



'IK HEB MAAR EEN HEEL KLEIN PODIUM NODIG OM MIJN VERHAAL TE VERTELLEN'

INTERVIEW door Ben Kuipers en Eric van der Wal

TEKST Wilbert Geijtenbeek

De journalistiek, het onderwijs, het zakenleven, de politiek – bestuurder Paul Rüpp is van vele markten thuis. In zijn huidige functie als voorzitter van het College van Bestuur van de Noord-Brabantse Avans Hogeschool komen zijn brede belangstelling, zijn laagdrempelige organisatievisie en zijn politieke ambities naar boven. Portret van een veelzijdig bestuurder.

Enkele dagen geleden heeft hij nog een telefoonsprekje gehad met minister Ingrid van Engelshoven. Paul Rüpp mocht de onderwijsminister uitleggen welke impact de coronamaatregelen voor het hoger onderwijs bij Avans Hogeschool hebben. Nuttig, vindt hij, want doorgaans wordt er in Den Haag gedacht dat heel Nederland met de problemen van de Randstad kampt. Niet dus, stelt Rüpp: 'Onze hogescholen zijn ook in de spits prima met het openbaar vervoer te bereiken. Maar de regels zijn opgesteld met de drukte van de centraal stations van Amsterdam en Utrecht in het achterhoofd. Daar heb ik het met de minister over gehad.'

Rüpp voelt zich thuis in het Noord-Brabant waar hij geworteld is. Hij werd geboren in Breda, woont in Uden en zijn werkkamer is in Tilburg. Paul Rüpp is een man met een brede belangstelling, die grofweg elk decennium een wisseling van werkomgeving lijkt te maken. Na zijn studie Nederlandse taal en literatuur begon hij als regionaal verslaggever. Tegelijk stond hij voor de klas als docent Nederlands. Ook maakte hij carrière in de politiek – hij werd op 33-jarige leeftijd wethouder voor het CDA in Uden. Als veertiger trad hij toe tot de directie van de beursgenoteerde Beter

Bed Holding, om na de eeuwwisseling benoemd te worden tot gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant. Sinds 2009 is hij terug in het onderwijs, als voorzitter van het College van Bestuur van Avans Hogeschool.

Het aantal studenten van Avans groeide onder Rüpp van 17.500 tot 33.000 afgelopen studiejaar. De Brabantse onderwijsinstelling – met vestigingen in Den Bosch, Breda, Roosendaal en Tilburg – kenmerkt zich door een platte organisatie met weinig hiërarchie en korte lijnen. 'Geen faculteiten en een heel kleine staf, dus als bestuur hebben we een grote *span of control*.' Rüpp stuurt met zijn twee collega's in het College van Bestuur de 29 afdelingsdirecteuren aan. Tegelijk is hij nog altijd politiek actief. Zo sprak hij zich onlangs nog uit tegen de samenwerking in de Noord-Brabantse Provinciale Staten tussen het CDA en het Forum voor Democratie. In zijn loopbaan zijn de leiderschapsvaardigheden samen met zijn politieke ambities bijeengekomen. Een interview over het verschil tussen managers en leiders, over vertrouwen in de organisatie en over commerciële branie en maatschappelijke betrokkenheid. Kortom: over hoofd en hart.

U vindt het belangrijk om uw stem te laten horen aan de minister?

‘Jazeker, dat is de verantwoordelijkheid van een bestuurder. Hoewel ik besef dat ik niet publiekelijk kan spreken namens alle hogescholen, dat is aan het dagelijks bestuur van de Vereniging van Hogescholen, deel ik wel mijn eigen ervaring en visie met de minister. Ik word ook gehoord, is mijn ervaring. Ik ben bestuurder geweest in het bedrijfsleven, wethouder en gedeputeerde geweest en ben nu elf jaar werkzaam bij Avans Hogeschool. In al die rollen moet je als bestuurder een goede uitleg paraat hebben. Daarvoor moet je je goed laten voorlichten. Je moet oog hebben voor detail. Je moet soms de diepte in om te begrijpen welke besluiten je moet nemen. Ik ben dus geen manager – dat vind ik een ingewikkeld woord.’

Wat heeft u tegen de term manager?

‘Managers zijn beheerders. Beheerders heb je nodig als je stabiliteit wilt, en bureaucratische hygiëne. Maar ze zijn geen leiders. Een leider gaat voorop. Een leider legt een visie neer en stippelt een pad uit, ook als de toekomst onzeker is. Daar kan de gemiddelde manager niet tegen – die wil de onzekerheid maximaal indammen. In de politiek zijn er steeds meer managers, steeds meer risicomijders. Als er iets misgaat, dan kunnen ze de schuld aan een ander geven – dat is ook steeds meer de geest in de politiek. Managers komen niet tot vernieuwing. Elke organisatie heeft ze nodig, maar wel op de juiste plek.’

Hoe geeft u leiderschap vorm bij Avans Hogeschool?

‘Toen ik in 2009 werd gebeld of ik geïnteresseerd was om voorzitter van het College van Bestuur van deze hogeschool te worden, vroeg ik me af: Avans? Avans – dat is toch die hogeschool in Breda? Ja, zei degene die me belde, maar ze zitten ook bij jou in de stad, in Den Bosch. Dat was nieuw voor me, ik kende alleen de vroegere naam, de Hogeschool Den Bosch. Nou, was het antwoord: juist dáárom wilden ze mij hebben, want na de fusie in 2004 was de organisatie te veel in zichzelf gekeerd geraakt. De ramen moesten nu open

en Avans moest een bekende naam worden. Ik heb rondgevraagd in de organisatie waarom we eigenlijk Avans heten. Niemand die wist wat het betekende. Als ik aan mijn medewerkers vroeg waar ze werkten, zeiden ze: bij de Hogeschool Den Bosch – dus niet bij Avans. Daarom hebben we 2012 uitgeroepen tot ons jubileumjaar. In dat jaar bestond onze kunstacademie in Den Bosch twee eeuwen. Die was in 1812 als de *Académie impériale et royale de peinture, sculpture et architecture*, onder auspiciën van koning Lodewijk Napoleon én zijn broer, keizer Napoleon Bonaparte, opgericht. Daar hebben we een campagne van gemaakt: *Avans 200*. Immers, als een van onze onderdelen tweehonderd jaar bestaat, dan bestaat het geheel ook tweehon-

derd jaar. Naast allerlei activiteiten op onze locaties voor onze eigen medewerkers, studenten en relaties, hadden we een grote overzichtstentoonstelling met kunstwerken van onze alumni door de eeuwen heen, die door koningin Beatrix werd geopend. We sloten het jaar af met een groots evenement voor onze medewerkers en studenten in de Brabanthallen om het te vieren. Dat jaar hielp om onze naam bekend te maken.’

Wat was de uitdaging voor u als bestuurder?

‘De maatschappelijke vraag die je kunt verwachten bij het organiseren van zo’n evenement is: wat kost dat dan wel? Een collega-hogeschool had een half jaar eerder een eigen evenement in het Willem-II-stadion georganiseerd en omdat dat stadion maar voor een tiende gevuld was, schreef de pers daar smalend over. We trokken een half miljoen euro uit voor ons eeuwfeest. We hebben journalisten laten komen en ik heb ze de berekening voorgedaan: elke student betaalt zo’n 2.000 euro collegegeld, en per student ontvangen we van het Rijk zo’n 6.000 euro. Van die opgeteld 8.000 euro per student trekken wij 25 euro af voor ons jubileum – we hadden in 2012 zo’n 20.000 studenten – in de Brabanthallen. Daar kregen ze naast een onvergetelijk feest met een prachtige line-up van artiesten bovendien drie gratis consumpties. Ik hoopte wel dat er tenminste 10.000 man zouden komen – de vraag of we dat zouden halen was mijn oprechte zorg –, maar

‘WE PROBEREN ZELFORGANISERENDE TEAMS TE ONTWIKKELEN’

uiteindelijk waren er 13.000. Er is nooit met een woord geschreven over de totale kosten. Bovendien, het evenement heeft enorm bijgedragen aan het Avans-gevoel, aan de vorming van onze identiteit.'

Hoe belangrijk is die identiteit voor u?

'Ik werk er bewust aan. Toen we in 2010 de eerste plek in de ranglijst van de Keuzegids HBO en van de Elsevier Beste Studies behaalden, hebben we een advertentie laten plaatsen in de zaterdageditie van de regionale dagbladen. Met die advertentie spraken we onze trots over onze instelling uit. De eerste reflex in de organisatie was: *maar dat kost wel 80.000 euro!* Maar het mooie is, dat kost helemaal geen 80.000 euro. Ik had natuurlijk ervaring met Beter Bed, dat geregeld advertenties liet plaatsen. Ik zei tegen onze inkoper: *het is nu donderdag, ze hebben nog ruimte voor de zaterdagochtend over. Als jij zegt dat je voor 30.000 euro één paginagrote advertentie met één steunkleur in alle regionale edities wilt plaatsen, dan zul je zien dat ze voor zaterdag toehappen.* Uiteindelijk hebben we voor 33.000 euro die advertentie kunnen plaatsen. Die gedachte hoort bij de publieke sector, hè, dat er een budget is, en dat als er een prijs gevraagd wordt, die binnen dat budget past, dat we die prijs dan gewoon volledig betalen. Onderhandelen is in het bedrijfsleven heel normaal, maar in publieke organisaties niet vanzelfsprekend. Die advertentie gaf een enorm gevoel van trots aan onze medewerkers.'

Hoe geeft u de cultuur vorm in uw dagelijkse werk?

'Ik loop heel veel op de werkvloer rond, en praat daar met iedereen. Ik neem bewust een lange route naar bijvoorbeeld een afspraak op de vierde etage. Ik loop door de gang naar het trappenhuis dat het verst weg is en groet er iedereen. Voordat ik bij mijn afspraak ben, heb ik al 35 mensen begroet, of gesproken. Waarom niet? Ik heb maar een heel klein podium nodig om mijn verhaal te vertellen. Een paar jaar geleden ben ik drie maanden op sabbatical geweest. Toen ik weer door de hogeschool liep, zei men: *we hebben je gemist, hier in de gang.* Dat vaste groetritueel zorgt voor de onderlinge band op de hogeschool, zorgt ervoor dat mensen zich verbonden voelen. Een voormalige secretaris zei me eens, toen ik hem vroeg of we iets be-

paalds wel konden vragen: *je weet niet hoeveel mensen hier dingen doen omdat jij het vraagt.'*

Heeft die cultuur ook effect op de ruim 30.000 studenten?

'De openheid werkt aanstekelijk. Ik probeer me ten overstaan van mijn medewerkers ook kwetsbaar op te stellen over twijfels die ik heb. Ik geloof dat de tevredenheid van onze mensen ongelooflijk hoog is, vanwege de laagdrempeligheid van onze cultuur. Dat zie je terug in het werkplezier van onze medewerkers – ze voelen zich betrokken bij hun studenten. En onze studenten merken dat. Studenten die bij een andere hogeschool eerder een poging hebben gewaagd, geven allemaal terug dat ze bij Avans worden gezien. Eén student, die eerder elders had gestudeerd, vertelde dat hij in e-mails werd aangesproken met zijn studentenummer. Hier gebeurt dat niet. Wij zijn kleinschalig georganiseerd, en daarom kunnen we al onze studenten leren kennen. De gemiddelde docent op Avans doet dat fantastisch. Bij onze ontvangst van nieuwe medewerkers geef ik ze allemaal bij binnenkomst een hand. Bij die ontmoeting heb ik het eerst over onze kernwaarden. Ik zie ze dan opfleuren en blij kijken. En daarna bespreken we ook de organisatieperikelen.'

Handen geven zit er voorlopig niet in. Hoe doet u dat onder de huidige omstandigheden?

'Met video's en digitale koffie- of borrelbijeenkomsten, waarin ik vertel waar we mee bezig zijn. Ook beantwoord ik de veel voorkomende vragen van medewerkers. Ons eerste filmpje trok in quarantainetijd 20.000 kijkers, het filmpje van twee weken geleden ging daar weer overheen – een record. Medewerkers mailen me hun reacties op het filmpje. En zo probeer ik mijn contacten te onderhouden.'

Heeft u door de coronacrisis veel aanpassingen moeten doen?

'De grote uitdaging is dat de mensen die je normaal gesproken al weinig ziet, in deze weken helemaal uit beeld kunnen verdwijnen. Dat vind ik belangrijk: niemand in onze organisatie mag van de radar verdwijnen. Onze directeuren monitoren daarom hoe iedereen functioneert. Wij zorgen samen met onze directeuren dat er contact is met alle mensen.

OVER PAUL RÜPP

Naam: Paul Rüpp

Functie: Voorzitter College van Bestuur, Avans Hogeschool

Aantal jaren in functie bij Avans Hogeschool: sinds 2009

Leeftijd: 62

Opleiding: Nederlandse taal en literatuur, Katholieke Universiteit Nijmegen

Eerdere functies:

Freelancer voorlichting, gemeente Uden (1981-1986)

Journalistiek medewerker regio Uden/Veghel, Brabants Dagblad (1982-1990)

Docent Nederlands, Kruisherencollege Uden (1982-1991)

Docent Nederlands, Gymnasium Bernrode Heeswijk-Dinther (1984-1985)

Wethouder en loco-burgemeester, gemeente Uden (1991-1998)

Directielid en directeur, Beter Bed Holding N.V. (1998-2003)

Lid Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant (2003-2009)

Voorzitter College van Bestuur, Avans Hogeschool (2009-heden)

Nevenfuncties:

Voorzitter Raad van Commissarissen, Sitech B.V. (2020-heden)

Voorzitter Raad van Toezicht, KRO-NCRV (2018-heden)

Lid Platform Levende Talen ten behoeve van academische lerarenopleidingen (2017-heden)

Voorzitter Raad van Toezicht, Instituut Nederlandse Taal, Leiden (2016-heden)

Lid Raad van Commissarissen, Eindhoven Airport (2014-heden)

Lid Adviesraad Hogeschooltaal (2014-heden)
Kamerheer Zijne Majesteit de Koning voor de provincie Noord-Brabant (2013-heden)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, drie kinderen.

Hobby's: golf, wielrennen, lezen.

OVER AVANS HOGESCHOOL

13 vestigingen in 4 steden: Breda, Roosendaal, 's-Hertogenbosch, Tilburg

Aantal studenten (2019): 32.531

Aantal medewerkers (2019): 2.910

Totaal baten (2019): EUR 299,0 miljoen

Totaal lasten (2019): EUR 298,3 miljoen

Er zijn collega's die deze weken nagenoeg niets te doen hebben, zoals sommige ondersteuners, en lectoren van wie het onderzoek is stilgevallen. Nog een uitdaging is dat er mensen zijn die door de quarantaine extra veel werk hebben. Die moet je niet met allerlei zaken van buiten nog eens extra belasten. Dat is iets wat ik van organisatiedeskundige Matthieu Wegge-man heb geleerd: dat bestuurders een schild moeten zijn voor mensen die overbelast zijn.'

Komt u in uw organisatie ook mensen tegen, bij wie uw stijl niet past?

'Veel zijn het er niet, maar ik kom ze wel eens tegen. Ik accepteer en respecteer dat. Dat kan wel betekenen dat we afscheid van elkaar nemen. Er zijn collega's die weggaan omdat ze andere ideeën hadden over het onderwijsmodel. In mijn tijd als gedeputeerde van de

provincie Noord-Brabant gebeurde dat ook. Er was bijvoorbeeld een ambtenaar, een bevoegde adviseur, die zijn maatschappelijke en politieke opvattingen niet onder stoelen of banken stak. Hij was actief in de milieubeweging en organiseerde eens in Tilburg een discussieavond, waar ik te gast was. Onderweg daar naartoe liet hij me weten dat hij mij daar zou gaan interviewen en mij zou vragen naar mijn opvattingen. Ik

**'IK GELOOF DAT
DE TEVREDENHEID
VAN ONZE MENSEN
ONGELOOFLIJK HOOG
IS, VANWEGE DE
LAAGDREMPELIGHEID
VAN ONZE CULTUUR'**

zei hem direct dat dat uitgesloten was, want ik werk niet mee aan die rolvermenging. Hij was teleurgesteld, maar begreep het wel. Later had ik een discussie met hem over een beleidsissue waarin ik een besluit genomen had. Hij maakte apart een afspraak met mij om uit te leggen waarom hij het niet met mij eens was. Hij zei: *ik wil dat niet*. Dus ik adviseerde hem, als dat een halszaak voor hem was, om zijn ontslag in te dienen. Een dag later vertelde hij mij dat hij het er met zijn vrouw over had gehad, en dat hij besloten had loyaal uit te voeren wat ik hem vroeg. Daar was ik erg blij mee, want hij was een goede ambtenaar. De loyaliteit van ambtenaren is belangrijk. Loyaliteit werkt overigens ook de andere kant op.'

Hoe bedoelt u?

'Nou, toen ik wethouder in Uden was, werkte daar een hoofd bouwzaken met wie veel mensen in de gemeente strubbelingen hadden. Bij ons kennismakingsgesprek sprak ik met hem af dat ik blindelings zou vertrouwen op zijn bouwadviezen, zijn adviezen over wat er binnen de regels van het bouwbesluit mogelijk is. Ik zei ook dat het zou kunnen gebeuren dat ik om politieke redenen van zijn advies zou afwijken. Ik zei hem: *daar kan ik op worden aangesproken, jij niet*. Dat werd onze verhouding, en onze samenwerking was prima. Ook hij kon mij blindelings vertrouwen. In een raadsvergadering gaven raadsleden op hem af in reactie op een besluit dat ik als wethouder had genomen. Ik greep direct in: *je moet niet bij hem zijn, maar bij mij, want ik ben politiek verantwoordelijk voor dit besluit*. Die ambtenaar merkte dat ik voor hem opstond, en dat schiep vertrouwen.'

Werkt u net zo gemakkelijk in het bedrijfsleven als in de publieke sector?

'Ja, maar er zijn verschillen. Ambtenaren blijven nogal eens langer meewerken dan op basis van wetgeving mogelijk is. Geen nee durven zeggen, tegen een bouwplan bijvoorbeeld, dat is een valkuil voor ambtenaren. Als wethouder liet ik mijn ambtenaren de boodschap brengen als een plan wel kon doorgaan. Werd een plan afgeschoten, dan belde ik zelf. Waarom? Nou, als ik

'IN DE POLITIEK ZIJN ER STEEDS MEER MANAGERS, STEEDS MEER RISICOMIJDERS'

zelf bel, dan is men verrast, en accepteert men eerder een nee. Bovendien geeft het de ambtenaren die eerder publiekelijk waren afgevallen door hun bestuurders weer de ruimte en het vertrouwen in de

samenwerking. Je moet mensen vertrouwen geven – dat geldt in elke organisatie.'

Coacht u uw mensen in hun leiderschapsontwikkeling?

'Ja, Als je als leider je mensen kunt coachen, als je beschikbaar bent als vraagbaak, dan ontwikkel je in de organisatie het vertrouwen. Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor de dingen die ze doen. En directies zijn faciliterend, coachend. Onze directies hebben veel zelfstandigheid in het besteden van hun budgetten als je maar verantwoording aflegt. We proberen zelforganiserende teams te ontwikkelen.'

Zelforganiserende teams zijn in de meeste onderwijsinstellingen niet goed van de grond gekomen. Waarom moet dit bij Avans Hogeschool wel lukken?

'Of het gaat lukken, weet ik niet. Ik twijfel zelf soms ook wel eens, want veel mensen zijn blij dat wij de besluiten nemen en dat wij duidelijkheid geven. Dat merk je nu in deze crisistijd heel goed. Als ik mijn docenten spreek, zeggen ze dat ze graag verantwoordelijkheid dragen voor het curriculum, en niet voor de financiën. En collega's beoordelen? Dat is men in het onderwijs niet gewend. Bij Beter Bed tikten onze verkopers onze inkopers op de vingers als ze producten van slechte kwaliteit inkochten. Dan hoorde je gewoon: *gast, dit kan ik toch niet verkopen?* In het onderwijs zegt men eerder: *lukt het jou niet, dan doe ik het wel voor je*. We zijn meer een *knuffelorganisatie*. Dat leidinggevendende beslissingen nemen, wordt dan ook gewaardeerd. Tegelijk is het een spanningsveld, zo merk ik in de organisatie. Als je een gemiddelde docent vraagt hoeveel geld er in onze organisatie omgaat, dan heeft hij geen idee. Door je mensen meer verantwoordelijkheid te geven over hun budget, schep je een zekere bewustwording. Ik zou inzicht en begrip willen kweken met betrekking tot dergelijke afwegingen. Maar het blijft een dilemma. Dat is niet erg, alle kennis begint immers met twijfel.'