

Samenvatting

Vos, P en Tjemkes, B (2013). Samen werken, samen winnen - Aanpak voor het organiseren van publiek-private samenwerking. Amsterdam: Academic Service.

Deze samenvatting is te downloaden op <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/uitvoeren-en-samenwerken/samenwerken/publiek-private-samenwerking>

Fase 1: Kies een organisatievorm

Is publiek - private samenwerking (PPS) een geschikt instrument om de gemeentelijke gezondheidsdoelen te behalen? Om dat te kunnen beoordelen, is het goed om te weten uit welke mogelijkheden u kunt kiezen. Met behulp van vier stappen maakt u op basis van een grondige analyse een gemotiveerde beslissing voor een organisatievorm.

Stap 1: Stel het organisatiedoel vast

Voor een keuze van de juiste organisatievorm is het belangrijk dat u helder voor ogen heeft aan welke doelen u een bijdrage wilt leveren. Daarna kunt u bepalen welke activiteiten en middelen nodig zijn om die doelen te realiseren. Soms wordt het doel van de gemeente het gezamenlijke PPS-doel. Het is ook mogelijk dat de gemeente met haar partners een ander gezamenlijk PPS-doel formuleert.

Stap 2: Ontwerp uw afwegingskader

Om een gemotiveerde keus te maken voor een organisatievorm, kunt u gebruikmaken van een afwegingskader. Een afwegingskader bestaat uit criteria en normen, waaraan u verschillende gewichten kunt toekennen. Voorbeelden van criteria zijn:

- kerncompetentie: behoort de samenwerkingsactiviteit tot de kerncompetenties van de gemeente?
- afhankelijkheid: in hoeverre wilt u controle houden over de activiteit?
- leren: in welke mate wilt u specifieke kennis en expertise opbouwen?

Stap 3: verzamel informatie

Om het afwegingskader te kunnen gebruiken, heeft u informatie nodig:

- Interne informatie: de beschikbaarheid van middelen in de gemeente, het samenwerkingsbeleid, de visie op kerntaken en competenties, het interne speelveld en de interne behoefte aan controle over activiteiten en hun resultaat.
- Externe informatie: het aanbod van specifieke middelen op de markt, de mate waarin de middelen worden aangeboden door een of meer partijen, de wetgeving op het gebied van samenwerken en het externe speelveld.

Stap 4: selecteer een organisatievorm

Met behulp van het afwegingskader (stap 2) en op basis van de verzamelde informatie (stap 3), bepaalt u welke organisatievorm geschikt is voor de beoogde activiteit (stap 1). Om uw doelen te bereiken, kunt u grofweg uit drie organisatievormen kiezen:

- Autonoom uitvoeren: dit heeft de voorkeur voor activiteiten die tot de kerntaken van de gemeente behoren.
- Inkopen of uitbesteden: deze optie ligt voor de hand als u benodigde middelen eenvoudig via leveranciers kunt verkrijgen.
- Samenwerken met een externe partij: dit is gewenst als de gemeente een doel niet (of niet snel genoeg) zonder partner kan behalen. PPS is hier een voorbeeld van.

Het resultaat is niet altijd eenduidig. In dat geval zijn er concessies nodig en kunt u de analyse beschouwen als aanzet tot discussie en dialoog. Het is belangrijk dat u expliciet maakt welke concessies u doet. Dit stelt u in staat eventuele maatregelen te nemen om nadelige effecten en risico's van de gekozen organisatievorm te minimaliseren.

Aandachtpunten bij de keuze voor een organisatievorm

- Begin kleinschalig. Zo heeft u meer kans op snelle resultaten, waarna u de PPS kunt opschalen.
- Voorkom onnodige complexiteit. Een groot, complex maatschappelijk probleem kunt u vaak opdelen in kleinere, onafhankelijke problemen die elk adequaat opgelost kunnen worden met een PPS.
- Ga niet per definitie uit van PPS. Donaties en sponsoring zijn legitieme instrumenten om doelen te realiseren, maar vragen om een andere aanpak.

- Voer een strategische analyse uit, ook als van hogerhand al is besloten om een PPS op te zetten. Dat levert een helder beeld op van de mogelijkheden, concessies en nadelen. Bepaal op basis daarvan welke maatregelen nodig zijn en stem ze af met het hoger management.
- Zorg voor intern draagvlak voordat u van start gaat met een PPS. Dat lukt het beste als u één opdrachtgever aanwijst, bijvoorbeeld een wethouder. De kans op succes neemt toe als het hoger management de samenwerking openlijk steunt en voldoende budget en mankracht ter beschikking stelt.

Fase 2: Kies een of meer partners

Wie is de meest geschikte partner of groep van partners om de doelen van uw PPS te behalen? Om dat te kunnen beoordelen is het noodzakelijk dat u de mate van partnerfit bepaalt, in het bijzonder de middenfit en organisatiefit. Een stappenplan helpt u om een of meer geschikte partners te selecteren én om een inschatting te maken van de consequenties en risico's van een misfit.

Stap 1: Ontwikkel uw ideale partnerprofiel

Ontwikkel een partnerprofiel waarin u een partner beschrijft die volledig aansluit bij de behoeften, wensen en doelen van de gemeente. Een deel van deze doelen heeft u al geformuleerd in het samenwerkingsplan.

Stap 2: Maak een longlist en dan een shortlist

Wees open en denk breed: dat helpt u om straks te kunnen beslissen welke partner het meest geschikt is en geeft u inzicht in de alternatieven die u heeft.

Stel vervolgens een shortlist samen door te beoordelen welke partners op de longlist meer of minder geschikt zijn. Dat doet u door alle partijen te vergelijken met uw ideale partnerprofiel (stap 1).

Stap 3: Ontwerp uw selectieraamwerk

Om de potentiële partners op de shortlist te kunnen beoordelen, heeft u een gedetailleerd selectieraamwerk nodig. Voor elke dimensie van partnerfit zet u de relevante criteria op een rij, voorzien van een gewicht dat het relatieve belang van elk criterium uitdrukt. Twee belangrijke dimensies zijn middenfit en organisatiefit:

- Middenfit drukt de geschiktheid van potentiële partners uit in termen van de middelen die zij bijdragen, zoals geld, manuren, expertise, kennis, technologie, grondstoffen, faciliteiten en contacten. Partners die geen aanvullende middelen bijdragen, zijn niet geschikt.
- Organisefit drukt de geschiktheid van een partner uit in termen van verschillen in strategie, organisatie en cultuur. Verschillen verhogen de kans op conflicten maar kunnen partners ook inspireren om verbeteringen door te voeren of creatieve oplossingen te bedenken.

Stap 4: Verzamel informatie

Verzamel gedetailleerde informatie om een goed en volledig beeld te krijgen van elke partner op de shortlist. Gebruik hiervoor bronnen als websites, jaarverslagen, interne bronnen en contacten in uw netwerk. Het is vaak niet mogelijk om alle relevante gegevens te verzamelen uit openbare bronnen. Dergelijke informatie kunt u verzamelen in een verkennend gesprek.

Stap 5: Stel vast welke partner het meest geschikt is

Met behulp van het selectieraamwerk (stap 3) en de verzamelde informatie (stap 4) kunt u bepalen welke partij op de shortlist (stap 2) het meest geschikt is als samenwerkingspartner. Als u kiest voor een bepaalde partner, is het belangrijk dat u duidelijk bent over de concessies (misfits) die u maakt. Dat stelt u in staat eventuele maatregelen te nemen om nadelige effecten en risico's te minimaliseren.

Aandachtspunten bij partnerselectie

- Doe het in één keer goed. Achteraf corrigeren is vaak ingewikkeld: andere partners hebben wellicht conflicterende wensen of willen meebeslissen.
- Stem de partnerselectie intern af. Zo voorkomt u dat u bestaande relaties met potentiële samenwerkingspartners verstoort. Daarnaast kunt u intern informatie inwinnen over ervaringen met potentiële partners.
- Zoek eventueel partners voor deelactiviteiten. Dat heeft als voordeel dat de partner zich veel gericht kan verbinden aan een activiteit. Het is bovendien veel duidelijker welke waarde de partner concreet kan toevoegen.
- Sta open voor nieuwe combinaties. Maak bijvoorbeeld een lijst van uiteenlopende bedrijven die u aanspreken maar waarvan niet direct duidelijk is hoe u zou kunnen samenwerken. Stel vervolgens bij elk bedrijf de vraag: hoe kunnen we onze doelen behalen door slim gebruik te maken van de kracht van dit bedrijf?

Fase 3: Onderhandelen met partners

De onderhandelingsfase leidt tot samenwerkingsvoorwaarden die de basis vormen voor een succesvolle PPS. Om een win-winresultaat te bereiken, kunt u kiezen uit verschillende onderhandelingsstrategieën. U werkt uw keuze uit in een plan waarmee het onderhandelingssteam zich kan voorbereiden.

Stap 1: Stel uw onderhandelingssteam samen

De samenstelling van uw onderhandelingssteam is van groot belang. Teamleden kunnen elkaar bijvoorbeeld tot de orde roepen als emoties of irritaties de overhand krijgen en elkaar herinneren aan de organisatiedoelen als die uit zicht dreigen te raken. Bij voorkeur bestaat een onderhandelingssteam uit een PPS-promotor (de 'trekker' of 'ambassadeur'), een senior levelmanager, een operationeel manager, een juridisch adviseur en de PPS-manager.

Stap 2: Bepaal de onderhandelingsagenda en strategie

Om te voorkomen dat het onderhandelingsproces stagneert of tot ongewenste resultaten leidt, stelt u met het team een onderhandelingsagenda samen. Bepaal de onderwerpen waarover u wilt onderhandelen en bepaal per agendapunt de onderhandelingsruimte. Afhankelijk van de onderhandelingsfase kunnen verschillende strategieën wenselijk zijn:

- Samenwerken: u zoekt een balans tussen de eigen belangen en die van de tegenpartij.
- Doordrukken: u 'dwingt' de ander om toe te geven.
- Vermijden: u probeert conflicten te vermijden.
- Toegeven: u bekommert zich vooral om de relatie met de ander en beweegt sterk mee.
- Compromis sluiten: beide partijen leveren iets in.

Stap 3: Onderhandelen, beoordelen en balanceren

De onderhandeling bestaat meestal uit meerdere persoonlijke ontmoetingen tussen de onderhandelingssteams. In elke ontmoeting stelt u samen de agenda vast, deelt u kennis en informatie, beoordeelt u de fit tussen de partijen en zoekt u naar een win-winresultaat.

Stap 4: Documenteer en beslis

Leg na elk onderhandelingsgesprek alle afspraken vast. Doe dit ook ter afronding van de onderhandelingen. De onderhandelingsresultaten vormen de basis van een eventuele intentieverklaring en de samenwerkingsstructuur. Documenteer ze bijvoorbeeld in de vorm van een voorlopig samenwerkingscontract (eventueel juridisch bindend) of een 'memorandum of understanding' (niet juridisch bindend). Noem daarin in elk geval de onderwerpen waarover u onderhandeld heeft en – als dat van toepassing is – de vraagstukken waarover u nog verder gaat onderhandelen.

Aandachtspunten voor onderhandelen

- Focus op belangen, niet op standpunten. Soms nemen onderhandelaars posities in die voortkomen uit bepaalde eisen. Als u daarop reageert met een ander standpunt, loopt u de kans dat de onderhandelingen vastlopen. Concentreer u liever op de belangen en zoek gezamenlijk naar alternatieven. Luister en vraag door.
- Beperk u niet tot één voorstel, idee of oplossing. Als u meerdere alternatieven presenteert, ontdekt u sneller wat andere partijen belangrijk vinden en biedt u iedereen de kans om mee te denken.
- Om een win-winresultaat te bereiken, heeft u creatieve oplossingen nodig. Daarbij is het van belang dat u het bedenken van creatieve oplossingen loskoppelt van het beoordelen van de verschillende alternatieven.
- Houd bij uw keuzes rekening met het principe van rechtvaardigheid en redelijkheid, zodat investeringen en opbrengsten van alle partners in de juiste verhouding staan tot hun bijdrage, betrokkenheid en verantwoordelijkheid.
- Zorg ervoor dat uw onderhandelaars voldoende beslissingsbevoegdheid hebben. Onderhandelen met personen zonder mandaat leidt tot een situatie met allerlei mitsen en maren, openstaande punten en veel onzekerheden.
- Maak resultaten helder en documenteer ze na afloop, zodat er geen ruimte is voor misverstanden.

Fase 4: Bepaal de samenwerkingsstructuur

Welke samenwerkingsstructuur ondersteunt een gemeente en haar partners het best bij het behalen van de PPS-doelen? Eerst ontwerpt u de organisatiestructuur van de PPS. Vervolgens helpt een afwegingskader u om de meest geschikte juridische grondvorm te kiezen. Daarnaast stelt u de contractuele bepalingen en gedragsregels vast. Samen vormen zij de samenwerkingsstructuur, die de basis vormt voor de implementatie van uw PPS.

Stap 1: Ontwerp de organisatiestructuur

Stel de activiteiten van de PPS vast op strategisch, tactisch, operationeel en ondersteunend niveau. Maak vervolgens een keuze voor de coördinatiemechanismen, de informatie- en overlegstructuur en de bemensing. Laat alle partners hun organisatiestructuur visualiseren in een organogram, zodat de verschillende hiërarchische niveaus, functies en rapportagelijnen voor elke organisatie duidelijk zijn.

Stap 2: Bepaal de juridische grondvorm

Bepaal welke juridische grondvorm het meest geschikt is voor uw situatie, rekening houdend met individuele, gezamenlijke en maatschappelijke doelen, de partnersamenstelling en risico's. Is een aparte juridische entiteit wenselijk, of volstaat een contractuele samenwerking? Raadpleeg altijd een juridisch adviseur.

Stap 3: Bepaal aanvullende contractuele afspraken

Afhankelijk van uw juridische grondvorm (stap 2) en situatie kunt u aanvullende voorwaarden stellen op het gebied van aansprakelijkheid, besluitvorming, exclusiviteit, beloning, conflictescalatie, geschillen en het gebruik van intellectueel eigendom. Zorg ervoor dat de keuze en inhoud hiervan aansluiten op de organisatiestructuur (stap 1). Hoe vollediger een samenwerkingscontract, hoe kleiner de kans op conflicten.

Stap 4: Formuleer gedragsregels

Stel gezamenlijke gedragsregels vast en zorg ervoor dat duidelijk is hoe het gewenste gedrag bijdraagt aan de PPS-doelen. Zorg ook voor een implementatieplan voor de gedragsregels:

- Vertaal de gedragsregels naar procedures, zodat betrokkenen weten wat wel en wat niet is toegestaan. Zo voorkomt u dat regels beperkte of verschillende betekenissen krijgen.
- Zorg eventueel voor juridische binding, bijvoorbeeld door de gedragsregels op te nemen in het samenwerkingscontract.
- Organiseer een bijeenkomst om betrokkenen te informeren. Maak ook afspraken over handhaving van de regels en de sancties die van toepassing zijn bij afwijkend gedrag.

Stap 5: Toets de structuur en bereid de implementatie voor

Voordat u overgaat tot implementatie is het belangrijk dat u de definitieve samenwerkingsstructuur toetst. Biedt de structuur voldoende prikkels aan partners om op korte en lange termijn betrokken te blijven? Voorziet de structuur in de coördinatiebehoeften? Stimuleert de structuur coöperatief gedrag en biedt de structuur bescherming tegen opportunistisch gedrag?

Aandachtspunten voor een samenwerkingsstructuur

- Motiveer de keuze voor een structuur. Een geschikte samenwerkingsstructuur betekent dat alle partners zich in het ontwerp herkennen en zich committeren aan de implementatie.
- Zorg voor een goede bemensing van het bestuur, de stuurgroep en projectteams. Selecteer personen die affiniteit hebben met het onderwerp, het leuk vinden om samen te werken, willen leren en kunnen omgaan met kritiek uit de eigen organisatie.
- Win advies in. De verschillende opties voor een samenwerkingsstructuur hebben verschillende gevolgen voor bijvoorbeeld aansprakelijkheid, financiering en fiscale zaken. Raadpleeg daarom juridische, financiële en fiscale adviseurs.
- Stem de structuur af met uw partners. Vertegenwoordigers van elke partner kunnen alleen goed functioneren als hun interne organisatie is afgestemd op de PPS, en andersom.

Fase 5: Manage uw PPS

Welke managementactiviteiten zijn nodig om de PPS-doelen te behalen? Het is belangrijk een onderscheid te maken tussen de opstartfase en het dagelijks management van de PPS, omdat beide fases om een andere sturing vragen.

Stap 1: Start de PPS op

Tijdens het opstarten van de samenwerking wordt al snel helder welke afspraken werken en welke niet. De belangrijkste prioriteit in de startfase is de samenwerking op gang krijgen en houden. Verdiep u in de verwachtingen van iedereen die betrokken wordt bij de PPS en de activiteiten die uitgevoerd gaan worden. Houd het grote plaatje voor ogen, voorkom 'wij tegen zij'-denken en stimuleer de motivatie van uw partners.

Stap 2: Manage de dagelijkse praktijk

Het enthousiasme van de opstartfase kan snel vervagen als de aandacht verschuift van de korte naar de lange termijn. Als manager is het uw primaire taak om de voortgang van de PPS te bewaken. Door regelmatig met betrokken partijen te communiceren via overleggen, trainingen en bijeenkomsten, ontstaat er een gezamenlijk beeld. Daarnaast is ook informele communicatie belangrijk. Daarmee bouwt u vertrouwen, betrokkenheid en een veilige samenwerkingsomgeving op.

Stap 3: Monitor ontwikkelingen en evalueer

Monitor niet alleen het functioneren en de resultaten van uw PPS, maar ook de ontwikkelingen in uw eigen organisatie, uw omgeving en de organisaties van uw partners. Zo ontdekt u tijdig ontwikkelingen die een bedreiging kunnen vormen voor de continuïteit van de samenwerking.

Stap 4: interenieer en communiceer

Op basis van evaluaties beslist u of het nodig is dat u ingrijpt om de voortgang van de PPS te waarborgen. Interventies kunnen gericht zijn op een verandering in ambitie en doelen, partnersamenstelling, samenwerkingsstructuur (zoals contractuele afspraken) en dagelijks management (zoals de kwaliteit van de werkrelatie). Controleer na afloop of de maatregelen effect hebben gehad.

Aandachtspunten voor het managen van een PPS

- Blijf werken aan verwachttingsmanagement, zowel in uw eigen organisatie en partnerorganisaties als in de externe omgeving. Een PPS is een dynamische organisatievorm waarin doelen en resultaten kunnen veranderen.
- Benader elke partner zo veel mogelijk in zijn eigen taal. Wie bijvoorbeeld veel bezig is met technische innovaties, denkt vooral in diagrammen en beelden. Leer elkaars taal te spreken door meeloopdagen, aan te sluiten bij overleggen of het lezen van bijvoorbeeld beleidsnota's of jaarverslagen.
- Spreek elkaar aan op gemaakte afspraken en resultaten, zowel in positieve als in negatieve zin. Maar stel u wel flexibel op en probeer altijd een gezamenlijke oplossing voor knelpunten te vinden.
- Zorg voor stabiliteit. Het uittreden en toetreden van partners of personen betekent dat een PPS opnieuw gestart wordt. Succesvol management vraagt om stabiliteit en dus bij voorkeur minimale wijzigingen in bemensing.
- Zorg met PR en communicatie voor een goede zichtbaarheid van de samenwerking. Vier successen met elkaar.

Fase 6: Evalueer uw PPS

Een integrale en systematische benadering van evalueren verhoogt de kwaliteit van beslissingen en corrigerende maatregelen. Om de prestaties van uw PPS goed te beoordelen, is het belangrijk dat u weet wat u meet. Aan de hand van meetindicatoren ontwerpt u uw evaluatie-instrument. Het evaluatie-instrument genereert gegevens, die u vervolgens interpreteert en rapporteert.

Stap 1: Ontwerp het evaluatie-instrument

Op basis van de PPS-doelen bepaalt u de aard en inhoud van de meetindicatoren die u gaat gebruiken. Voor elke indicator bepaalt u de verwachte score. Als uit de evaluatie blijkt dat de gemeten score achterblijft bij de verwachte score, is een corrigerende maatregel nodig. Vervolgens spreekt u met uw partners af op welke manier u de benodigde data verzamelt, in welke vorm u rapporteert, met wie u die informatie deelt en hoe u externe partijen op de hoogte houdt.

Stap 2: Implementeer het instrument

Zodra u het evaluatie-instrument in de praktijk gebruikt, is het belangrijk dat u betrokkenen tijdig en volledig op de hoogte brengt van de evaluatieprocedures. Wat is bijvoorbeeld het doel van de vragenlijsten die u verspreidt? Hoe gaat u om met de uitkomsten van de evaluatie? Bespreek de implementatie met uw partners. Als elke partner andere evaluatieprocedures hanteert, kan dat leiden tot frictie en wantrouwen.

Stap 3: Analyseer, interpreteer en rapporteer

Het evaluatie-instrument levert gegevens op die vragen om analyse en interpretatie.

Daarna rapporteert u over de uitkomsten. De rapportage vormt aanleiding tot discussie en dialoog en kan leiden tot drie besluiten: continueren zonder bijsturing, continueren met bijsturing (corrigerende maatregelen) of beëindigen van de samenwerking.

Stap 4: Pas het evaluatie-instrument aan

Op basis van uw ervaringen met het evaluatie-instrument kunt u besluiten om het aan te passen door bijvoorbeeld indicatoren te veranderen of nieuwe toe te voegen. Ook kenmerken van de evaluatieprocedure kunnen voor verandering in aanmerking komen, zoals de frequentie of rapportagevorm.

Aandachtspunten voor het evalueren van een PPS

- Reserveer tijdens de onderhandelingen voldoende tijd en geld voor de evaluatie en formaliseer en documenteer afspraken.
- Hoe interne stakeholders een PPS beleven, kan verschillen per partner en hangt af van hun rol in de samenwerking (bijvoorbeeld bestuurder, projectleider of uitvoerder). Houd daar rekening mee bij het opzetten van de evaluatie en het analyseren van verzamelde data.
- Evaluaties kunnen bewust een open (misschien zelfs openbaar) of besloten karakter hebben. Maak daar vooraf heldere afspraken over, communiceer ze binnen de PPS en houd u eraan.
- Een goede evaluatie toont eerlijk inzicht in de goede eigenschappen van een PPS, maar ook in de slechte. Dat vraagt om vertrouwen. Daarom is het belangrijk dat u al bij het ontwerpen van het evaluatie-instrument bespreekt hoe u omgaat met vertrouwelijke informatie.
- Wacht niet met evalueren tot het te laat is. Plan concrete momenten in om te evalueren. Naast gezamenlijke evaluaties is het belangrijk dat u zelf ook continu blijft evalueren, formeel of informeel.

Fase 7: Beëindig uw PPS

Een PPS stopt zodra de doelen of de contractuele levensduur zijn behaald. Daarnaast bestaat de mogelijkheid dat een of meer partners voortijdig stoppen. Wat is een goed moment om een PPS te beëindigen? En hoe doet u dat? Om dat te kunnen beoordelen, heeft u inzicht nodig in verschillende manieren om de PPS te stoppen en de mogelijke consequenties. Daarmee maakt u een plan om eventuele verliezen en reputatieschade te beperken.

Stap 1: bereid de beëindiging voor

Informeer het hoger management over het voornemen om de samenwerking te beëindigen en beoordeel de gevolgen. Bepaal wie een rol speelt in het beëindigingsproces en organiseer een bijeenkomst met juristen om de voorwaarden van een (voortijdige) beëindiging helder te krijgen. Maak een overzicht van de middelen die zijn ingezet in de samenwerking: in hoeverre kunt u deze inzet herstellen of terugdraaien? Beslis vervolgens op welke manier u de PPS wilt beëindigen: actief of passief? In goed overleg, via bemiddeling of met een rechtsgeding? Bereid een strategische analyse voor van alternatieve manieren om de PPS-activiteiten uit te voeren, zoals zelf doen, inkopen of nieuwe samenwerkingsverbanden.

Actief of passief beëindigen?

Als u uw PPS voortijdig wilt beëindigen, kunt u grofweg uit twee scenario's kiezen: actieve of passieve beëindiging. Een actieve beëindiging betekent dat u bewust actie onderneemt om de relatie stop te zetten. Consulteer een juridisch adviseur, bespreek uw stappen met het hoger management en maak een intern en extern communicatieplan. Een passieve beëindiging betekent dat u ervoor kiest om de samenwerking te beëindigen zonder direct stappen te ondernemen. U continueert de samenwerking en wacht tot er een concrete aanleiding is om te stoppen, zoals tegenvallende resultaten of veranderingen in het economische en politieke klimaat.

Stap 2: maak uw intenties duidelijk

De gemeente communiceert met de PPS-partners over de redenen om de samenwerking te beëindigen. Als u kiest voor een actieve beëindiging en u uw beslissing beschouwt als onomkeerbaar, kunt u direct verder met stap 3. Bij passieve beëindiging laat u uw partner indirect weten dat u zich terugtrekt uit de samenwerking, zonder de ware reden uit te spreken. Deze aanpak is alleen aan te bevelen als u verwacht cruciale middelen te verliezen of uw reputatie te schaden zodra u uw ware bedoelingen onthult.

Stap 3: ontmantel de PPS

Bij het ontmantelen van de PPS verschuift de focus van gezamenlijke naar individuele belangen. U bepaalt gezamenlijk de waarde van investeringen, kennis en middelen die eigendom zijn van de PPS of door de PPS worden beheerd. Voor materiële activa en financiële middelen is dat relatief eenvoudig, maar voor immateriële activa, zoals merken en kennis, zijn vaak onderhandelingen nodig; zeker als u daarover niets heeft vastgelegd in de contractuele bepalingen.

Stap 4: rond de beëindiging af

In de afrondingsfase verbreekt u de PPS-banden met uw partners definitief. Op dat moment is externe en interne communicatie nodig om duidelijk te maken wat uw motieven zijn om de samenwerking te beëindigen. Grijp de afrondende fase aan om te leren van de PPS-beëindiging, zeker als het gaat om een samenwerking die u als mislukt beschouwt.

Aandachtspunten bij de keuze voor beëindiging

- Een radicale en ongecontroleerde ontmanteling van de PPS kan uw reputatie ernstig beschadigen.
- Wees alert op passief gedrag van uw partners. Passiviteit bedreigt de continuïteit van de samenwerking en kan een eerste signaal zijn dat een partner beëindiging van de PPS overweegt.
- Markeer de beëindiging van uw PPS met een slotbijeenkomst om behaalde resultaten te vieren. De bijeenkomst is tegelijkertijd een kans om nieuwe initiatieven te starten.
- Tijdens het beëindigingsproces zijn er altijd mogelijkheden voor verzoening. Een publieke aankondiging van uw voornemen om een PPS te beëindigen, maakt de kans op verzoening en reparatie van de relatie met uw partners nihil.
- Besef dat sommige van uw medewerkers vanuit intrinsieke overwegingen participeren in de samenwerking. Laat ze tijdig en helder weten waarom de samenwerking wordt beëindigd. Zoek eventueel naar alternatieve mogelijkheden om invulling te geven aan hun motivatie.
- Dat u een PPS beëindigt, betekent niet automatisch dat uw zakelijke en persoonlijke relaties ophouden te bestaan. Houd de contacten warm en investeer in uw relaties.