

Goedemorgen allemaal,

Van harte welkom bij De Haagse Hogeschool en bij dit congres *Van tekort naar kans*. Fijn dat u hier vandaag bent: werkgevers, beleidsmakers, collega's uit onderwijs en onderzoek, studenten, en onze partners van de gemeente Den Haag en de Economic Board Zuid-Holland.

De vraag die ons samenbrengt is urgent én ongemakkelijk:

*Hoe keren we structurele personeelstekorten om in duurzame kansen? Niet alleen voor organisaties, maar voor mensen en voor de samenleving als geheel...*

Die vraag raakt meer dan arbeidsmarktlogica. Ze raakt aan wie we laten meedoen, wie we over het hoofd zien, en welke waarden ons handelen sturen.

We kennen de cijfers. We voelen de noodzaak en de werkdruk.

In de zorg. In het onderwijs. In techniek en IT.

Deze tekorten zijn geen tijdelijke hapering. Ze zijn structureel. En ze raken onze publieke voorzieningen, onze economie en uiteindelijk onze brede welvaart.

Maar wie goed kijkt, ziet dat tekorten niet alleen gaan over *te weinig mensen*.

Ze laten ook zien *waar* ons systeem mensen verliest:

- waar talent niet binnenkomt,
- waar studenten uitvallen,
- waar stagiairs afhaken,
- waar startende professionals zich niet gezien of gesteund voelen.

Tekorten zijn daarmee een signaal. Niet alleen van schaarste, maar van uitsluiting. En precies daar raakt dit congres aan inclusie.

Inclusie en diversiteit worden nog te vaak gezien als iets extra's. Als een moreel add-on. Of als happy diversity en een afzonderlijk beleidsdossier.

Laat ik daar vandaag helder over zijn: inclusie is geen bijzaak. Inclusie is een voorwaarde.

Niet alleen om tekorten op te lossen, maar om kwaliteit, rechtvaardigheid en duurzaamheid te realiseren.

Wetenschappelijk onderzoek laat ons dit al jaren zien:

- diverse teams nemen betere besluiten,
- inclusieve leer- en werkomgevingen vergroten betrokkenheid,
- en systemen die ruimte maken voor verschil zijn veerkrachtiger.

Maar inclusie vraagt dat we verder kijken dan het wegnemen van 'drempels'. Joseph Fishkin (Professor UCLA) spreekt in dit verband over *bottlenecks*: knelpunten waardoor mensen vastlopen.

Onze opdracht is niet om studenten simpelweg langs die knelpunten te leiden of deze te omzeilen, maar om hen erdoorheen te begeleiden. Op een eerlijke, zorgvuldig manier en met oog voor ongelijk verdeelde uitgangspunten.

Inclusie gaat dus niet over één specifieke groep.

Inclusie gaat over een geheel systeem dat beter werkt voor iedereen.

Als hogeschool voelen wij hierin een duidelijke verantwoordelijkheid.

Wij leiden studenten op voor vele beroepen en sectoren, ook die met tekorten.

Wij staan midden in de stad Den Haag en midden in de regio. En wij bevinden ons precies op het snijvlak van onderwijs, onderzoek, arbeidsmarkt en samenleving.

Dat betekent dat inclusie niet pas begint bij de eerste baan van onze afgestudeerden.

Ze loopt door de hele keten: van instroom, naar onderwijs en onderzoek, naar stage, naar werk, en naar blijven leren en ontwikkelen.

Voor veel studenten is de stage (vaak naast een bijbaan) de eerste echte ontmoeting met de arbeidsmarkt. Als daar uitsluiting plaatsvindt – expliciet of impliciet – dan verliezen we talent nog vóórdát het kan bloeien.

Wat dit ons laat zien, is hoe kwetsbaar deze overgang kan zijn. Niet omdat studenten tekortschieten, maar omdat systemen soms onvoldoende aansluiten bij de diversiteit aan talenten, achtergronden en leerwegen.

Juist daar ligt een uitnodiging voor inclusief leiderschap.

Leiderschap dat nieuwsgierig blijft naar wat nodig is om mensen te laten floreren. Dat beseft dat gelijke intenties niet altijd leiden tot gelijke kansen en ervaringen. En leiderschap dat aandacht heeft voor begeleiding, vertrouwen en contexten waarin studenten zich veilig genoeg voelen om te leren en te groeien.

Niet door alles dicht te regelen, maar door bewust te blijven afstemmen.

Wie het heeft over kansen op de arbeidsmarkt, moet het dus ook hebben over rechtvaardige toegang tot stages, begeleiding en netwerken.

Dit brengt mij tot de vier kernwaarden van onze hogeschool: *curious*, *connecting*, *caring* en *committed*.

Die waarden zijn geen slogans. Ze zijn ook in dit kader ons kompas.

- *Curious* betekent: blijven vragen wie we niet bereiken en waarom.
- *Connecting* betekent: onderwijs, werkgevers en beleid met elkaar verbinden.
- *Caring* betekent: studenten zien als mensen, niet als middelen.
- *Committed* betekent: verantwoordelijkheid nemen, ook als het ingewikkeld wordt.

Want studenten zijn geen product voor de arbeidsmarkt. Zij zijn wereldburgers in wording. Mensen met talenten, ambities en verantwoordelijkheden.

Het is onze gezamenlijke maatschappelijke opdracht om hen niet te reduceren tot ‘oplossing van een tekort’, maar hen de ruimte te geven om zich te ontwikkelen en bij te dragen – op hun eigen manier.

En laten we eerlijk zijn: dit is een *wicked problem*.

Er is geen simpele oplossing. Geen quick fix.

Het vraagt inclusief leiderschap:

- leiderschap dat onzekerheid durft te erkennen,
- dat verschillende perspectieven serieus neemt,
- en dat verantwoordelijkheid deelt.

Van werkgevers vraagt dit dat zij verder kijken dan het 'perfecte cv' en bewust investeren in begeleiding en een inclusieve werkcultuur.

Van onderwijs vraagt het flexibiliteit, erkenning van verschillende vormen van talent en een goede voorbereiding op een veranderende arbeidsmarkt.

En van beleidsmakers vraagt het om het creëren van stabiele, inclusieve randvoorwaarden waarin samenwerking loont.

Daarin zetten wij vandaag stappen. Ik ben trots dat we dit congres samen organiseren met de gemeente Den Haag en de Economic Board Zuid-Holland.

Deze samenwerking onderstreept dat de uitdagingen in onze regio zich afspelen op het snijvlak van overheid, onderwijs en werkgeverschap.

Alleen door onze krachten te bundelen ontstaan oplossingen die recht doen aan de complexiteit van dit vraagstuk.

Programma's waarin internationale studenten, statushouders en andere jonge talenten duurzaam worden verbonden aan de regio laten zien wat mogelijk is als we kansen daadwerkelijk organiseren.

Laat ik afsluiten met deze gedachte:

De vraag is niet of we inclusie met elkaar kunnen bekostigen.

De vraag is of we het ons kunnen veroorloven om het níet te doen.

Ik wens u vandaag niet alleen inspiratie toe, maar ook reflectie. En vooral: concrete handvatten om morgen anders te handelen dan gisteren.

Van tekort naar kans begint bij wie wij laten meedoen.

Dank u wel.