



Leeuwendaal

INTERVIEW MET **RONALD KOCH**
VAN HET INSTITUUT MIJNBOUWSCHADE GRONINGEN (IMG)



Milder,
menselijker,
makkelijker



RONALD GIPHART



CLAUDIA VAN WISSEN

‘Ongekend systeemfalen.’ Harde woorden van de parlementaire enquêtecommissie die in 2023 oordeelde over de afhandeling van de schade die werd veroorzaakt door decennialange gaswinning in Groningen. Sinds het begin van het leegpompen van de Groningse bodem in 1963 zijn er vanaf 1991 meer dan zeventienhonderd aardbevingen geregistreerd in de provincie, waarvan de zwaarste – bij Huizinge, augustus 2012 – een kracht had van 3,6 op de schaal van Richter. Heel veel schade was zichtbaar (diepe scheuren, onbewoonbaar verklaarde huizen) maar ook onzichtbaar (onzekerheid, angst, gebrek aan vertrouwen).

Er kwamen meer dan honderdduizend schademeldingen, maar de afhandeling hiervan verliep tergend traag. Talloze rapporten, task forces en tijdelijke instanties passeerden de revue, en steeds weer moesten bewoners hun schade, hun verhaal en hun wantrouwen opnieuw onderbouwen. Tegen deze achtergrond werkt het Instituut Mijnbouwschade Groningen (IMG), de op 1 juli 2020 opgerichte instantie voor schade-afhandeling, aan een opdracht die tegelijk juridisch-technisch en moreel is: recht doen aan de mensen wier levens zijn gebarsten door jaren van getalm. In een illustre Gronings volksrestaurant zitten we tegenover algemeen directeur Ronald Koch, voor een gesprek over leiderschap in een omgeving waar vertrouwen schaars is, over verbondenheid die geen optie is maar noodzaak en over de kwetsbare relatie tussen burgers en overheid.

Ronald Koch (15 oktober 1967 in Veendam) werd geboren in kraamkliniek Huize Sint-Franciscus ('bij de nonnen') en groeide op in omliggende plaatsen als Winschoten en Oude-Pekela, en ook in Vlagtwedde waar zijn ouders een uniek warenhuis dreven: een combinatie van food en non-food. Hoewel hij in zijn eerste jaren opgroeide in een ondernemersgezin, droomde Koch als middelbare scholier van een loopbaan in de diplomatie. Gefascineerd door internationale verhoudingen en de kunst van het verbinden. Niet de status of het reizen, maar het vermogen om belangen te begrijpen, conflicten te vermijden en mensen bij elkaar te brengen, trok hem in die wereld. Die verbindende houding – luisteren, afwegen, overbruggen – is nog altijd kenmerkend voor zijn leiderschapstijl. Academisch gevormd, als eerste in zijn familie, studeerde hij Bestuurskunde aan de Universiteit Twente en specialiseerde



Mensen willen voelen dat wat zij doen ergens toe leidt. Dat ze bijdragen aan iets groters dan hun functie.

hij zich in Europese integratie, rond het 'subsidiariteitsbeginsel', een eeuwenoud bestuurlijk en politiek principe dat stelt dat beslissingen genomen moeten worden op het laagst mogelijke niveau, zo dicht mogelijk bij de burger.

Voor zijn aantreden in oktober 2024 bij het IMG was Koch gemeentesecretaris/ algemeen directeur van de gemeente Eemsdelta. Daar leerde hij de impact van aardbevingen op gemeenschappen kennen – ervaring die hem nu van pas komt bij zijn functie bij het IMG. Met een voorliefde voor luisteren, verbinden en consensus bouwen, brengt hij zowel strategisch als empathisch leiderschap naar de voorgrond.

Wat betekent leiderschap voor jou?

'Voor mij begint leiderschap met het kunnen bepalen van een duidelijke koers. Maar minstens zo belangrijk is dat je mensen meekrijgt, dat je enthousiasme opwekt en ruimte biedt. Ik ben niet van de grote woorden over passie en inspiratie. Misschien komt dat door mijn Oost-Groningse achtergrond: doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg. Maar ik geloof heel sterk in oprechte belangstelling. Leiderschap begint bij luisteren. Echt luisteren. Hoe kijken jullie daar tegenaan?'

Waarom is dat zo belangrijk?

'Wat me steeds duidelijker wordt, is hoe essentieel het is om écht verbinding te maken met iemand. Dat begint bij oprechte belangstelling. Je kent het vast wel: gesprekken waarin je je afvraagt of de ander wel echt luistert, of dat je woorden het ene oor in en het andere uit gaan. Voor mij is luisteren vanzelfsprekend: ik ben oprecht geïnteresseerd in anderen. Ik hoef het gesprek niet steeds over mezelf te laten gaan, het is veel boeiender om te horen wat anderen bezighoudt. Ik wil eigenlijk ook veel liever naar jullie luisteren nu, dan dat ik zit te praten.'

Ja, we merken al dat jij liever de vragen stelt dan dat wij dat doen.

'Ik merk dat mensen dat waarderen, of ze nu op directieniveau werken of op de werkvloer. Oprechte interesse in wat iemand bezighoudt. In de loop van mijn carrière ben ik gaan inzien hoe belangrijk het is om goed te luisteren en echte belangstelling te tonen. Wat maak je mee? Hoe kunnen we het beter doen? Hoe kunnen we jou daar beter in ondersteunen?'

En wat is jouw definitie van verbondenheid?

'Dat sluit aan bij wat ik net zei: dat echte



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

contact dat je met elkaar hebt, op een persoonlijk niveau. Maar als je het naar het organisatieniveau tilt, gaat het ook om je kunnen identificeren met waar de organisatie voor staat. Dat je je daarin kunt inleven en bereid bent je daar voor de volle honderd procent voor in te zetten. Mensen willen voelen dat wat zij doen ergens toe leidt. Dat ze bijdragen aan iets groters dan hun functie.'

Daarin is aansturing en leiderschap natuurlijk onontbeerlijk. Wie was de beste leidinggevende die je ooit gehad hebt?

'Die zie je denk ik vaak aan het begin van je carrière. Voor mij was dat William Segers bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), waar ik begon na mijn overstap vanuit de consultancy. Hij nam echt de tijd voor me. HR-gesprekken deed hij niet op zijn kamer, maar gewoon in de kantine met een kop koffie, informeel en persoonlijk. Van hem leerde ik het belang van goed contact. Bij PricewaterhouseCoopers (PwC), waar ik vandaan kwam, was alles gericht op presteren: up or out. Als je op vrijdagmiddag om vijf uur vertrok, zeiden ze: zozo, vrije middag? Maar daar heb ik wel resultaatgerichtheid geleerd.'

Werd het ook persoonlijk-persoonlijk?

'Ja, soms wel. Toen mijn moeder overleed aan longkanker – drie weken na de diagnose – en mijn vrouw hoogzwanger was van ons derde kind, gaf hij me echt de

ruimte. Dat was heel fijn bij zo'n groot en plotseling verlies. Na PwC koos ik bewust voor de publieke sector, ondanks dat het financieel minder aantrekkelijk was. Omdat ik wil werken "in dienst van" en me minder wil bezighouden met carrière maken.'

Dat wordt onder bestuurskundigen en organisatiepsychologen public service motivation (PMS) genoemd, de ingebakken behoefte om een goede zaak te dienen.

'Ik denk dat ik dat zeker heb en ik vind het ook bij anderen belangrijk.'

Je hebt in je carrière veel gedaan, zowel voor de publieke als de commerciële kant, je bent Statenlid in Drenthe geweest, hebt bij het Rijk, gemeentes, een waterschap, een provincie, en een universiteit gewerkt. Je werkt nu voor het IMG, een zelfstandig bestuursorgaan (zbo) dat onder verantwoordelijkheid van het ministerie van BZK valt. Wat valt je op aan werken voor het Rijk, vergeleken met andere bestuurslagen?

'Een ministerie kan ver weg voelen, ook letterlijk: vanuit Den Haag naar hier is het een flinke afstand, zowel praktisch als mentaal. In het gaswinningsdossier zie je gelukkig dat de verantwoordelijke beleidsambtenaren vaak te vinden zijn in Groningen. Dat geldt helemaal voor staatssecretaris Eddie van Marum. Het abstractieniveau bij het Rijk ligt hoog en er is veel competitie tussen departementen,



Als directie kun je van alles bedenken, maar het middenmanagement voert het uit en vertaalt het naar de praktijk.

veel redeneren vanuit het eigen (departements)belang. Ik zat er in mijn tijd bij BZK als jonge ambtenaar altijd met het algemeen belang voor ogen, maar dan bots je soms met de verkokering. Bij BZK moest je bijvoorbeeld voortdurend strijd voeren met het ministerie van Financiën. Dat zie je volgens mij nog steeds wel. Terwijl juist het dienen van het algemeen belang centraal zou moeten staan.'

Wat vraagt dat dan van jou als werknemer?

'De opdracht was dat je er vooral voor moest zorgen dat je je minister en staatssecretaris zo goed mogelijk bediende. Maar je navigeert ook voortdurend tussen loyaliteit en je eigen ethische grenzen. Die spanning zit ook in de nieuwe ambtseed waarin gelukkig het algemeen belang een prominente plek heeft gekregen. Ik vond het vroeger best schokkend, toen ik leerde dat antwoorden aan de Tweede Kamer soms een 'hoog KIR-gehalte' moesten hebben: een 'hoog kluitje in het riet-gehalte', noemden ze dat. Dat ging echt tegen mijn gevoel voor democratische verantwoordelijkheid in.'

Werd je daar niet enorm boos om?

'Soms wel. Ik ben in de loop der tijd ook wel wat teleurgesteld geraakt in de

politiek. Er is veel scoringsdrang. En hoewel ik geloof dat iedereen het beste met Nederland voor heeft, zie ik in mijn huidige werk bij het IMG hoe ingewikkeld het wordt als profilering boven zorgvuldige besluitvorming gaat.'

Voor je bij het IMG begon was je gemeentesecretaris/algemeen directeur van een fusiegemeente.

Ja, ik begon als kwartiermaker voor de beoogde fusie van de gemeenten Delfzijl, Appingedam en Loppersum. Die drie gemeenten moesten samen verder, nadat de eerdere fusieplannen met andere partners waren afgeketst. Het was maart 2020, net toen de coronacrisis uitbrak. Ik wilde overal kennismaken, maar na twee weken zat iedereen thuis. Toch moest de nieuwe organisatie op 1 januari 2021 draaien. Drie verschillende culturen, geen liefde op het eerste gezicht, en ondertussen moest de dienstverlening gewoon doorgaan.'

En dat in een politiek-bestuurlijk mijnenveld?

'In het begin werkte ik met drie colleges van B&W waar onderling best wel wat spanningen zaten. De zittende gemeentesecretarissen mochten niet solliciteren, ik was "de nieuwe", maar had nog geen echte positie.



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

Die moest ik gaandeweg opbouwen. Ik had gesolliciteerd omdat ik meer eindverantwoordelijkheid wilde. Bij mijn werkgever daarvoor, de gemeente Groningen, zat ik in een grote organisatie, met boven mij nog een concerndirecteur en een algemeen directeur. Ik wilde zelf keuzes maken over onder meer organisatieontwikkeling. Dit was dé kans: ik mocht de gekozen koers verder invulling geven, mijn eigen directieteam en management samenstellen en de organisatie verder vormgeven.'

Dat klinkt als een enorme klus.

'Zeker. En alles moest digitaal. Via Zoom hadden we talloze sessies en heel veel sollicitatiegesprekken. We werden creatief, zo maakte ik bijvoorbeeld blogs en later vlogs voor medewerkers. Dat werkte verrassend goed. Tegelijkertijd speelde er ook een en ander onderhuids. Delfzijl was de grootste gemeente en verwachtte vanzelfsprekend veel leidinggevend te leveren. Maar ik wilde vooral kijken naar kwaliteit, en ook mensen van buiten aantrekken als dat nodig was. Het was ingewikkeld, vooral omdat ik veel hecht aan verbondenheid en echt contact... en dat was lastig in coronatijd. Maar door meteen een organisatieontwikkelingstraject te starten, met nadruk op teamontwikkeling, management development (met veel aandacht voor het middenmanagement) en echt invulling geven aan de kernwaarden zoals samen(werking), hebben we wél een

stevige basis gelegd. Het heeft uiteindelijk zijn vruchten afgeworpen.'

Waarom investeer je zo in het middenmanagement?

'Omdat zij de directe schakel zijn met de medewerkers. Als directie kun je van alles bedenken, maar het middenmanagement voert het uit en vertaalt het naar de praktijk. Daarom heb ik veel tijd gestoken in het vinden en ontwikkelen van de juiste mensen. In het begin viel er ook wel eens iemand af, dat hoort erbij.'

Wat zijn voor jou de juiste mensen?

'We zochten geen "vakbazen" die inhoudelijk alles zelf wilden bepalen, maar mensen die vanuit hun rol echt zouden gaan leidinggeven. HRM was daarbij belangrijker dan inhoudelijke sturing. Tegelijkertijd geloof ik niet in inhoudsloze managers – je moet wel strategisch kunnen meedenken en een goede gesprekspartner zijn. Maar je moet niet zelf op de stoel van de specialist gaan zitten.'

Hoe heb je dat in de praktijk aangepakt?

'We hebben met het middenmanagement elke zes weken een (samenwerkings)sessie op locatie georganiseerd, in dorpshuizen bijvoorbeeld. Dat gaf veel verbinding, ook met inwoners. In het begin was het zoeken, maar uiteindelijk ontstond er een stabiele, open groep. Er kon alles gezegd worden. Ik spreek liever van "openheid" dan van "veiligheid", dat woord wordt tegenwoordig



Het gaat mij daarbij niet om hoe lang ik ergens werk, maar om de impact die ik kan maken.

te snel gebruikt. Maar het was een sfeer waarin mensen echt iets durfden inbrengen, essentieel voor een organisatie, zeker een organisatie in ontwikkeling.'

Wat leverde dat op?

'Op een gegeven moment organiseerden we een tweedaagse met overnachting. Luxe, maar functioneel: het ging om elkaar leren kennen én je kunnen verbinden met de koers van de organisatie. Die combinatie van persoonlijk contact en gezamenlijke richting is voor mij de kern van goed leiderschap.'

Hoe maak jij dan écht het verschil? Je staat toch op afstand?

'Ik probeer die afstand zo klein mogelijk te maken. Door zichtbaar te zijn, regelmatig op werkbezoek te gaan, juist ook, zoals bij de gemeente Eemsdelta, bij de buitendienst. Dat doe ik nu ook bij het IMG, bijvoorbeeld bij het serviceloket. Juist daar hoor je direct hoe het echt gaat. Het belang van persoonlijk en laagdrempelig contact kende ik al, maar wat ik als gemeentesecretaris/algemeen directeur echt leerde, was kwetsbaarheid. Tijdens een management tweedaagse moesten we aangeven of we in control of out of control waren. Ik stelde me heel open op en ging bij de tweede groep staan, en dat

leverde zoveel herkenning en opluchting op. Mensen dachten altijd dat ik alles op orde had, maar ik liet zien dat dat niet zo was. Dat gaf ruimte: vanaf dat moment gingen mensen ook zelf delen wat ze lastig vonden. Die openheid werkte door in al onze vervolgssessies. Ik leerde dat kwetsbaarheid ook een kracht is. Die kwetsbaarheid probeer ik ook te tonen bij het IMG. Laten zien dat de algemeen directeur ook niet altijd weet hoe het zit of moet.'

Wat bedoel je met 'in control'?

'Dat je overzicht hebt, tijd om te handelen, en een balans tussen werk en privé. Dat had ik toen totaal niet. En eerlijk gezegd ben ik nooit echt in control. Ik ben altijd bezig, in mijn hoofd. Mijn vader was net zo: altijd aan, altijd onrustig. Ik noem dat de "gekooide tijger". Dat heb ik van hem. Het verschil is dat ik wél bewust veel tijd besteed aan mijn gezin.'

Zoek je dan bewust functies met spanning en druk?

'Ja, ik heb een uitdaging nodig. Mijn vrouw zegt soms: je bent 57, moet het altijd zo? Maar ik ben competitief, wil invloed hebben, koers bepalen. Ik functioneer juist goed onder druk. Zoals vroeger tijdens mijn studie: pas vlak voor de deadline van



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

tentamens kwam ik echt op stoom. Zo zit ik nog steeds in elkaar.'

Waarom besloot je te solliciteren bij het IMG?

'Ik kende het IMG al enigszins vanuit mijn werk bij Eemsdelta, in de kern van het aardbevingsgebied. Toen ik de vacature voor algemeen directeur zag, dacht ik: wat is er betekenisvoller dan direct bijdragen aan het herstel voor die gedupeerde inwoners en ondernemers? Het gaswinningsdossier is, net als het dossier toeslagenaffaire, een van de zwaarste dossiers van het land. Als ik daar als echte Groninger aan de omslag kon bijdragen, wilde ik dat graag doen. Het IMG was van oorsprong een sterk juridisch-technische organisatie, maar het kabinet en de Kamer vroegen om een andere aanpak: milder, menselijker en makkelijker (de 3 M's). Dat vergt een fundamentele organisatieverandering – qua structuur, cultuur én manier van werken. Meewerken aan het realiseren van dat soort transities spreekt mij enorm aan.'

Waarom juist jij?

'Ik vind het leuk en ben er volgens mij goed in om organisaties te ontwikkelen en door te bouwen op basis van de bepaalde missie en visie. Dat heb ik eerder gedaan, bijvoorbeeld bij de provincie Drenthe, de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en de gemeente Eemsdelta. Na een paar jaar voel ik meestal wel of het staat. Het gaat mij

daarbij niet om hoe lang ik ergens werk, maar om de impact die ik kan maken.'

Wat zag je bij het IMG?

'Een uitzonderlijke bevreemding. Veel medewerkers komen uit de regio, kennen de problematiek van binnenuit, en willen écht iets betekenen voor de gedupeerden. Die intrinsieke motivatie waarover jullie spraken is hier ongekend sterk. Het IMG is een organisatie die razendsnel is gegroeid van vijftientig naar duizend medewerkers, opgericht om schademeldingen zorgvuldig en snel af te handelen na het afscheid van de schadeafhandeling door het Centrum Veilig Wonen (CVW) en daarvoor de NAM. De oorsprong van het IMG ligt in een context van wantrouwen: jarenlang werd ontkend dat gaswinning schade veroorzaakte. De beving bij Huizinge in 2012 markeerde een omslagpunt, maar het vertrouwen van inwoners was al diep beschadigd. Vanaf het begin van de schadeafhandeling waren er veel discussies over structuren, regelingen en verantwoordelijkheden. Ondertussen groeide het wantrouwen alleen maar verder. Er kwamen uiteindelijk twee nieuwe organisaties: het IMG en voor de versterking de Nationaal Coördinator Groningen (NCG).'

Is er sindsdien vooruitgang geboekt?

'Zeker! We hebben inmiddels ruim een half miljoen schademeldingen afgehandeld en ruim 2,7 miljard euro uitgekeerd, waarbij onze dienstverlening gemiddeld met een



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

6,9 wordt gewaardeerd. Dit zal bij het grote publiek niet heel bekend zijn. Ook hebben we sinds het verschijnen van het rapport van de parlementaire enquêtecommissie en de kabinetsreactie daarop onder de titel Nij Begun nieuwe, ruimhartigere en eenvoudigere regelingen geïmplementeerd. Er is veel media-aandacht voor wat misgaat en veel minder voor wat goed gaat. En natuurlijk moeten we ook leren van dat wat misgaat, maar dit kan zwaar zijn voor onze medewerkers die zich dag in dag uit inzetten voor de gedupeerden. Sommigen schamen zich zelfs nog steeds om op feestjes te zeggen dat ze bij het IMG werken, terwijl de cijfers laten zien dat we ook goede stappen zetten.

Wat is jouw opdracht binnen het IMG?

‘De koers verder verleggen naar een aanvragergerichte organisatie. Tot voor enige tijd geleden was het IMG sterk juridisch en technisch georiënteerd. Deze oriëntatie kwam voor een belangrijk deel voort uit de oorspronkelijke opdracht: afhandeling volgens het schadevergoedingsrecht, oftewel de aansprakelijkheid van de NAM afhandelen. Maar het moet nog eenvoudiger, empathischer, persoonlijker. Het in de praktijk brengen van de eerder genoemde 3 M’s vergt een fundamentele verandering in structuur, cultuur én werkwijze.’

Wat betekent dat concreet voor de organisatie?

‘We gaan op een andere manier werken.

Nu kiest een gedupeerde voor een bepaalde regeling, zonder dat altijd duidelijk is of dat de beste optie is. We willen aan de voorkant veel beter begeleiden en uitleggen, zodat mensen bewuster keuzes kunnen maken. We willen ons ontwikkelen van een regelinggerichte naar een aanvragergerichte organisatie. Ook willen we de schadeafhandeling volgens de 3 M’s doen en willen we de focus leggen op herstel. Als het gaat om de structuur voeren we een reorganisatie door, inclusief herinrichting van het organogram. De huidige structuur is te verkokerd, te veel regeling georiënteerd.’

Hoe ga je die verandering doorvoeren?

‘Door niet alleen de werkwijze en de structuur aan te passen, maar door ook het gedrag en leiderschap van mensen te ontwikkelen in lijn met de missie en visie (de cultuurkant). De missie en visie zijn helder, maar we moeten ervoor zorgen dat die ook echt voelbaar worden in de dagelijkse praktijk. Dat vraagt tijd, dialoog en voorbeeldgedrag. We hebben op basis van de 3 M’s een leiderschaps- en medewerkersprofiel opgesteld waaraan we gaan werken via een management development-traject en via groei- en ontwikkelsessies.’

Zat het management vooral op de inhoud?

‘Een deel van de managers is sterk inhoudelijk gericht – ook ik voel die druk om alles te weten en te begrijpen. Maar dat is niet mogelijk en ook niet nodig. Op de inhoud zijn de medewerkers, de professionals aan zet. En ik wil het



Ik heb een bloedhekel aan leidinggevendenden die op mijn stoel gaan zitten. Die behoefte aan autonomie heb ik zelf sterk.

middenmanagement meer in positie brengen, onder andere via het concept van integraal management.'

Wat is 'integraal management' precies?

'Het betekent dat een manager niet alleen verantwoordelijk is voor hetgeen dat bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van het organisatieonderdeel, maar ook voor de zogenaamde PIOFACH-taken (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting). Je krijgt ruimte en autonomie, maar ook verantwoordelijkheid: jij zorgt voor een goed functionerend team binnen je kaders, en daarop word je aangesproken. Niet alleen op output, maar ook op hoe je je mensen inzet en begeleidt.'

En wat is het alternatief?

'Dat je alleen op de inhoudelijke resultaten wordt afgerekend – bijvoorbeeld zoveel zaken afgehandeld, punt. Maar dat leidt tot verkoking en onvoldoende leiderschap op de menselijke kant.'

Geef jij zelf makkelijk verantwoordelijkheid uit handen?

'Ik hoop het wel, omdat ik zelf ook hecht aan ruimte om verantwoordelijkheid waar te maken. Ik heb een bloedhekel

aan leidinggevendenden die op mijn stoel gaan zitten. Die behoefte aan autonomie heb ik zelf sterk, en die autonomie gun ik ook anderen. Ik wil mensen in positie brengen, maar ook goed geïnformeerd zijn. Zolang het vertrouwen er is, geef ik ruimte. Maar als het niet meer werkt, dan moet je ingrijpen.'

Hoe pak je een veranderingstraject aan?

Begin je met inventariseren of ga je meteen aan de slag?

'Ik begin meestal met goed luisteren, maar bij het IMG was daar nauwelijks tijd voor. Er lag een aantal urgente vraagstukken op besluitvorming te wachten en men had daarvoor op mijn komst gewacht. Al na twee weken zat ik met het MT op de hei in Zeerijp om projecten te herprioriteren, want de bestaande planning was onhaalbaar. En er moest een knoop worden doorgehakt over de organisatieontwikkeling. Wij zijn een snel gegroeide organisatie met veertig procent externen, veel tijdelijke krachten van hoge kwaliteit, maar ook een organisatie met nog steeds een pionierscultuur met naast formele ook bepaalde informele machtsverhoudingen. Er was onduidelijkheid over en onvoldoende draagvlak voor eerdere besluitvorming inzake de organisatieontwikkeling.'



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

Hoe ben je daarmee omgegaan?

'Ik heb sterk ingezet op het opbouwen van draagvlak. Daarbij was het belangrijk om expliciet steun te vragen: toen we als MT een besluit moesten nemen, ben ik ieder lid persoonlijk langsgegaan met de vraag: sta jij hierachter, en draag jij dit ook uit? Het klinkt kinderachtig, maar het werkte. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid moet echt gedragen worden.'

En hoe borg je dat vervolgens?

'Door te blijven toetsen en mensen aan afspraken te houden. Als iets niet afgesproken is maar toch gebeurt, spreek ik ze daarop aan. En bij de organisatieverandering heb ik het anders aangepakt: zo snel mogelijk het middenmanagement actief betrekken. Niet in een vergaderzaal, maar in Hotel Spoorzicht in Loppersum, midden in het aardbevingsgebied. Dat gaf niet alleen inhoud, maar ook context en verbinding. Ook heb ik ervoor gezorgd dat het bestuur en de OR goed werden betrokken en meegenomen.'

Waarom zo veel nadruk op draagvlak?

'Omdat de vorige koers meer top-down werd doorgevoerd, en dat werkt niet - is mijn ervaring. Voor deze nieuwe werkwijze, structuur en cultuur is breed gedragen eigenaarschap nodig – alleen dan maak je echt verschil.'

We spraken mensen van hier en we vertelden hen dat we jou gingen spreken.

Ze zeiden: vraag hem waarom het zo lang duurt.

'Ik snap dat gevoel en voor sommige gedupeerden duurt het al veel te lang. Deze inwoners hadden al dossiers lopen bij de NAM en het CVW. Natuurlijk kan en moet het beter en sneller. Daar zetten we ook op in met alle hiervoor geschetste veranderingen. We hebben inmiddels al vele schademeldingen afgehandeld en een groot bedrag aan schadevergoedingen uitgekeerd. En dan gaat niet alleen om fysieke schade, maar ook om immateriële schade en waardedaling. Bij de meeste regelingen blijven we binnen de wettelijke termijnen. We hebben nu een regeling, de Aanvullende Vaste Vergoeding (AVV), waarbij binnen enkele weken na het doen van de aanvraag tot € 10.000,- wordt uitgekeerd, zonder uitgebreid causaal onderzoek. Maar wat blijft hangen in media en politiek zijn vaak de negatieve cijfers, zoals de lange doorlooptijd bij onze meest complexe regeling Maatwerk Causaal, terwijl hier een heel genuanceerd verhaal bij hoort.'

Is dat frustrerend?

'Ja, dat kan frustrerend zijn. Medewerkers doen namelijk hun uiterste best. We hebben te maken met veel complexe regelingen en ook een aantal relatief nieuwe regelingen. Daarbij komt dat de vertaalslag van juridische regels naar ICT-workflows complex is. Natuurlijk moet het beter en sneller, daar werken we zoals eerder aangegeven hard aan.'



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

Zie je al licht aan het eind van de tunnel?

'De schadeafhandeling loopt nog vele jaren door. De komende jaren zal het nog gaan om grote aantallen, daarna zal het naar verwachting om kleinere aantallen gaan. We hebben 360.000 adressen in ons effectgebied, met mogelijk meerdere meldingen per adres. Sommige mensen stellen het melden van fysieke schade uit, omdat ze het gedoe van aannemers en inspecties zat zijn. Er zijn ook nog de zogenaamde stille gedupeerden, inwoners en ondernemers met schade die om wat voor reden dan ook nog geen aanvraag hebben gedaan voor 1 of meerdere vergoedingen of compensaties waarop ze wel recht hebben. En er kunnen, ondanks de verwachting dat het aantal bevingen en de zwaarte van de bevingen afnemen, nieuwe bevingen komen – bij schade mag je blijven melden. Het kabinet heeft toegezegd: koste wat kost, zolang het duurt.'

Wat vraagt dit van jouw leiderschap?

Vooraf het vasthouden aan de koers van 'milder, menselijker en makkelijker'. Dat betekent richting geven, vertrouwen wekken, en ruimte geven aan medewerkers. Ik merk dat er veel motivatie is binnen de organisatie. Tegelijk zijn er ethische dilemma's: ook mensen in gebieden waar nauwelijks sprake is van mijnbouwschade kunnen nu aanspraak maken op regelingen. Dat roept vragen op, ook bij mijn eigen mensen. Maar de grenzen zijn nu ruimhartig bepaald, nadat

er jarenlang een wat meer restrictief beleid was gevoerd.'

Je merkt dat bij jouw medewerkers ook het geweten gaat knagen?

'Sommige collega's vinden het moeilijk dat er een beroep op regelingen kan worden gedaan in gebieden waar de schade veel minder is. Bijvoorbeeld bij de Daadwerkelijk Herstelregeling tot € 60.000: je krijgt geen geld, maar je woning wordt wél hersteld – zonder onderzoek naar de oorzaak. En dan zie je mensen in het kerngebied die soms tientallen schades hebben, in huizen wonen die vanwege de veiligheid versterkt moeten worden, en daar écht onder geleden hebben, soms met heftige gevolgen: echtscheidingen, depressies. De frustratie groeit als er in de ogen van inwoners onverklaarbare verschillen zijn. Als het huis van de ene inwoner duurzaam wordt hersteld in opdracht van het IMG en het huis van die wijkgenoot niet. Als buurman A in het kader van de versterking door de NCG nieuwbouw krijgt en buurman B niet. Of als de één zijn huis versterkt en verduurzaamd krijgt, terwijl de ander te horen krijgt: uw huis is 'op norm'. Dat veroorzaakt spanningen in straten, wijken en dorpen. Mijn medewerkers voelen dat ook.'

Hoe houd je mensen verbonden, zeker in zo'n complexe en beladen organisatie als het IMG?

'Dat is een uitdaging, maar gelukkig





Je kunt niet achteroverleunen en zeggen:
laat de organisatie mij maar verbinden. Het
is een gedeelde verantwoordelijkheid.

zijn alle medewerkers zeer gemotiveerd. Medewerkers krijgen in de buitenwereld regelmatig de kritiek op het IMG over zich heen: lange doorlooptijden, hoge uitvoeringskosten. Daarom is het essentieel om het hogere doel steeds te blijven benoemen: we werken voor de gedupeerden die echt zijn getroffen door de gevolgen van de gaswinning. We organiseren veel om de verbondenheid te versterken, zoals: een keer per jaar voor de start van de zomervakantie een leuke, informele bijeenkomst, een jaarlijkse eindejaarsbijeenkomst op een mooie locatie met een eigen kerstmarkt, allerlei teamactiviteiten, maandelijke digitale updates waarin ik bij allerlei actualiteiten stilsta, uitzendingen waarbij eigen mensen en soms ook externen worden geïnterviewd en een nieuwsbrief. Ook doe ik samen met mijn collega directeur regelmatig een rondje langs de afdelingen en teams, een roadshow noemen we dat bij het IMG. Deze momenten en instrumenten zijn belangrijk voor het gevoel van verbondenheid.'

Hoe geef je verder vorm aan leiderschap en verbinding?

'Door veel te communiceren én zichtbaar te zijn op de werkvloer.

Maar vooral: door de medewerkers en het middenmanagement beter in positie te brengen. Daar investeren we in met teamsessies, een eigen opleidingsprogramma voor integraal management en ook strategische personeelsplanning (SPP). We willen managers niet alleen verantwoordelijk maken voor de inhoudelijke resultaten, maar ook voor teamontwikkeling en HR.'

Wat betekent dat concreet?

'We voeren gesprekken over ontwikkeling, potentieel en doorgroeimogelijkheden. Niet om vinkjes te zetten, maar om mensen echt verder te helpen. We gaan ook systematisch kijken naar de ontwikkeling van de medewerkers, zodat we gericht kunnen begeleiden. En we kijken kritisch naar externe inhuur: wie willen we vasthouden, wie nemen we in dienst, van wie nemen we afscheid?'

En als iemand niet functioneert?

Dan moeten we daar eerlijk over zijn. Verbondenheid betekent niet vrijblijvendheid. Het is een verantwoordelijkheid. Het is publiek geld, dus je moet leveren. Als talenten



INTERVIEW MET RONALD KOCH VAN HET IMG

niet aansluiten bij de functie, moet je het gesprek voeren. Dat gebeurt in mijn ogen bij de overheid nog te weinig – het aantal onvoldoende beoordelingen is marginaal. Maar het begint bij duidelijkheid: weet iemand wat er van hem of haar verwacht wordt?’

Je zegt: verbondenheid is een verantwoordelijkheid. Wat bedoel je daarmee?

‘Verbondenheid is niet iets wat je als medewerker passief ontvangt. Je kunt niet achteroverleunen en zeggen: laat de organisatie mij maar verbinden. Het is een gedeelde verantwoordelijkheid. Toch zie je in grote medewerkersbijeenkomsten regelmatig nog dat mensen wat passief afwachten, met de blik op het management: wat gaan jullie doen? Dan kaats ik de bal terug. Verbonden-

heid begint overigens bij het team, bij het gesprek op de werkvloer. Dáár moet het gebeuren, niet in zalen met honderden mensen.

Wat werkt dan wel?

‘Wat ik heel mooi vind, is als medewerkers mijn verwachtingen overtreffen. Dat ze zélf met ideeën komen, dat ik denk: hé, dat had ik nog niet bedacht. Dat samen-spel tussen leidinggevende en team, waarin het soepel loopt: dát is de uitdaging. Dat merkte ik eerder ook in Eemsdelta: je bereikt dat door te investeren in mensen, in tweedaagse, werkvloerbezoeken, en échte gesprekken. Dan ontstaat eigenaarschap. En daarmee: verbondenheid.’ ☐

CLAUDIA VAN WISSEN EN RONALD GIPHART
