

Ethische overwegingen bij samenwerking met externe partners

Een ethisch handelingskader

Inleiding

De Haagse Hogeschool (De HHs) heeft haar missie, waarden en strategische ambities vastgelegd in het Instellingsplan 2023-2028. Dit instellingsplan is het kader voor ons handelen; voor De HHs als geheel en voor elk van onze studenten en medewerkers individueel. We dragen bij aan een duurzame en rechtvaardige samenleving, leiden studenten op tot kritisch denkende en lerende wereldburgers en werken met onze partners aan concrete antwoorden op maatschappelijke vraagstukken. We doen dit vanuit onze kernwaarden Curious, Connecting en Caring.

Co-creatie met het werkveld is onmisbaar voor ons onderwijs en onderzoek en prominent opgenomen in ons Instellingsplan. We werken intensief samen met onze externe partners: onze studenten lopen stage bij bedrijven, we participeren in onderzoeksconsortia, formuleren gezamenlijke ambities met overheden en trekken samen op met andere scholen. We werken samen met een grote diversiteit aan partners, elk met hun eigen missie en waarden. Juist in het samenbrengen van belangen en het overbruggen van verschillen ontstaat de co-creatie.

Onze samenwerkingen moeten in lijn zijn met onze waarden en onze missie om bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige samenleving. Gesprekken over ethische afwegingen raken daarnaast ook aan zaken als academische vrijheid, publieke beeldvorming en sociale veiligheid. Dat maakt het des te belangrijker om het gesprek samen te voeren, om situaties genuanceerd te bezien en om vanuit de inhoud te redeneren.

Dit handelingskader heeft tot doel om te helpen bij de ethische afwegingen omtrent externe samenwerking. En is tot stand gekomen in het kader van participatie, met een brede afvaardiging van De Haagse Hogeschool.

Context: strategie, beleid en onderwijsveld

Onze ethische overwegingen ten aanzien van externe samenwerking zijn in de eerste plaats gebaseerd op ons Instellingsplan 2023-2028 (De Haagse Hogeschool, 2023) . Ons handelen (en dus de keuze om wel of niet een samenwerking aan te gaan) moet bijdragen aan onze missie, passen bij onze drie waarden (curious, caring en connecting) en aansluiten bij onze strategische ambities. Dat geldt voor samenwerking op onderwijs, op onderzoek en op bedrijfsvoering.

Specifieke ambities die raken aan samenwerkingen zijn:

- Onderwijs en onderzoek met externe partners;
- Integratie duurzaamheid en rechtvaardigheid in onderwijs en onderzoek;
- Duurzame en rechtvaardige bedrijfsvoering;
- Inclusieve cultuur.

In het visiedocument ‘Een inclusieve hogeschool’ (november 2021) is uitgewerkt hoe De HHs invulling geeft aan deze inclusieve cultuur. Dat gebeurt aan de hand van drie principes: antidiscriminatie, inclusieve omgangsvormen en inclusieve governance. Deze visie bevat algemene uitgangspunten en concrete handreikingen ten aanzien van inclusie en geeft daarmee ethische afwegingen bij het aangaan van een samenwerking (met wie, maar vooral ook: hoe). Een concrete vertaling hiervan is onder meer het Manifest tegen stagediscriminatie.

De HHs heeft zich gecommitteerd aan een duurzame en rechtvaardige wereld, o.a. door het ondertekenen van de SDG-charter (SDG Nederland, 2019). Zo zet De HHs zich in voor het bereiken van de sustainable development goals, als Gendergelijkheid (SDG 5), Verantwoorde consumptie en productie (SDG 12) en Klimaatactie (SDG 13). Samenwerkingen met externe partijen dienen het liefst bij te dragen aan de SDG's en moeten in elk geval niet afdoen aan de SDG's. Ook hebben wij het Erasmus Charter for Higher Education ondertekend (ECHE, 2020), dat het algemene kwaliteitskader biedt voor Europese en internationale samenwerkingsactiviteiten in het kader van Erasmus+, en waarin onder andere is vastgelegd dat de instelling voor gelijke toegang en kansen zal zorgen voor alle deelnemers. En wij commiteren ons aan onze eigen duurzaamheidsambities uit ons Sustainability Action Plan. *[in de maak, publicatiedatum nnb]*

Sinds 2009 is De HHs een UNESCO-school. Internationale verbondenheid, verdraagzaamheid en solidariteit zijn belangrijke doelstellingen voor scholen die lid zijn van dit internationale scholennetwerk. Scholen zetten zich in voor de vier Unesco-thema's: vrede en mensenrechten, wereldburgerschap, intercultureel leren en duurzame ontwikkeling. De HHs besteedt aandacht aan alle vier de thema's en betreft deze bij het aangaan van samenwerkingen met externe partners.

Samenwerking en gelijke kansen zijn ook belangrijke thema's in de Haagse Educatieve Agenda 2022-2026. (Gemeente Den Haag, 2022) De Gemeente Den Haag, De HHs en andere onderwijsinstellingen trekken samen op waar het gaat om onderwijskwaliteit, toegankelijkheid en de bijdrage van onderwijs aan de brede welvaart van alle Hagenaars.

Tot slot verhoudt De HHs zich ook tot het bredere onderwijsveld in haar eigen ethische afwegingen. Belangrijk zijn de wetgeving van de rijksoverheid, het onderwijsbeleid van het ministerie van OCW, de sectorafspraken met de Vereniging Hogescholen en de kennisuitwisseling met andere onderwijsinstellingen. Een concreet voorbeeld hiervan is het Rijksbreed Loket Kennisveiligheid, waar De HHs advies kan krijgen met betrekking tot specifieke samenwerkingen in relatie tot kennisveiligheid. De HHs staat er in haar ethische overwegingen dus niet alleen voor.

Wat zijn onze ethische overwegingen?

In de basis is De HHs uitermate positief over het aangaan van samenwerkingen met externe partners. We denken in kansen, richten de blik naar buiten en waar mogelijk trekken we samen op met andere organisaties. Kennis ontstaat in de uitwisseling en co-creatie is een hoeksteen van ons instellingsplan. Het doel van dit handelingskader is zeker niet om samenwerking af te remmen, maar eerder een intensivering mogelijk te maken doordat er duidelijke kaders zijn.

Bij het aangaan van een samenwerking betrekken we ethische overwegingen in de volle breedte. We hebben als De HHs het doel om studenten op te leiden tot wereldburgers, met maatschappelijke impact. Daarnaast dragen we bij aan de ontwikkeling van studenten en medewerkers, in lijn met de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de instelling. Duurzaamheid, rechtvaardigheid en inclusie staan hierin centraal. Een samenwerking draagt idealiter positief bij aan deze doelen en mag hier in elk geval geen afbreuk aan doen.

De HHs werkt op verschillende manieren samen met externe partners, zowel formeel via langdurige contracten als informeel in de vorm van gastcolleges en tijdelijke projecten. Formele samenwerkingen worden officieel vastgelegd en door het CvB of een directeur ondertekend, terwijl informele samenwerkingen flexibel zijn en minder documentatie vereisen. Hoe dan ook, vindt er altijd enige besluitvorming plaats over het aangaan van een samenwerking. De eindverantwoordelijkheid van formele samenwerkingen ligt bij het CvB.

Het maken van de afweging tot samenwerking is bij uitstek een verantwoordelijkheid van ons allemaal. Medewerkers en studenten zijn in de eerste plaats zelf aan zet om kansen voor samenwerking te zien en een afweging te maken of die samenwerking passend is. Dat is niet alleen een praktische keuze; vanuit ons Instellingsplan is het juist belangrijk dat iedereen zelf eigenaarschap voelt voor onze missie en waarden. Bij grootschalige

samenwerkingen of bij twijfels over toekomstige of huidige samenwerkingen overleggen we met elkaar. Dienst Bestuurszaken kan hierbij adviseren.

Bij het afwegen of een samenwerking passend is, maken we onderscheid tussen de inhoud van de samenwerking en het profiel van de partner. De impact die De HHs heeft met de (beoogde) samenwerking staat centraal. Indien relevant wordt bij de afweging ook gekeken naar de intensiteit, duur en omvang van de samenwerking.

- De inhoud is leidend: Draagt de samenwerking bij aan onze missie? Het is onmogelijk om vooraf van alle mogelijke samenwerkingen aan te geven of die wenselijk zijn; de kern is *uitlegbaarheid*. Kan De HHs inzichtelijk maken waarom een samenwerking bijdraagt aan onze missie en past bij onze waarden? Het is belangrijk om dit vooraf expliciet te maken, zowel voor onszelf als voor de externe partner.
- Daarnaast betrekken we het profiel van de externe partner bij de afweging. Zijn de missie en waarden van de partner compatibel met die van De HHs? Laat de partner zien dat er gehandeld wordt in lijn met diens missie en waarden? Het expliciet opnemen van gedeelde visie en waarden in een preambule van de samenwerkingsovereenkomst, kan dit ondersteunen (zie hieronder).

De HHs gaat alleen een samenwerking aan als beide aspecten positief worden beoordeeld. Uitlegbaarheid is daarbij heel belangrijk. Bij twijfel over afwegingen van het profiel van een externe partner besluit het College van Bestuur.

Het is mogelijk om in een preambule in een samenwerkingsovereenkomst een gedeelde visie en gedeelde waarden op te nemen. Of de visie en ethische belangen van beide afzonderlijke partijen. Dit kunnen ook afspraken zijn over de principes van samenwerking, naast afspraken over de specifieke inhoudelijke samenwerking. Door deze uitgangspunten op te stellen aan het begin van een samenwerking, is er ook handelingsperspectief om een samenwerking incidenteel of periodiek te evalueren en het gesprek aan te gaan met de samenwerkingspartner.

Ethische afwegingen in de praktijk

We zijn als HHs constant in contact met de wereld om ons heen. Als onderwijsinstelling houden we vast aan onze eigen kernwaarden, maar hanteren we altijd een open blik. We kiezen er ook bewust voor om politiek onpartijdig te zijn. Als instelling hanteren we wel ethische grenzen bij het aangaan van externe samenwerkingen. Hierbij geldt het "no harm" principe.

Deze grenzen zijn niet in beton gegoten, het is onmogelijk om vooraf strikte rode lijnen op te stellen. Liever werkt de HHs met waarschuwingssignalen, die voortvloeien uit onze missie en uit de eigen organisatie of uit de maatschappij komen. Een soort 'rode vlaggen'. Een rode

vlag kan een verzoek zijn uit de organisatie, een signaal van andere onderwijsinstellingen of een actuele gebeurtenis. En dient als indicatie voor nader onderzoek, of een gesprek met de samenwerkingspartner en evaluatie. Dit creëert ruimte om context en nuances mee te wegen voordat een definitief besluit over (voortzetting van) een samenwerking wordt genomen. Deze signalen bieden directeuren en bestuurders zodoende handvatten bij het beoordelen van samenwerkingen. Er volgt terugkoppeling van de uitkomst.

Het maken van ethische afwegingen bij externe samenwerkingen is niet alleen gewenst bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen, maar ook voor het evalueren, monitoren en verlengen van bestaande partnerschappen. Uitgangspunten en de context van samenwerkingen kunnen veranderen, door externe factoren, nieuwe informatie of acties van de samenwerkingspartner. Indien er tussentijds schroom ontstaat over een externe samenwerking wordt hier altijd het gesprek over gevoerd. In principe intern op het niveau waar de samenwerking is aangegaan, eventueel met advies van collega's van Bestuurszaken. Indien nodig kan ook altijd gesproken worden met de samenwerkingspartij. In het uiterste geval heeft het College van Bestuur beslissingsbevoegdheid over het wel of niet verbreken of verlengen van een samenwerking.

Formele en strategische samenwerkingen worden na afloop of periodiek geëvalueerd om te bepalen of ze nog in lijn zijn met de doelen van de instelling en of partners zich aan de overeengekomen normen en waarden houden. Bij informele samenwerkingen gebeurt dit incidenteel door middel van steekproeven vanuit het betrokken organisatieonderdeel. En bij signalen vanuit de gemeenschap van de HHs.

De HHs vindt het belangrijk om de nuance te zoeken, de inhoud voorop te zetten en overwegingen transparant te onderbouwen. Het kan verleidelijk zijn om beslissingen over samenwerkingen te baseren op vaste regels, lijsten en/of uitsluitingsmechanismen, of neer te leggen bij een commissie. Maar op die manier leggen we de ethische afwegingen juist buiten onszelf. De HHs hecht waarde aan open gesprekken, want dialoog biedt de kans om standpunten te verduidelijken, perspectieven te erkennen en te accepteren dat consensus niet altijd haalbaar is.

Werkafspraken

- ✓ Collega's zijn primair zelf verantwoordelijk voor het aangaan en onderhouden van externe samenwerkingen. De toetsing of een samenwerking past binnen onze missie en waarden is dus in beginsel een afweging die collega's zelf maken. Dit past bij de professionaliteit van onze collega's en onze inhoudelijk gedreven samenwerkingen.
- ✓ We maken expliciet welke afweging we maken bij samenwerking met externe partners, zowel qua inhoud van de samenwerking als het profiel van de partner. Dit doen we voor

onzelf (intern bij de besluitvorming) en naar de partner toe (extern bij de beslissing al dan niet een samenwerking aan te gaan). Dit vergroot de uitlegbaarheid. Indien gewenst nemen we een gedeelde visie of waarden op in de preambule van een samenwerkingsovereenkomst met een externe partner. Zie bijlage 1 voor meer informatie over preambules en een voorbeeldtekst.

- ✓ Iedereen uit De HHs gemeenschap kan op elk moment signalen doorgeven over een lopende of toekomstige samenwerking. Bij nader onderzoek volgt terugkoppeling van de uitkomst. De HHs kiest ervoor geen beslisboom of vastgelegd stappenplan te maken, en zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande hulp- en meldstructuren. Zie bijlage 2 voor meer informatie over afweging en signalering in de praktijk.
 - ✓ We zorgen voor transparantie over het belang van samenwerking met externe partners, inclusief de overwegingen wanneer een samenwerking wel/niet wenselijk is. Genomen samenwerkingsbesluiten, zowel op formeel als informeel niveau, moeten altijd achteraf uitlegbaar zijn.
 - ✓ Bij grootschalige samenwerking of een formele samenwerkingsovereenkomst, dan wel bij onzekerheid of twijfels wordt contact opgenomen met Dienst Bestuurszaken. Formele samenwerkingsovereenkomsten worden opgenomen in het register dat Bestuurszaken beheert. Het College van Bestuur heeft uiteindelijk de beslissingsbevoegdheid bij (het beëindigen van) deze samenwerkingen.
 - ✓ Waar nodig winnen we extern advies in van bijvoorbeeld Vereniging Hogescholen, het Ministerie van OCW of het Rijksbreed Loket Kennisveiligheid.
 - ✓ We zijn attent op ethische overwegingen, ook na start van de samenwerking: incidenten gedurende de samenwerking kunnen aanleiding zijn om een samenwerking te heroverwegen.
 - ✓ We organiseren en faciliteren kennisdeling in een expertisenetwerk Externe Relaties, met deelnemers van alle faculteiten, kenniscentra en diensten. Ook organiseren wij periodiek een hogeschoolbreed gesprek over onze ethische uitgangspunten en dilemma's bij het aangaan van of bij bestaande externe samenwerkingen.
-

Bronnen

- De Haagse Hogeschool, [Instellingsplan 2023 – 2028](#)
- De Haagse Hogeschool, [Een inclusieve hogeschool](#) (2021)
- De Haagse Hogeschool, Sustainability Actieplan (nog niet definitief)
- De Haagse Hogeschool, [Implementatieplan Gedragcode Wetenschappelijke Integriteit](#) (2019)
- Europese Commissie, [Erasmus Charter for Higher Education](#) (ECHE) (2020)
- SDG Nederland, [SDG charter](#) (2019)
- UNESCO Nederlandse Commissie, [UNESCO scholennetwerk](#) (2009)
- Gemeente Den Haag, [Haagse Educatieve Agenda 2022-2026](#)

Bijlage 1 : Preambule

Doel en mogelijke meerwaarde van een preambule

Preambules komen in allerlei soorten en maten. Wij vatten een preambule op als een wat langere en op zichzelf staande “voorverklaring” waarin wordt ingegaan op de overwegingen, redenen en – vooral – de doelen van een samenwerkingsovereenkomst.

- De preambule maakt het mogelijk om uitdrukkelijk en in hetzelfde document het kader te vermelden waarin de overeenkomst tot stand is gekomen, evenals de intentie die de partijen met het sluiten van het contract nastreven.
- De preambule bevat een opsomming van intenties en waarden die voor de partijen bij de overeenkomst belangrijk zijn, en de basis vormen voor nauwere samenwerking. Zo benadrukken partijen in de preambule bijvoorbeeld het belang van de eerbieding van de democratische beginselen en mensenrechten, en streven zij hun samenwerking te verdiepen op uiteenlopende terreinen zoals duurzame ontwikkeling, klimaatverandering en de strijd voor een meer inclusieve maatschappij.
- De preambule hoeft niet per se erg lang te zijn. Het moet echter wel de kans bieden om in geval van uiteenlopende standpunten over de uitleg die aan het contract moet worden gegeven – die jaren na het sluiten ervan kunnen ontstaan – opheldering te geven over het oorspronkelijk beoogde project. En biedt daarmee degene die moet beslissen over de betekenis die aan het ene of andere beding moet worden gegeven, een aantal interpretatiemiddelen.
- In de preambule wordt tevens aangegeven welke onderliggende regelingen, bepalingen, stukken en documenten de partners in acht dienen te nemen. Die voor het ethisch handelingskader staan genoemd op pag 1-3.

De mogelijke functies van een preambule

- a) *juridisch*: het verankeren van de centrale waarden en beginselen waarop de samenwerking rust en daarmee het aanreiken van een interpretatiekader;
- b) *expressief*: het tot uitdrukking brengen van de achterliggende waarden en beginselen van de samenwerking;
- c) *evocatief*: het oproepen tot en tot stand brengen van eenheid en saamhorigheid;

Ter inspiratie: voorbeeldtekst preambule

De Haagse Hogeschool en [Naam Samenwerkingspartner], hierna gezamenlijk te noemen 'Partijen', delen de ambitie om gezamenlijk bij te dragen aan een inclusieve, rechtvaardige en duurzame samenleving. Vanuit een gedeelde nieuwsgierigheid naar kennis, een betrokken houding ten aanzien van maatschappelijke uitdagingen en de wens tot betekenisvolle verbinding, slaan Partijen de handen ineen.

Deze samenwerking vindt plaats in de geest van de waarden die De Haagse Hogeschool richting geven: *curious, caring* en *connecting*.

Partijen onderschrijven het belang van onderwijs en onderzoek dat bijdraagt aan maatschappelijke transitie. Zij laten zich hierbij inspireren door internationale kaders en afspraken zoals de Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties (SDG's) en de UNESCO-principes voor inclusief en ethisch hoger onderwijs.

Deze samenwerking richt zich op het versterken van onderwijs, onderzoek en praktijk, met bijzondere aandacht voor drie kernthema's: de transitie naar duurzaamheid, het bevorderen van een rechtvaardige samenleving en het vormgeven van een digitale toekomst. *[invullen afhankelijk van aard overeenkomst en profiel samenwerkingspartner]* In deze overeenkomst leggen Partijen de kaders en intenties vast waarbinnen deze samenwerking gestalte krijgt.

Bijlage 2: Afweging en signalering in de praktijk

De verantwoordelijkheid voor het maken van een afweging over externe samenwerkingen ligt niet altijd bij één individu. Veel afwegingen worden gemaakt en beslissingen genomen in teamverband en dus met instemming van een leidinggevende. Het is dan ook niet waarschijnlijk dat een samenwerking gestart wordt als er geen overeenstemming is binnen een groep. Het kan voorkomen dat een individu of een groep behoefte heeft aan ondersteuning bij het voeren van ethische gesprekken. Of behoefte heeft aan duidelijkheid over wat mogelijkheden zijn om signalen door te geven.

De Haagse Hogeschool zoekt een balans tussen het bieden van transparantie over het proces van signalering en het voorkomen van onnodige administratieve lastenverzwaring door uitgebreide verslaglegging. Het systeem is daarom ingericht om zoveel mogelijk aan te sluiten bij bestaande hulp- en meldstructuren en ondersteunende diensten van De Haagse Hogeschool waar studenten, docenten en medewerkers terecht kunnen.

In de praktijk betekent dit:

- Signalen kunnen studenten in eerste instantie aangeven bij een betrokken docent of bij hun studieloopbaanbegeleider of mentor/tutor/coach. Collega's kunnen terecht bij hun directe leidinggevende.
- Voor gespreksondersteuning binnen teams kunnen collega's terecht bij de dienst HRM. Zij hebben teamcoaches die gesprekken over ethische afwegingen kunnen ondersteunen.
- Voor kennis- of sociale veiligheidsvraagstukken, kunnen studenten en collega's terecht bij de dienst OKC. Zij hebben adviseurs sociale veiligheid en kennisveiligheid en zijn bekend met de meldprocedures van De Hhs.
- Voor advies over externe ontwikkelingen of vraagstukken die raken aan het profiel van een samenwerkingspartner, kunnen collega's terecht bij de dienst Bestuurszaken. Het Inclusion Office en team Strategie met adviseurs externe en internationale relaties kunnen adviseren over de ethische afweging die voorligt.