

CAPTAINS OF INDUSTRY

Jos Gilliam bij het biodiversiteitseiland in de Ouderkerkerplas (Groengebied Amstelland).



**“Ik wilde
liever met een
organisatie
van A naar B.”**

Jos Gilliam

Recreatie Noord-Holland

Tekst: Peter Bekkering Foto's: RNH

R&T gaat in gesprek met captains of industry in de vrijetijdssector. In de elfde aflevering een gesprek met Jos Gilliam, algemeen directeur van Recreatie Noord-Holland. Hij leerde een belangrijke les over leiding geven: "Het is niet zo belangrijk wat ik allemaal vind. Ik moet zorgen dat mijn medewerkers een gezamenlijke koers of stip op de horizon vinden, die ook nog eens goed aansluit bij wat onze opdrachtgevers van ons verwachten."

Jos Gilliam werd in 1958 geboren aan de grens met Duitsland in de Nieuwstraat in Kerkrade als jongste van vier kinderen. "Ik heb drie oudere zussen." De kruidenierszaak van zijn ouders was het eerste huis na het grenskantoor. "Daarom zei ik altijd: ik ben geboren in het eerste huis van Nederland." Thuis praatte hij een dialect, dat meer leek op Duits dan op Nederlands. "Op school heb ik pas echt Nederlands geleerd."

Zelfstandig

De ouders van Jos werkten keihard in de winkel en maakten lange dagen. "Het was hectisch. Het stond de hele dag vol met vooral Duitse klanten, omdat bijna alles destijds goedkoper was in Nederland. Aan het eind van de dag was de winkel vrijwel leeg en 's avonds moest de voorraad weer worden aangevuld." De vader van Jos was naast een harde werker niet alleen een goede voetballer, die destijds op het hoogste niveau uitkwam met v.v. Bleijerheijde, maar ook een avonturier in een tijd dat er in de grensstreek flink gesmokkeld werd in boter, koffie en sigaretten.

De omstandigheden, waarin Jos en zijn zussen opgroeiden, betekenden dat je als kind weinig aandacht kreeg van je ouders: "Daardoor deed je enerzijds als kind je eigen ding en ontwikkelde je je zelfstandigheid, anderzijds heb ik achteraf ook wel eens het gevoel gehad dat ik die aandacht gemist heb."

Linkse hemelbestormer

Nadat hij het atheneum had afgerond, was Jos naar eigen zeggen een ongeduldige linkse hemelbestormer, die graag naar Amsterdam wilde om daar sociologie te gaan studeren. De studie bleek echter droger, saaier en theoretischer dan hij zich had voorgesteld en Jos besloot

ermee te stoppen. In die periode kon hij zijn engagement wel kwijt op een andere manier: hij werd beheerder van de studentenflat waar hij woonde en voorzitter van het bewonersoverleg van alle studentenhuizen in Amsterdam.

In 1984 – Jos had inmiddels besloten definitief te stoppen met studeren en had zijn vervangende dienstplicht achter de rug – ging hij bij het Stadsdeel Amsterdam-Noord aan de slag als secretariaatsmedewerker. Later werd hij bestuurshulp van de wethouder en projectleider. In de jaren erna was hij achtereenvolgens directeur beheerbedrijven bij de gemeente Breda en algemeen directeur van de FNV-ambtenarenvakbond ABVAKABO.

Van A naar B

In 2006 startte Jos voor zichzelf met interim- en advieswerk. Ook verzorgde hij trainingen. "Ik maakte muziek in bandjes en ik zag overeenkomsten tussen de dynamiek in een bandje en in een managementteam. Ik heb toen een training ontwikkeld waarbij managers in één dag van bureaustoel naar podium gingen. Aan het eind van de dag moesten ze dan optreden voor het eigen personeel." In 2008 besloot Jos dat interim- en advieswerk toch niet bij hem paste. "Ik wilde liever met een organisatie van A naar B." Jos keerde terug bij Stadsdeel Amsterdam-Noord, waar hij was weggegaan als bestuurshulp en nu terugkeerde als directeur.

In 2017 kwam zijn huidige functie vrij, algemeen directeur van Recreatie Noord-Holland (RNH). In de voorafgaande jaren had Jos steeds duidelijker in beeld gekregen waar zijn hart en zijn kracht lag: "Ik ben begonnen met inhoudsgericht management. Later werd dat steeds meer algemeen management, waarbij ik bezig was met



Fietsers in het recreatiegebied (Alkmaarder- en Uitgeestermeer).

vragen als hoe je dingen organiseert, hoe een organisatie werkt, de vraag wat daarbij wel en niet werkt, de mensen in een organisatie, hoe je als organisatie naar buiten treedt en hoe je je presenteert naar opdrachtgevers. Bij dat algemeen management ligt ook mijn hart en kracht. Bij mij komt de gedrevenheid op de inhoud pas als ik ermee aan het werk ga. Dan ontwikkel ik ook visie."

Mensgericht en nieuwe inspiratie

RNH zat voor de komst van Jos in een forse dip. "De organisatie was behoorlijk hiërarchisch georganiseerd, waarbij alle besluiten door de directeur werden genomen. De organisatie was met een kleine 90 medewerkers daar echter te groot voor en dat werkte demotiverend op de medewerkers. De organisatie zocht daarom naar een directeur die mensgericht was, die nieuwe inspiratie kon brengen en die een wat modernere organisatorische visie had, waarbij medewerkers meer ruimte kregen om eigen beslissingen te nemen. Bovendien moest een nieuwe directeur zich kunnen bewegen in een bestuurlijke context."

"Bij mij komt de gedrevenheid op de inhoud pas als ik ermee aan het werk ga. Dan ontwikkel ik ook visie."

Jos legt uit wat RNH doet: "Wij ontwikkelen, beheren en exploiteren voor besturen van recreatieschappen vijf grote recreatiegebieden in Noord-Holland: Groengebied Amstelland, Twiske-Waterland, Geestmerambacht, Spaarnwoude en Alkmaarder- en Uitgeestermeer. In die recreatieschappen zitten burgemeesters, wethouders en gedeputeerden van gemeentes en provincies. RNH houdt daarbij niet alleen het gebied in stand maar doet ook ontwikkel- en investerings-



Lekker rustig kanoën (Alkmaarder- en Uitgeestermeer).

voorstellen voor het gebied, kijkend naar maatschappelijke trends en naar het beleid van de overheden rond een gebied. Die moeten uiteindelijk leiden tot een exploitatie die voor de recreatieschappen als opdrachtgever acceptabel is. Wij leveren in die zin een integraal product en dat is volgens mij erg belangrijk. Ik denk dat het een dwaling is om ontwikkeling, beheer en exploitatie uit elkaar te trekken. Daarvoor is er te veel interactie en onderlinge afhankelijkheid. Je moet beheervraagstukken niet alleen aan beheerders overlaten en ontwikkelvraagstukken niet alleen aan ontwikkelaars. De interactie hiertussen levert juist gezonde, transparante en daarmee stuurbare exploitatie op. Deze interactie hebben wij organisatorisch belegd in onze organisatie. In feite werken we als een soort ambtelijk apparaat voor de recreatieschappen. Dat zijn we overigens niet, want als RNH zijn we een NV met als aandeelhouder de provincie Noord-Holland."

Gebrek aan organisatie

Bij RNH, dat in 2004 werd opgericht, werken circa 80 mensen in vaste dienst. Daarnaast worden er nog zo'n 20 mensen ingehuurd. RNH heeft verschillende afdelingen, maar werkt grotendeels als een matrixorganisatie: in een gebiedsteam of projectteam zit een mix van disciplines. Beheermedewerkers, programmamanagers en programma adviseurs, controllers, vastgoedadviseurs, boswachters, communicatieadviseurs en projectleiders. Daarnaast zijn er stafafdelingen zoals HR, financiën en secretariële ondersteuners. RNH heeft verder ook een Routebureau dat de ontwikkeling, aanleg en onderhoud van wandel-, fiets- en vaarroutes in de provincie Noord-Holland verzorgt. Het evenementenbureau van RNH geeft advies aan organisatoren van kleine en grote evenementen in recreatiegebieden.

Volgens Jos zijn de medewerkers van RNH van oorsprong heel gedreven in wat ze doen. "Het zijn mensen die de gebieden een warm hart toedragen (zowel natuur als recreatie) en ervan houden om in en voor de gebieden te werken. Ik trof echter in 2017 tegelijkertijd een totaal gebrek aan organisatie aan. Het was een diffuse organisatie, waarbij iedereen stuurloos was, waar niet duidelijk was wie waarop kon worden aangesproken en waar mensen zich aan elkaar gingen irri-

teren. De organisatie was kortom in een neerwaartse spiraal terechtgekomen."

Professioneel en klantgericht

Dat beeld is inmiddels totaal anders. "We hebben jaren van organisatieontwikkeling en -verbetering achter de rug en nu is RNH een professionele organisatie waar klantgericht gewerkt wordt. We snappen wie onze opdrachtgevers zijn. Daarbij houden we onszelf in de rol van uitvoerder en proberen we de opdrachtgever te helpen bij zijn opdrachtgeversrol. Ik ben ervan overtuigd dat veel managers leiden aan zelfoverschatting wat betreft hun rol. Ze vinden dat ze een koers moeten bepalen, een visie moeten ontwikkelen en het voortouw moeten nemen. Daarmee bereiken ze echter twee dingen: ze jagen zichzelf over de kop door een overdaad aan verantwoordelijkheidsgevoel en de eisen die ze aan zichzelf stellen en daarnaast demotiveren ze impliciet medewerkers. Hoe meer de managers namelijk zelf verzinnen, hoe minder ze varen op de expertise van de medewerkers. Mijn stelling is: de expertise van de medewerkers is voor 90% voldoende om de koers te bepalen. Als manager moet je vervolgens twee zaken doen. Als eerste faciliteren dat medewerkers tot bloei en tot hun recht komen, dat ze hun talenten ontwikkelen en die kunnen tonen. Ten tweede, managers moeten medewerkers inspireren om gezamenlijk te bepalen waar de organisatie naartoe gaat." Het levert de organisatie bovendien veel op: "Als je als manager namelijk samen met de medewerkers de koers bepaalt, wordt de effectiviteit van die koers vele malen groter omdat iedereen ervoor gaat."

Leider

In het verleden was Jos naar eigen zeggen als leider "behoorlijk directief". "Ik had de neiging om te zeggen: als jullie doen wat ik zeg komt het allemaal goed. In mijn periode als directeur in Breda vond ik dat mijn managementteam niet functioneerde en dat er te weinig uit kwam. Een coach heeft me toen gezegd: als je als management-lid weet dat je directeur overal een mening over heeft, die aan het begin van de vergadering verkondigt en daar niet snel vanaf stapt, stimuleer je mensen niet om zelf ook iets te zeggen. Hij zei: wat je constateert, veroorzaakt je zelf. Dat was een eyeopener

voor mij. Mijn gedrevenheid had me namelijk blind gemaakt voor het effect van die gedrevenheid op anderen."

Na een aantal keren op deze manier tegen muren te zijn aangelopen, trok Jos een duidelijke conclusie: "Het is allemaal niet zo belangrijk wat ik vind. Het is belangrijk dat ik zorg dat mensen een gezamenlijke koers vinden en optimaal kunnen functioneren. Dus moet ik eerst zorgen dat alle organisatorische ballast weg is, bijvoorbeeld administratieve processen die niet goed afgestemd zijn maar wel veel tijd kosten. Maar ook zorgen dat niet de administratie leidend is voor de inrichting van processen maar het werk. Daarna moet ik met ze in gesprek om te komen tot een gezamenlijke koers."

Tegenwoordig heeft Jos regelmatig gesprekken met de hele organisatie, waarbij hij aangeeft waar RNH mee bezig is en welke obstakels er daarbij zijn. "Op die manier probeer ik ze zo goed mogelijk te informeren en ze aangehaakt te houden, en zelf op de hoogte te blijven over wat mensen beweegt."

"Ik denk dat het een dwaling is om ontwikkeling, beheer en exploitatie uit elkaar te trekken."

Natuurinclusieve recreatie

Jos ziet dat veel collega-organisaties erg bezig zijn om zoveel mogelijk geld bijeen te krijgen om recreatievoorzieningen te exploiteren. RNH staat daar anders in. "Wij zeggen: in Noord-Holland wordt om elke vierkante meter gevochten tussen natuur, recreatie, infrastructuur en economie. Als je de vraag van elke sector optelt kom je uit op meer vierkante meters dan we hebben. Dat is geen oplossing net zoals het erom strijden met elkaar geen oplossing is. De oplossing zit er mijns inziens in als we erin slagen vierkante meters

Markering van Wandelnetwerk Noord-Holland en het Noord-Hollandpad (Groengebied Amstelland).



Welkomstbord recreatiegebied Geestmerambacht.





Een mysterieus landschap (Het Twiske).

multifunctioneel te maken met natuurinclusieve recreatie, waarbij je een recreatievoorziening neerzet die natuur oplevert in plaats van natuur kost. Die focus op natuurinclusieve recreatie komt doordat we in staat zijn integraal te kijken. We realiseren ons namelijk dat recreatie voor onze opdrachtgevers maar een van de vele beleidsterreinen is. Bovendien denken we dat je die integraliteit van beleidsterreinen bij uitstek in recreatiegebieden kunt vinden. Je kunt recreatievoorzieningen creëren met behoud en soms zelfs uitbreiding van natuurwaarden, maar ook recreatievoorzieningen om laagdrempelig te sporten waardoor de voorzieningen bijdragen aan de gezondheid van de bevolking en aan het maatschappelijk welzijn en welbehagen." Hij legt uit waarom dat laatste belangrijk is: "In Noord-Holland is de omgeving zeer verstedelijkt. Er wonen veel mensen driehoog achter die weinig draagkrachtig zijn maar wel behoefte hebben aan een laagdrempelige openbare ruimte om te recreëren en te sporten. Daarom redeneren we in de voorstellen aan onze besturen niet alleen vanuit de recreatiesector, maar advise-

ren we de overheden om breed vanuit de integrale vraag te kijken welke functies je kunt dienen in zo'n gebied, kijkend naar je doelstellingen."

Minder geld beschikbaar

Daarbij speelt er nog iets anders. Jos: "Een aantal jaren geleden stelde RNH voor de verschillende recreatieschappen mooie visies op. Inmiddels is de wereld echter flink veranderd en hebben gemeenten vaak geen geld meer om die visies te realiseren. Het is vanzelfsprekend dat een en ander consequenties heeft voor ons programma en dat we daarop meebewegen in plaats van ons daartegen te verzetten. We zijn immers uitvoerder en geen beleidsbepaler. Daarom kiezen we voor de andere manier: we proberen binnen de context van minder financiële middelen en minder ontwikkelmogelijkheden de gebieden er optimaal bij te laten liggen. Door zaken te ontwikkelen die geen geld kosten, zaken die extern gefinancierd worden en zaken die in beheer niet meer en misschien zelfs minder kosten."

Hoogte- en dieptepunten

In de afgelopen jaren maakte Jos bij RNH hoogte- en dieptepunten mee. "Een voorbeeld van dat laatste is dat we twee keer hebben meegemaakt dat mensen in te ondiep water doken en daar een dwarslaesie aan over hielden. Dat is niet alleen heftig, maar je stelt je als organisatie ook de vraag of je wel genoeg hebt gedaan om het te voorkomen. Ondanks de waarschuwborden langs de waterkant, zijn deze ongevallen niet te voorkomen." Iets anders waarvan Jos wel eens wakker heeft gelegen is zijn werkgeversverant-

“De focus op natuurinclusieve recreatie komt doordat we in staat zijn integraal te kijken.”



ger dan het landelijk gemiddelde. Verder kan ik genieten van hoe een evenement als Mysteryland bij Haarlemmermeer verloopt, waar 50.000 mensen op af komen. Daar slagen we er bovendien elk jaar in om de footprint te verkleinen. Trots ben ik ook op de staat van het onderhoud in de recreatiegebieden en hoe onze mensen dat doen. Net als op het feit dat onze opdrachtgevers tevreden zijn en op de manier waarop onze mensen elkaar steunen. Als je weet waar we vandaan kwamen, doen we het als RNH nu echt heel goed!"

Keuzehulp natuurinclusief ondernemen

Het brengt Jos op een ander hoogtepunt, de keuzehulp natuurinclusief ondernemen, een onderdeel van de realisatie van natuurinclusieve recreatie. "Het is een digitaal hulpmiddel dat zowel nieuwe als gevestigde gebiedsexploitaties kosteloos handvatten aanreikt om natuurinclusiever te exploiteren. Het hulpmiddel hebben we zelf ontwikkeld." De keuzehulp is niet alleen voor externen. "Het bevat ook een

Een veld vol rietorchissen (Geestmerambacht).



woordelijkheid: "Er is acht jaar een discussie geweest over de overdracht van onze aandelen, waardoor het contract met gemeenten en RNH steeds met korte periodes werd verlengd. Dat had invloed op onze organisatie en op onze medewerkers. Ik voelde daarbij de verantwoordelijkheid voor hun bestaanszekerheid en hun toekomst." Indrukwekkend vond Jos ook het bijwonen van de herdenking voor de slachtoffers van de MH17. "Het monument daarvoor staat in Spaarnwoude. Als je dan de verhalen hoort van familieleden van slachtoffers, daar zitten bizarre voorbeelden bij die veel indruk maken."

Gevraagd naar hoogtepunten, kijkt Jos eerst naar de organisatie. "De medewerkerstevredenheid was toen ik kwam een stuk lager dan het landelijk gemiddelde en is inmiddels ho-

Recreanten genieten van de zon (Alkmaarder- en Uitgeestermeer).



Wandelen langs het Zomerdelmeer (Geestmerambacht).



Heerlijk paardrijden (Spaarnwoude).



richtlijn voor hoe we zelf omgaan met zaken als biodiversiteit. In het ontwikkelen van de keuzehulp zit veel werk, maar het levert wel een belangrijke bijdrage aan de natuur in de recreatiegebieden op."

Routebureau

"Het Routebureau is een andere dienstverlening van RNH, naast het bedienen van de recreatieschappen. In Noord-Holland heb je vaar-, fiets- en wandelroutes. Daarbij is de samenwerking tussen de verschillende beheerders niet vanzelfsprekend, omdat je te maken hebt met gemeenten die verantwoordelijk zijn voor een deel van de route. Wij proberen daarom een intermediair tussen de partijen te zijn om zo de routes – los van de gemeentes – met eenduidige markering, een website en wandelapp zichtbaar te maken voor de gebruikers. Dat gebeurt deels in opdracht van de recreatieschappen – voor de routes in de recreatiegebieden – en deels maken we afspraken met individuele gemeentes – voor de routes buiten de recreatiegebieden. Daarnaast sluiten we overeenkomsten met individuele boeren, omdat wandelpaden soms ook over boerenland gaan. Als het laatste deel van het wandelnetwerk Noord-Holland op Texel in 2026 is aangelegd, is het provinciedekkend. Ook daar ben ik trots op."

"Je kunt beter met elkaar in gesprek gaan. Dan ontstaan vanzelf de mooiste oplossingen."

Toekomst

Hoewel Jos in het voorjaar van 2025 met pensioen gaat, heeft hij nog wel een paar wensen. "Allereerst hoop ik op duidelijkheid voor de medewerkers over wat de toekomst van hun werk betekent en in welke context dat gaat plaatsvinden." Andere wensen zijn meer inhoudelijk. "We hebben bijvoorbeeld het NatuurNetwerk Nederland. Veel collega-organisaties zien dat als een bedreiging. Wij zien dat daarentegen als een kans. We willen namelijk enerzijds binnen de kaders van de regels en wetgeving over natuur in Nederland werken omdat we natuur belangrijk vinden. Anderzijds is het zo dat er in onze regio binnen tien tot vijftien jaar een miljoen mensen bijkomt. Die mensen komen terecht in steden en willen allemaal recreëren. Dat gegeven heeft kwantitatief invloed – hoeveel ruimte is er om te recreëren? – maar ook kwalitatief. De behoefte hoe te recreëren verandert namelijk. Kijk maar naar de komst van bijvoorbeeld skatebanen, evenementen en festivals. Dat alles betekent een flinke uitdaging, zeker wanneer je wilt – in lijn met wat ik eerder opmerkte – dat

wat je toevoegt een integrale oplossing is die niet alleen iets toevoegt aan de recreatieagenda, maar ook aan de natuur-, sport- en gezondheidsagenda."

Jos pleit daarbij ook voor innovatie: "Momenteel wordt per definitie vaak gezegd: als je een gebouw neerzet, tast je de natuur aan. Dat is nu misschien vaak ook zo, maar ik denk dat er veel manieren zijn om dat zo te doen dat je niet de natuur aantast en dat het misschien zelfs natuur oplevert. Een voorbeeld is de golfbaan bij Spaarnwoude. Daar willen ze een hotel bouwen, waarbij ze vanaf het begin als uitgangspunt hebben genomen dat dit voor het gebied energie- en duurzaamheidsneutraal moet zijn. Daarbij kan onze keuzehulp natuurinclusief ondernemen van pas komen, omdat er tips in staan wat je met je dak, gevel en buitenruimte kunt doen." Daarbij is het nodig dat opdrachtgevers en RNH samenwerken. "We hebben elkaar nodig: de opdrachtgevers hebben onze expertise nodig, wij hebben van de opdrachtgevers ruimte nodig om te experimenteren."

Jos heeft goede hoop dat er in de toekomst op het gebied van duurzaamheid nog flinke stappen kunnen worden gezet: "Mijn ervaring is dat we in het begin ondernemers nog moeten aanjagen en bepaalde randvoorwaarden moeten opstellen op het gebied van duurzaamheid. Na een tijdje gaan de ondernemers ons echter aanjagen. Dat komt omdat zij als ondernemers ook de kansen daarin zien en zich realiseren dat het nodig is om in de toekomst te overleven." Het opgeheven vingertje is daarom niet nodig: "Ik heb gemerkt dat dat niet werkt. Je kunt beter met elkaar in gesprek gaan. Dan ontstaan vanzelf de mooiste oplossingen." &

Wingfoilen op het Alkmaardermeer.

