op een felle reactie (bijv een verwijzing naar iemand uit de oorlog) van een ondernemer krijg je welles-nietes waar je niet verder mee komt. Als je een dag later terug komt, is het vaak bedaard.” (keurmeester)

“Je moet toch altijd zorgen dat je op een bedrijf terug mag komen, dat kan alleen door het op de juiste wijze te doen. Je wil voorkomen dat het escaleert.” (keurmeester)