

Speech Opening Hogeschooljaar De Haagse Hogeschool – Elisabeth Minnemann

Van harte welkom studenten, collega's, leden van de Raad van Toezicht, samenwerkingspartners, medezeggenschap en vrienden van De Haagse.

Vandaag openen wij officieel het nieuwe hogeschooljaar. In het atrium bruist het gelukkig al van de activiteit: nieuwe en terugkerende studenten en collega's hebben hun weg naar De Haagse weer gevonden.

Traditiegetrouw kijken we bij deze opening vooruit. Naar de ontwikkelingen buiten onze muren, naar wat die betekenen voor ons onderwijs en onderzoek, en naar wat zij vragen van ons als organisatie en gemeenschap.

Want we leven in een tijd van grote veranderingen. Veranderingen ons uitdagen om scherper na te denken over onze rol als hogeschool.

Een wereld in dubbele revolutie

We leven in een tijd die je een dubbele revolutie zou kunnen noemen.

De geopolitieke werkelijkheid komt steeds nadrukkelijker ons dagelijks leven binnen. Oorlog en conflict zijn niet langer ver weg. Klimaatverandering is voelbaar. Geopolitieke machtsverhoudingen verschuiven. Europa moet zich opnieuw verhouden tot zijn positie in de wereld, tot zijn afhankelijkheden en tot zijn weerbaarheid. En ook in Nederland voelen we die beweging: economisch, politiek, technologisch en maatschappelijk.

Tegelijkertijd voltrekt zich een technologische revolutie die minstens zo ingrijpend is. Digitalisering verandert al jaren hoe we werken en leren. Met de opkomst van generatieve AI komt daar een nieuwe dimensie bij. Technologie ondersteunt niet langer alleen ons werk, maar neemt steeds vaker deel aan het denkproces zelf.

Deze twee ontwikkelingen staan niet los van elkaar. Ze grijpen in elkaar. Het gaat ook over autonomie en soevereiniteit: worden wij afhankelijk van systemen die elders zijn ontwikkeld?

Daarom is het niet alleen belangrijk dát we technologie begrijpen, maar ook dat we professionals opleiden die bewuste keuzes kunnen maken over hoe technologie wordt ontwikkeld, toegepast en bestuurd.

Dat betekent ook dat wij ons als hogeschool moeten verhouden tot wat er om ons heen gebeurt. Niet door een politiek instituut te worden. Dat zijn we niet. Maar wel door de kritische dialoog te voeren over wat deze ontwikkelingen betekenen voor onderwijs, voor onderzoek, voor werk en voor talent.

Juist in een tijd waarin systemen sneller antwoorden geven, wordt het belangrijker dat wij betere vragen leren stellen. Juist in een tijd waarin technologie zoveel mogelijk maakt, moeten wij scherper worden op wat wenselijk is en hoe we met die nieuwe en andere kennis omgaan.

En juist in een tijd van grote afhankelijkheden moeten wij werken aan wat je misschien wel onze cognitieve autonomie kunt noemen: het vermogen om zelfstandig te blijven denken, wegen en oordelen.

Dat is geen abstract ideaal. Dat is een heel praktische opdracht voor een hogeschool.

Wat technologische verandering van ons onderwijs en onderzoek vraagt

Die technologische verandering heeft impact op ons onderwijs. Informatie en kennis zijn steeds toegankelijker geworden en language models kunnen steeds sneller samenvatten, schrijven, vergelijken en analyseren.

Juist daarom kan onderwijs niet uitsluitend draaien om kennisoverdracht. Wat schaars blijft, is het vermogen om kennis kritisch te beoordelen, te verbinden en verantwoord toe te passen. En precies daarin ligt de kracht van het hbo.

Bij ons gaat het altijd om kennis die toegepast wordt in een context. Het gaat om denken én doen. Onze kracht zit in de verbinding met de praktijk: kennis die niet in een samenvatting zit, maar pas betekenis krijgt in toepassing.

Wij moeten ons afvragen: wat moeten de professionals van de toekomst kunnen dat juist niet door AI vervangen kan worden? En wat ondersteunt hen om AI en toekomstige technologieën verstandig en waardevol in te zetten?

De vraag wat leren eigenlijk betekent, en of het meer is dan examens halen, speelt al veel langer dan de opkomst van AI. Het klassieke beeld waarin de instelling kennis overdraagt, de student leert en examens vervolgens toetsen wat de student heeft onthouden of toegepast, was altijd al te beperkt.

Maar AI scherpt de noodzaak aan om de toegevoegde waarde van ons onderwijs duidelijk te maken. Niet omdat kennis overbodig wordt, maar omdat de manier waarop wij die kennis gebruiken verandert. Studenten hebben binnen handbereik een assistent die antwoorden formuleert en teksten produceert. Dat doet iets met de klassieke manier van tentamineren.

In dit nieuwe onderwijslandschap verandert ook de rol van de docent. Die wordt genuanceerder en strategischer. De docent is niet langer uitsluitend degene die een antwoord bezit dat de student nog niet heeft. In plaats daarvan wordt de docent degene die studenten helpt de voorwaarden voor goed denken te ontwikkelen: hoe je een probleem formuleert en vragen stelt, hoe je geen genoegen neemt met een verleidelijk antwoord, hoe je een zwakke bron herkent, een fout begrijpt, een idee in historische context plaatst en kennis verbindt aan consequenties.

De docent wordt daarmee minder een verspreider van kennis en meer een gids in het ontwikkelen van oordeelsvermogen. Iemand die studenten leert vragen stellen, bronnen beoordelen, verbanden leggen en verantwoordelijkheid nemen voor hun keuzes.

De Franse onderwijsdenker Philippe Meirieu stelt dat onderwijs niet draait om kennisoverdracht alleen, maar om de ontmoeting met de wereld die mensen helpt zich te ontwikkelen. Juist in het tijdperk van AI is dat een belangrijke gedachte.

Tawhid Chtiouiⁱ, president van de Frans Business school Alvancity, vat het op onze vorige directie conferentie als volgt samen: "Het gevaar is niet dat studenten AI gebruiken om opdrachten te produceren. Het gevaar is dat zij eraan gewend raken werk te produceren zonder zichzelf te ontwikkelen. De vraag is daarom niet hoe wij studenten leren concurreren met machines, maar hoe wij mensen opleiden die richting kunnen geven aan wat nieuwe technologie doet."

Dat vraagt om onderwijs met meer betekenis. Want onze opdracht om bij te dragen aan de ontwikkeling van studenten blijft onveranderd.

Onze toegevoegde waarde zit dus sterker in toepassen, duiden, kritisch denken, verantwoordelijkheid nemen en handelen in een concrete context.

Hier past de verbinding tussen onderwijs en onderzoek heel natuurlijk in. Praktijkgericht onderzoek houdt ons onderwijs actueel, scherp en relevant. Het brengt studenten in aanraking met echte vragen en maatschappelijke opgaven. En omgekeerd zorgt goed onderwijs ervoor dat onderzoek niet op een eiland blijft, maar landt in opleidingen, beroepen en de samenleving.

Daar ligt voor ons komend jaar een belangrijke opdracht. We zetten verdere stappen in de uitvoering van onze onderwijsvisie en onze kennisagenda. We bouwen door aan onderwijs dat studenten actief laat leren, ruimte geeft aan interactie en context, en meer vraagt dan reproduceren alleen.

Op dit moment wordt volop nieuw onderwijs ontwikkeld. Dat kost moeite, maar biedt ook kansen. Kansen om beter aan te sluiten bij wat studenten vandaag nodig hebben: het vermogen om toe te passen, te duiden, de juiste vragen te stellen en helder te redeneren. De verbinding met de actuele en relevante vragen die onderzoek aandraagt, is daarbij geen extraatje maar een noodzaak.

Dat geldt ook voor hoe wij kijken naar studiesucces en begeleiding. Als wij willen dat studenten hun weg vinden in een complexere wereld, dan moeten we ook eerlijk kijken naar de instrumenten die we gebruiken.

De afschaffing van het bindende karakter van het studieadvies past in die ontwikkeling. Niet minder ambitie, maar een andere vorm van sturing: minder nadruk op selectie achteraf, meer aandacht voor begeleiding, ontwikkeling en tijdige ondersteuning. Vanuit vertrouwen in het potentieel van onze studenten.

De kernvraag is: hoe vernieuwen wij ons onderwijs en onderzoek zó dat het relevant blijft, ook in het tijdperk van kunstmatige intelligentie en toekomstige technologische ontwikkelingen?

Dat zien we ook terug in ons onderwijsaanbod. We verbreden en vernieuwen ons aanbod juist op terreinen waar de samenleving en de arbeidsmarkt om vragen. Met opleidingen als Applied Data Science & Artificial Intelligence en nieuwe masteropleidingen zoals AI Translator en Applied Quantum bouwen we verder aan expertise op gebieden die bepalend zijn voor de toekomst.

Bij de ontwikkeling van deze masters hebben vier hogescholen samengewerkt om gezamenlijk richting te geven aan de professionals van morgen.

Ook in Delft versterken we onze positie in het hightech domein, met Electrical and Electronic Engineering en de semicon-track binnen de master Next Level Engineering. Zo leiden wij studenten op voor sectoren die bepalend zijn voor de economie van morgen én voor onze technologische autonomie.

Maar er is ook reden om met trots terug te kijken.

Al vijf jaar op rij stijgt de waardering van studenten voor ons onderwijs. Deze week begonnen meer dan 7.300 nieuwe studenten aan een opleiding bij De Haagse. Naast onze bacheloropleidingen zien we ook groei bij onze deeltijdopleidingen en masters. Een mooie verbreding van ons portfolio een mooie bevestiging ervoor dat ons aanbod aansluit bij de vraag van studenten, relevantie voor arbeidsmarkt en maatschappij zijn daarbij cruciaal.

Nieuwe opleidingen zijn voortvarend van start gegaan. Op steeds meer plekken krijgt onderwijsvernieuwing handen en voeten.

En daar bleef het niet bij. Onze opleiding Human Resource Management won de eerste prijs van de Nederlandse Onderwijspremie voor onderwijsinnovatie. Een prachtige erkenning van de creativiteit, betrokkenheid en kwaliteit waarmee collega's ons onderwijs blijven vernieuwen.

Dat is niet vanzelfsprekend. Het is het resultaat van het dagelijkse werk van vele collega's. Werk dat vaak achter de schermen plaatsvindt, maar dat het verschil maakt voor onze studenten.

En daarbij hoort ook dat wij staan voor onze internationale gemeenschap. Recent onderzoek liet opnieuw zien dat internationale studenten Nederland per saldo veel opleveren. Maar als internationale hogeschool weten wij dat de waarde van internationalisering verder gaat dan economische opbrengsten alleen.

Internationalisering draagt bij aan de kwaliteit van ons onderwijs, verrijkt het leerklimaat en verbreedt de horizon van onze studenten. Voor een instelling als de onze, in deze internationale stad, is dat geen bijzaak maar een wezenlijk onderdeel van onze kracht.

Wat dat van ons vraagt als organisatie

De ontwikkeling die wij met ons onderwijs en onderzoek doormaken, heeft ook haar weerslag op onze organisatie.

De beweging die wij in ons onderwijs maken, vraagt ook een beweging in onze manier van samenwerken: een lerende cultuur. Een cultuur waarin we verbindingen leggen, openheid tonen, eigenaarschap nemen en echt samenwerken. Veiligheid is daarbij een randvoorwaarde.

Laat ik daar heel duidelijk over zijn.

Als ik terugkijk op het afgelopen jaar, dan zie ik veel waar we trots op mogen zijn. Maar ik zie ook een jaar dat bewogen is geweest. Zeker in de laatste periode van het jaar hebben signalen en berichtgeving over werksfeer en sociale veiligheid ons geraakt.

Daar mogen we niet voor weggijken. Juist wanneer signalen ongemakkelijk zijn, moeten we bereid zijn ze serieus te nemen en ervan te leren en te handelen.

Als collega's zich niet veilig, gehoord of gezien voelen, raakt dat direct aan de kern van onze organisatie. Want een lerende organisatie kan alleen bestaan wanneer mensen zich vrij voelen om vragen te stellen, zorgen te uiten en elkaar aan te spreken.

Ons uitgangspunt is helder: op De Haagse moet iedereen zich vrij, welkom en veilig kunnen voelen.

De basis is aanwezig. Dat is ook eerder bevestigd. We beschikken over beleid, structuren en ondersteuning. Maar daarmee zijn we er niet.

Het verdiepende onderzoek dat voor de zomer is uitgevoerd laat ook zien dat er serieuze aandachtspunten zijn: hoge werkdruk, onvoldoende herstelruimte en drempels om je uit te spreken wanneer er iets speelt.

Daarom gaan we daar dit jaar verder en gericht mee aan de slag. Niet met één algemene aanpak voor iedereen, maar met gerichte acties per faculteit, dienst en Center of Expertise, dicht op de praktijk van teams.

Want sociale veiligheid bouw je in het dagelijks werk. In hoe je leidinggeeft. Hoe je feedback geeft. Hoe je ruimte maakt voor gesprek. En hoe je omgaat met verschillen. Curious, Connecting, Caring, Committed.

Die vier C's zijn onze gedragsbelofte: wat studenten en collega's daadwerkelijk van ons mogen verwachten en ervaren.

Sociale veiligheid krijgt daarin een logische plek. Niet als afzonderlijk dossier, maar als voorwaarde voor een lerende cultuur. Je kunt alleen nieuwsgierig zijn, elkaar aanspreken, fouten bespreken en nieuwe dingen proberen als mensen voldoende veiligheid ervaren om zich uit te spreken.

Afronding

Collega's, studenten en partners,

We beginnen dit jaar niet alleen aan een nieuw studiejaar. We beginnen aan een jaar waarin fundamentele vragen op ons afkomen.

Hoe blijven wij betekenisvol in een wereld die geopolitiek onrustiger en technologisch complexer wordt?

Hoe leiden wij studenten op voor beroepen die veranderen, voor verantwoordelijkheden die groter worden en voor maatschappelijke vraagstukken die geen eenvoudige antwoorden kennen?

En hoe zorgen wij ervoor dat we dat doen in een gemeenschap waarin mensen zich veilig voelen, zich kunnen ontwikkelen en samen verantwoordelijkheid nemen?

Ik ben ervan overtuigd dat De Haagse Hogeschool alles in huis heeft om die vragen met vertrouwen tegemoet te treden.

Omdat wij geworteld zijn in de praktijk.

Omdat wij nieuwsgierig blijven.

Omdat wij internationaal georiënteerd zijn.

En omdat wij geloven in de kracht van onderwijs en onderzoek om mensen én samenleving vooruit te helpen.

Laten we daar het komende jaar samen verder aan bouwen.

Met een open blik naar buiten.

Met vertrouwen in onze studenten en collega's.

Met de moed om te vernieuwen.

En met de verantwoordelijkheid om koers te houden en het leiderschap om richting te geven in een complexe tijd.

Dank u wel voor uw inzet, betrokkenheid en vertrouwen.

Mede namens mijn collega's Arend Hardorff en Hans Nederlof wens ik u een inspirerende opening en een prachtig nieuw hogeschooljaar.

ⁱ i Inspiratie voor AI verbinding onderwijs– Manifesto Dr. Tawhid CHTIOUI, januari 2026 “A human being is not just a slower AI : A Manifesto to Redefine Intelligence, Education, and Work in the Age of Machines That Can Respond