

## **Gespreksleidraad bij opmaak van een samenwerkingsverband**

### ***Goede afspraken maken goede vrienden***

#### ➤ Tijdig starten

Tijdens de ontwikkeling van een samenwerkingsverband zijn er meerdere thema's die onderwerp van gesprek met je partner(s) dienen te zijn. De belangrijkste tip die we hier kunnen geven is: **'Onderhandel niet via een overeenkomst'**. Wacht dus niet om deze thema's aan te snijden tot op het moment dat de samenwerkingsovereenkomst dient opgemaakt te worden. Start de dialoog hier tijdig over, zodat er duidelijke afspraken gemaakt worden die zich finaal vertalen in een formele samenwerkingsovereenkomst. Duidelijke afspraken zorgen voor een vlottere samenwerking en kunnen een leidraad zijn als er bv. tijdens de samenwerking nieuwe mensen betrokken worden etc.

Vooraleer je start zijn er een aantal stappen die je best niet overslaat :

- Je formuleert het gemeenschappelijk doel van de samenwerking. Dit zal dan vertaald worden in artikel 1: 'voorwerp van de overeenkomst'. Je kan ook expliciet de meerwaarde van de samenwerking benoemen.
- Werk alvast aan 'het samenwerkingsklimaat'; dit kan je bekomen door van bij aanvang transparant te zijn over je ambities en verwachtingen. Die hoeven niet verwerkt te worden in het sjabloon maar wel bijv. in een verslag tijdens een eerste opstartvergadering. De redenen, verwachtingen en standpunten ten aanzien van de samenwerking kunnen eventueel (niet verplicht) verwerkt worden in een preambule van de overeenkomst. Dit schetst beknopt de context hoe de samenwerking tot stand is gekomen, wat nuttig kan zijn voor derden of voor wie niet als oorspronkelijke onderhandelaar betrokken was bij de start van de samenwerking.
- Denk al na in de startfase over de nodige rollen om de samenwerking te laten slagen zodat je in stap 2 weet welke partners je zeker moet betrekken en denk na over hoe je hen betrokken kan houden. Zijn de rollen vast of flexibel? En welke leiderschapsstijl zal hierbij gehanteerd worden. Zelfsturend of is er een trekker of eerder een facilitator?

#### ➤ De juiste interne partners betrekken

In de voorbereidings-, opstart- en implementatiefase zijn diverse ondersteunende processen van belang, waardoor samenwerking met diverse directies en diensten van bij aanvang cruciaal is. Via een interinstitutionele HUB-werking worden collega's uit het administratief personeel van de verschillende partnerinstellingen samengebracht rond een specifiek thema. Hierdoor ontstaat een korte lijn en kunnen meteen de uitdagingen samen bekeken worden om tot een goede oplossing te komen. Tijdens de uitbouw van het samenwerkingsverband is dus een goede dialoog en communicatie met je externe partners, maar evenzeer met interne collega's van belang.

Denk alvast aan onderstaande interne partners:

- Studentenadministratie (inschrijvingsflow, les- en examenroosters, studentenkaarten,...)
- Studietrajectbegeleiding, studiebegeleiding, studiebegeleiding+
- Kwaliteitsborging
- Onderwijsontwikkeling (curriculumopbouw)
- Data Protection Officer (gegevensuitwisseling en GDPR)
- Digitaal leren/leernetwerken (bibliotheek en onderwijstechnologie)

- Directie studentenvoorzieningen (catering, sport, zorg,...)
- Directie communicatie (voor een marketingplan, lay-out en branding, wervingskanalen, drukwerk, ...)
- LLO-coördinatoren (voor programmatie van initiatieven binnen categorieën B en C)
- Directie IT (gebruik van één of meerdere leerplatformen)
- Juridische dienst

Informeer ambassadeurs (bijv. de beleidsmedewerkers op het departement) over je samenwerking of project. Zij hebben misschien nog belangrijke aandachtspunten die ze vanuit hun expertise kunnen meegeven

Thema's om zeker met je partner(s) te bespreken (dit is een niet limitatieve lijst, bepaalde punten zullen in bepaalde samenwerkingen ook niet relevant zijn)

Vooraleer je dieper ingaat op de thema's is het ook belangrijk na te gaan over een contextgevoelige thema's op tafel liggen met de afspraak hiermee rekening te houden

- ✓ Inhoudelijke afspraken (bv. gezamenlijke inhouden die aangeboden zullen worden, curriculumopbouw, leerresultaten, doelstellingen, TOPTOC (Tabel opleidingsprogramma, tabel opleidingsconcept), taakverdeling, coördinatie)
- ✓ Organisatorische afspraken (bv. studentenkaart, toegang tot lokalen, studentenvoorzieningen, cursusmateriaal)
- ✓ Administratieve afspraken (bv. inschrijvingsflow van studenten, diplomering, les- en examenroosters, toegang digitale leeromgeving voor studenten en lesgevers uit de verschillende instellingen)
- ✓ Financiële afspraken (verdeling van de inkomsten en uitgaven via een simulatie/raming, zowel op vlak van personeelskosten als werkingsmiddelen zoals bijvoorbeeld aankoop apparatuur, handboeken, verplaatsingskosten, betaling gastsprekers en gastprofessoren ..., wie staat er in voor boekhouding, moeten er doorstortingen tussen partijen gebeuren?, zijn deze BTW-plichtig?, ..)
- ✓ Personeelsmatige afspraken (bv. inzet personeel in VTE,)
- ✓ Overlegmodel met samenstelling en wijze van besluitvorming (consensus, meerderheid), hiërarchie, verantwoordelijkheden, beslissingsbevoegdheid en mandaat, regelmaat van samenkomsten) . Dit kan je ook vastleggen in een artikel in de samenwerkingsovereenkomst , na artikel 2, bv. Artikel 3: oprichten stuurgroep ( en dan omschrijven welke opdrachten die stuurgroep krijgt toegewezen en hoe frequent die samenkomt). Het is handig om in het samenwerkingsproces een timing of tijdslijn uit te tekenen : waar willen we wanneer landen?  
Je doet dit bij voorkeur op hetzelfde moment waarbij je afspraken maakt over rollen en competenties Afspraken m.b.t. uitwisseling en opslag gegevens: bv. zijn er vertrouwelijke gegevens, zijn er persoonsgegevens die binnen de samenwerking moeten uitgewisseld worden (denk dan aan GDPR-wetgeving, maak hierover afspraken en contacteer indien nodig de Data Protection Officer), ...
- ✓ Communicatie afspraken (bv. interne communicatie, vermelding van partijen, logo's, wie kan/mag communiceren over de samenwerking, welke kanalen, ...)
- ✓ Systeem van kwaliteitsborging
- ✓ Afspraken rond rechten op het ontwikkelde materiaal, de verzamelde data, opgebouwde kennis, ... en op welke manier deze door de partijen zowel tijdens als na de samenwerking gebruikt of niet gebruikt mogen worden

- ✓ Duur van de samenwerkingsovereenkomst, wijze van evaluatie van de samenwerking, eventuele vernieuwing of verderzetting van de overeenkomst en de stopzettingsmodaliteiten

Bij al deze punten is het vooral van belang dat je duidelijk noteert welke partner waarvoor verantwoordelijk is. Dus wie doet wat, en indien belangrijk ook een timing hierbij noteert of op welke manier deze partner deze informatie aan de anderen zal doorgeven.

Het vastleggen van rollen en de bijdrage van elke partner in de overeenkomst gebeurt bij voorkeur wel **voor** het samenwerkingsproces start en wordt omschreven in artikel 2 over het engagement tussen de verschillende partners. Verder is het belangrijk dat alle partners transparant zijn over hoe ze intern terugkoppelen.

Formuleer de afspraken op een manier zodat een derde -die geen enkele context van jullie samenwerking heeft- deze kan begrijpen. Voorzie bijvoorbeeld in een omschrijving of definiëring van specifieke woorden, termen of afkortingen.

Voor het opstellen van een overeenkomst zullen ook de officiële gegevens van alle partijen nodig zijn zoals officiële naam, juridisch statuut, maatschappelijke zetel, ondernemingsnummer, persoon bevoegd om te tekenen en zijn of haar functie.

### ***Samenwerkingsovereenkomst***

Voor interinstitutionele onderzoekssamenwerkingen ondersteunt Directie Onderzoeksangelegenheden in het proces om tot goede afspraken met de partnerinstellingen te komen. Zij zorgen uiteindelijk voor de vertaalslag van alle afspraken in een samenwerkingsovereenkomst, waar nodig na consultatie van de juridische dienst.

Voor interinstitutionele onderwijssamenwerkingen is er binnen HOGENT momenteel nog nood aan dergelijke procesbegeleiding. De juridische dienst kan in de verschillende fases van de opmaak en goedkeuring van een overeenkomst adviseren. Zorg dat het samenwerkingsidee van bij aanvang gekend is bij de juridische dienst, zodat zij tips kunnen geven voor de inhoud van de overeenkomst. Dit geeft tijd en ruimte om gemotiveerd advies te geven. Voorzie in het proces dus voldoende tijd om na juridisch advies nog aanpassingen te doen, alvorens het besluitvormingsproces in de eigen en andere instellingen opgestart wordt.

We stippen graag aan dat elke samenwerking uniek is en dus ook elke samenwerkingsovereenkomst er anders. Een vast sjabloon dat toepasbaar is op elke interinstitutionele samenwerking, is er niet. Wel komen bepaalde artikels/onderdelen in een overeenkomst vaak terug, we geven ze hieronder mee:

- Opsomming van de partners met hun maatschappelijke zetel en vertegenwoordiging
- Voorwerp van de overeenkomst
- Engagement van de verschillende partners
- Administratie en organisatie: penhouder, inschrijvingen onderwijs- en examenreglement,
- Diplomerings- of attestering
- Financiën: verdeling inkomsten en uitgaven, inzet personeel (incl. gastsprekers en -professoren)
- Overlegstructuren
- Kwaliteitsborging
- Infrastructuur
- Communicatie en PR

- Vertrouwelijkheid informatie
- Verwerking persoonsgegevens
- Duur en opschorting of verbreking overeenkomst
- Bijlagen of aanvullende documenten die deel uitmaken van de overeenkomst

In de overeenkomst wordt rekening gehouden met geldende wetgeving, zoals bijvoorbeeld de Codex hoger onderwijs. De juridische dienst biedt ondersteuning.

### **Ondertekeningsbevoegdheid**

Samenwerkingsovereenkomsten voor onderwijs dienen steeds ondertekend te worden door het bestuurscollege of de algemeen directeur. De juridische dienst kan je hieromtrent adviseren.