

Afwegingsinstrument (strategische) samenwerking

Definitieve versie (december 2024)



Introductie

Goed dat je de tijd neemt om het afwegingsinstrument (strategische) samenwerking te doorlopen voordat je gaat samenwerken! Het is belangrijk om een bewuste keuze te maken over de samenwerking die je namens de HU aangaat. Door een zorgvuldige afweging te maken, zorg je ervoor dat de samenwerking meerwaarde oplevert, past bij de missie en waarden van de HU, adequaat wordt ingericht en dat eventuele risico's worden vermeden. Zo draag je eraan bij dat de HU haar ambities realiseert en een betrouwbare en goede samenwerkingspartner is.

De uitgangspunten van dit afwegingsinstrument vind je in de bijlage. Lees de uitgangspunten goed door, zodat je de achtergrond van de vragen in dit instrument kent.





Hoe gebruik je dit instrument?

Dit instrument bestaat uit drie hoofdvragen:

1. Welke meerwaarde wil je realiseren?
2. Past de beoogde samenwerking bij de HU-missie en kernwaarden?
3. Hoe richt je de samenwerking goed in?

Om je op weg te helpen met de eerste twee hoofdvragen, zijn er voorbeeldvragen geformuleerd. Deze helpen je in je denkproces en gesprekken met collega's en leidinggevende. De voorbeeldvragen zijn niet uitputtend; blijf vooral zelf nadenken en overweeg ook vragen die in je opkomen. De vragen m.b.t. de derde hoofdvraag zijn sturend: Hier gaat het om wettelijke regels en HU-afspraken die van belang zijn bij het aangaan van een samenwerking.

Het is altijd goed om kritisch na te denken over de samenwerking die je aangaat. Maar: De ene samenwerking is de ander niet. De intensiteit waarin je de stappen doorloopt hangt samen met de complexiteit en eventuele gevoeligheid van de samenwerking. Bij het aangaan van een samenwerkingsovereenkomst zul je alle stappen doorlopen. Bij het inhuren van een gastdocent waar al ervaring mee is opgedaan, zal dit niet het geval zijn. Ook in het geval van het laatste is het goed om een blik te werpen op alle vragen. Zo check je of alles goed is georganiseerd voor het aangaan van een samenwerking.

1. Welke meerwaarde wil je realiseren?

De meerwaarde die je met de samenwerking wilt realiseren kan divers van aard zijn. Het spectrum is breed: Het kan gaan om iets simpels zoals een gastcollege-docent die jaarlijks spreekt op een evenement tot en met iets complex zoals een (internationaal) onderzoeksproject waarbij meerdere partijen betrokken zijn.

Overweeg en bespreek de voorbeeldvragen om na te gaan welke meerwaarde je uit de beoogde samenwerking wil halen.

Twijfel je over de meerwaarde die je wilt realiseren met de samenwerking? Bespreek de voorbeeldvragen en je eigen vragen met je team en je leidinggevende.

Voorbeeldvragen: Welke meerwaarde wil je realiseren?

- Draagt de beoogde samenwerking bij aan het realiseren van [missie, visie op Onderwijs en Onderzoek en Kennis- en innovatieagenda van de HU](#)?
- Past de beoogde samenwerking bij het portfolio (assortiment) van onderwijs en onderzoek van de HU?
- Biedt de beoogde samenwerking kansen om de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en/of dienstverlening te verbeteren?
- Stimuleert de samenwerking interdisciplinaire samenwerking tussen studenten, medewerkers en/of de beroepspraktijk?
- Welke mogelijkheden biedt de samenwerking om de expertises vanuit meerdere instituten en/of kenniscentra in te zetten?
- Biedt de samenwerking kansen om de impact/doorwerking en de zichtbaarheid van de HU te vergroten?
- Past de beoogde samenwerking bij/binnen de samenwerkingsverbanden/netwerken waarin de HU actief is?
- Draagt de samenwerking bij aan de ontwikkeling/professionalisering van HU-medewerkers en/of studenten?

Is duidelijk welke meerwaarde je wil creëren? Ga dan naar hoofdvraag 2.

Hoofdvraag 2 →

2. Past de samenwerking bij HU-missie en kernwaarden?

Ga een gesprek aan in je team om te onderzoeken of de beoogde samenwerking past bij de missie en kernwaarden van de HU.

Op de volgende dia vind je de HU-missie en kernwaarden met voorbeeldvragen die je kunnen helpen in je denkproces. Het gesprek met collega's en/of je leidinggevende kan helpen om eventuele dilemma's scherper te krijgen en tot een goed onderbouwde keuze te komen.

Past de beoogde samenwerking bij de HU-missie en kernwaarden?

Voorbeeldvragen

- Is er een match tussen de HU-missie en kernwaarden en de missie en waarden van de beoogde partner?
- Past het thema van de samenwerking c.q. het beoogde samenwerkingsproject bij de HU-missie en kernwaarden?
- Ligt samenwerking met de partner op het eerste gezicht niet voor de hand, maar is het thema waarop kan worden samengewerkt wel relevant? Kan je impact maken die wel past bij de HU-missie en kernwaarden? Wanneer dit het geval is, wat is dan je afweging?
- Kan de samenwerking tot reputatieschade voor de HU leiden? Zo ja, hoe zwaar laat je dit meewegen?

Twijfel je of de waarden van de beoogde partner en/of het samenwerkingsproject passen bij de HU? Bespreek dit in je team en met je leidinggevende/directeur.

Goed om te weten! De ethische commissie van de HU kan op basis van een verzoek van het CvB of een directeur een advies geven over de vraag of een samenwerking wel of niet past bij de missie, visie en waarden van de HU. Heb je zware twijfels over het aangaan van een samenwerking en deelt je team of leidinggevende deze zorgen? Vraag dan aan jullie directeur om de commissie te verzoeken in deze casus te adviseren. Alleen directeuren en CvB kunnen bij de commissie zo'n verzoek doen.

De missie van de HU

“Door goed onderwijs en onderzoek werken we aan de ontwikkeling van talent en de innovatie en professionalisering van de beroepspraktijk. Daarmee dragen we bij aan een open, rechtvaardige en duurzame samenleving.”

De kernwaarden van de HU

We zijn toekomstgericht.

Met ons onderwijs en praktijkgericht onderzoek leiden we de professionals van morgen op en werken we aan missiegedreven opgaven: het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken.

We werken samen.

Samen kunnen we beter zoeken naar antwoorden en oplossingen voor de uitdagingen in de samenleving. We kijken daarbij over de grenzen van vakgebieden heen, binnen én buiten de HU.

We zijn een open, rechtvaardige en duurzame gemeenschap.

Inclusie, integriteit en veiligheid zijn de rijke voedingsbodem voor ons denken en doen. Samen zetten we ons in voor een betere, duurzame wereld.

Past de samenwerking bij missie en kernwaarden van de HU? Mooi! Bekijk dan hoe je de samenwerking kan inrichten.

3. Hoe richt je de samenwerking goed in?

Als de samenwerking past bij de HU, dan is het zaak om deze goed in te richten.

Doorloop de volgende vragen en bespreek zo nodig met HU-experts hoe je de samenwerking goed inricht:

1. Ben je bevoegd om de samenwerking aan te gaan?
2. Welke financiële overwegingen zijn nodig?
3. Hoe wordt de veiligheid gewaarborgd?
4. Hoe is de governance ingericht?
5. Hoe regel je juridische aspecten?

3.1 Ben je bevoegd om de samenwerking aan te gaan?

Je zal niet voor iedere samenwerking bevoegd zijn om een samenwerking aan te gaan.

- Het CvB is bevoegd om namens de HU te handelen, maar kan deze bevoegdheid overdragen.
- In de [procuratieregeling](#) heeft het CvB aangegeven wie waarvoor bevoegd is. In sommige gevallen moet je de procuratieregeling lezen. Ook kun je deze [toegankelijk geschreven samenvatting](#) bekijken om erachter te komen wie tekenbevoegd is.

Doorloop de volgende voorbeeldvragen om na te gaan in welke situaties afstemming met leidinggevende of daartoe bevoegde personen noodzakelijk is.

Voorbeeldvragen om na te gaan of afstemming nodig is

1. Betreft het een samenwerkingsovereenkomst zonder financiële verplichtingen maar weet je niet of jij van jouw directeur hier bevoegdheid voor hebt gekregen?

Bespreek eerst met je **leidinggevende** of jij deze bevoegdheid overgedragen hebt gekregen. Komen jullie er niet uit of je bevoegd bent? Vraag het dan aan jullie directeur.

i

De [procuratieregeling](#) omschrijft: Directeuren mogen samenwerkingsovereenkomsten zonder financiële verplichtingen aangaan, voor zover de werking van deze overeenkomst binnen hun eigen instituut, kenniscentrum of dienst valt. Deze bevoegdheid mogen directeuren aan functionarissen binnen hun instituut, kenniscentrum of dienst overdragen.

2. Betreft het een samenwerkingsovereenkomst met financiële verplichtingen?

i

Dan reikt de bevoegdheid tot een bepaald maximumbedrag. Een overzicht van de bevoegdheden vind je in de [procuratieregeling](#) (zoek dit op via ÉÉN HU door te zoeken op "Reglementen binnen de HU").

Stem bij een samenwerking met financiële verplichtingen altijd af met (de controller van) **FCA**. Dit voorkomt onvoorziene tekorten of doorlopende financiële verplichtingen.

3.2 Welke financiële overwegingen zijn nodig?

Niet onbelangrijk: Het financiële aspect van een samenwerking! Maak afspraken over hoe financiële aspecten worden ingericht, stem dit af met de samenwerkende partij en laat je adviseren door de dienst FCA van de HU.

Doorloop de volgende vragen m.b.t. financiële aspecten die geregeld moeten worden bij het aangaan van de samenwerking:

1. Welke lasten en baten vallen binnen de samenwerking?
2. Is duidelijk wie wat dient te betalen en hoe dit wordt gedaan? Denk niet alleen aan in-cash of in-kind bijdragen, maar (indien van toepassing) ook wie bepaalde belastingen betaalt.
3. Hoe worden lasten en baten vanuit de samenwerking verdeeld bij beëindiging van de samenwerking(sovereenkomst)?
4. Wat is de maximale hoogte van de verschillende lastensoorten?
5. Is er een begroting opgesteld met duidelijke afspraken over maximale uitgaven en een procedure voor wanneer de begroting overschreden wordt?
6. Hoe is de goedkeuring voor het maken van kosten ten laste van de samenwerking geregeld?
7. Zijn alle fiscale aspecten van de samenwerking in kaart gebracht en afgestemd met de HU-fiscalist?
8. Zijn er goede werkafspraken gemaakt over de wijze waarop de administratie voor de samenwerking wordt gevoerd? Denk daarbij aan het bijhouden van baten en lasten, het versturen en betalen van facturen, het onderling verrekenen van baten en lasten, het gebruik van bankrekeningen etc.

Stem bij een samenwerking met financiële verplichtingen altijd af met de controller van je organisatieonderdeel. Dit voorkomt onvoorziene tekorten of ongewenste doorlopende financiële verplichtingen.

3.3 Hoe wordt de veiligheid gewaarborgd?

Breng mogelijke veiligheidsrisico's in kaart en verantwoord hoe daarmee wordt omgegaan. De volgende veiligheidsaspecten dienen overwogen te worden:

1. Welke mogelijke risico's zijn er op het gebied van (fysieke) veiligheid?
 - Op de [site van het Ministerie van Buitenlandse Zaken](#) kun je de veiligheidsrisico's voor het afreizen naar verschillende landen inzien. Bekijk ook de HU [website voor internationale samenwerkingen](#). Twijfel je? Stem dan af met het International Office van de HU: io@hu.nl.
 - Twijfel je over data- of digitale veiligheidsrisico's? Stem dit af met de privacy-officer van jouw team of organisatieonderdeel.
2. Zijn er risico's op het gebied van [kennisveiligheid](#)?
 - Denk aan: Data, resultaten, samenwerkingen met landen die gemarkeerd zijn als risicovol in het [overzicht van het Ministerie van Buitenlandse Zaken](#)? Stem af met het loket kennisveiligheid van de HU: kennisveiligheid@hu.nl.
3. Zijn er risico's met betrekking tot sociale veiligheid of m.b.t. mensenrechten? Bijvoorbeeld op het gebied van culturele overtuigingen of (in)tolerantie met betrekking tot geaardheid?
4. Is onderzocht of er controverses zijn of kunnen ontstaan in relatie tot de samenwerkingspartner(s) en de inhoud van de samenwerking? Wat betekent dit voor de besluitvorming?

Heb je twijfels over een van deze aspecten of hoe je risico's kan verminderen? Bespreek dit met je team en leidinggevende. Laat je zo nodig adviseren door een expert in de HU.

3.4 Hoe is de governance ingericht?

De governance van de samenwerking dient te passen bij de aard en de omvang van de samenwerking. Maak met de samenwerkende partij(en) afspraken over de governance van de samenwerking. Gebruik hierbij de volgende vragen:

1. De HU moet voldoende zeggenschap hebben om te bepalen en te bewaken dat de samenwerking aansluit en blijft aansluiten bij de ambities van de hogeschool:
 - Is er een interne 'eigenaar' van de samenwerking die bereid en in staat is om het HU-aandeel in de samenwerking organisatorisch en financieel te dragen?
 - Hoe worden binnen de samenwerking besluiten genomen? Zijn daarbij medewerkers van de HU met een passende bevoegdheid betrokken?
2. Hoe ziet monitoring op voortgang en evaluatie van het resultaat van de samenwerking eruit?
3. Wat wordt er gedaan met het eigendom van opbrengsten?
4. Hoe kan de wijze waarop wordt samengewerkt (tussentijds) worden beëindigd of gewijzigd?
5. Hoe is de verantwoordelijkheid wat betreft de communicatie over de samenwerking geregeld?

Heb je twijfels over deze aspecten of hoe je deze goed kan inrichten?
Bespreek dit met je team of leidinggevende. Veelal zal e.e.a. onderdeel uitmaken van een samenwerkingsovereenkomst waarbij JZ adviseert.

3.5 Hoe regel je juridische aspecten?

De volgende vragen helpen je om de juridische aspecten rondom jouw samenwerking goed in kaart te brengen:

Zijn er activiteiten of risico's die het wenselijk maken om vooraf afspraken te maken en deze in een overeenkomst vast te leggen?

1. Zijn alle partners het inhoudelijk eens betreffende de samenwerking, en is voor iedereen duidelijk:

- Wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de samenwerking?
- Wie welke kosten draagt binnen de samenwerking?
- Voor hoe lang de samenwerking zal duren, en onder welke voorwaarden je kan stoppen?
- Wie wat bezit en wie waarvan gebruik mag maken tijdens en na afloop van de samenwerking?
- Wat er gebeurt als er zaken niet goed gaan of er schade ontstaat, en wie waarvoor aansprakelijk is?

2. Is de samenwerking mogelijk in strijd met wet- en regelgeving?

- Is er een risico dat er onterecht publiek geld wordt gebruikt voor investeringen in private activiteiten?
- Wordt er mogelijk indirect staatssteun verleend, bijvoorbeeld omdat er sprake is van oneerlijke concurrentie of het onterecht doorsluizen van subsidiegelden aan private partners?
- Worden er persoonsgegevens of andere gevoelige data uitgewisseld?

JZ raadt in het algemeen aan om een samenwerkingsovereenkomst af te sluiten waarin alle afspraken worden vastgelegd. JZ heeft [hier](#) verschillende formats beschikbaar gesteld. Voor hulp, advies, en maatwerk neem je contact op met juridischezaken@hu.nl.

Twijfel je hoe je de juridische aspecten organiseert?

Bespreek deze twijfels met je leidinggevende of met het team Juridische Zaken.

Dankjewel!



We hopen dat je nu met een gerust hart de samenwerking kunt aangaan doordat je:

- Hebt nagedacht over meerwaarde, passendheid bij HU-waarden en eventuele risico's
- Weet hoe je de samenwerking kan inrichten
- Indien nodig toestemming voor het aangaan van de samenwerking hebt gekregen.

Wanneer je een beoogde samenwerking ter goedkeuring aan het CvB voorlegt (bv. in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst), vermeld daarbij dan altijd je overwegingen om de overeenkomst aan te gaan.

Bedankt dat je hiervoor de tijd hebt genomen! Zo werken we samen aan het realiseren van de ambities van de HU – binnen en buiten de campus.



HIER KOMT ALLES SAMEN

Bijlage: Uitgangspunten Afwegingsinstrument (1)

Het afwegingsinstrument samenwerkingsrelaties is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- a. We koersen op naleving van HU-missie en kernwaarden en sluiten niet alle risico's uit. Dit vanwege onze visie op de HU als tussenruimte, gericht op dialoog en ontwikkeling.
- b. We richten ons op alle samenwerkingsrelaties met externe partijen. We sluiten daarbij niet van tevoren bepaalde partijen uit, maar wegen de aard en het doel van de beoogde samenwerking in relatie tot HU-missie, -waarden, -ambities, -portfolio en wet- en regelgeving.
- c. We gaan uit van de professionaliteit en het verantwoordelijkheidsbesef van medewerkers en willen deze m.b.v. het afwegingsinstrument ondersteunen en verder versterken. Daarbij sluiten we aan bij de integriteitscode en de regeling wetenschappelijke integriteit van de HU. Deze hanteren als centrale principes: Zorgvuldigheid, transparantie, verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid en rechtvaardigheid.

Bijlage: Uitgangspunten Afwegingsinstrument (2)

- d. De HU is een kennisinstelling voor hoger onderwijs, waarvoor een passende invulling van het begrip academische vrijheid relevant is. Voormalig minister van OCW Robbert Dijkgraaf verwijst in zijn Kamerbrief van mei 2024 naar de KNAW-beschrijving van academische vrijheid uit 2021: Academische vrijheid betekent dat docenten en onderzoekers in vrijheid hun werk c.q. onderzoek kunnen doen en vanwege Open Science hun bevindingen naar buiten kunnen brengen. De grenzen aan academische vrijheid worden bepaald door aandacht voor kennisveiligheid en door genoemde principes van (wetenschappelijke) integriteit. Ook dient men te werken vanuit missie en waarden en daaruit voortvloeiend beleid en afspraken van de kennisinstelling i.c. de HU.
- e. Het afwegingsinstrument is deels ondersteunend (t.b.v. dialoog en keuzes). Het instrument heeft als bedoeling om in geval van dilemma's ondersteunend te zijn, namelijk door vragen aan te reiken die kunnen worden besproken. Al onderzoekend/kalibrerend kan dit helpen om tot een onderbouwde keuze te komen. Op onderdelen is het instrument voorschrijvend vanwege wetgeving of HU-afspraken, b.v. m.b.t. financiële inrichting. We baseren ons op wetgeving, bestaand beleid, werkafspraken en verantwoordelijkheids-/bevoegdhedentoedeling (BBR) en brengen deze in het instrument bij elkaar.

Bijlage: Uitgangspunten Afwegingsinstrument (3)

- f. Het is de bedoeling dat het instrument proportioneel wordt ingezet. De gevraagde afweging hangt samen met de omvang, reikwijdte en impact van de samenwerking. Keuzes die gaan over samenwerking met meerdere (grote) samenwerkingspartners, met een langjarige looptijd en/of samenwerkingen die raken aan heikele maatschappelijke vraagstukken vergen een intensiever afwegingsproces dan kleinere partnerschappen met niet-controversiële organisaties. Bij meer complexe vormen van samenwerking is het aantal regels en werkafspraken (bv. juridisch en financieel) dat dient te worden gevolgd groter dan bij meer eenvoudige vormen van samenwerking.
- g. T.b.v. advisering bij het aangaan van samenwerkingsrelaties vervult de ethische commissie desgevraagd een adviserende rol. De commissie kan om advies worden gevraagd of de beoogde samenwerkingsrelatie past bij missie, visie en waarden van de HU, bv. ook als hier sprake lijkt te zijn van mogelijke gevoeligheden. De commissie baseert zich op het afwegingsinstrument samenwerkingsrelaties. De commissie kan tevens het beheer hebben over een signaleringslijst met daarop instellingen waarmee bij eerdere samenwerking slechte ervaringen zijn opgedaan.