

## CHECKLIST BEEINDIGEN VAN SAMENWERKING

‘Begin met het eind in zicht’ wordt er wel eens gezegd wanneer je een strategische samenwerking of partnership begint. Helaas kun je vooraf vaak niet alles overzien.

Wat de reden van het beëindigen van jullie samenwerking ook is, het is verstandig om alle zaken op een rijtje te zetten, bijvoorbeeld in een ‘exitplan’. Een vergelijkbaar document als het samenwerkingsplan dat er mogelijk bij aanvang van jullie samenwerking is opgesteld. Een exitplan bevat zowel afspraken over de zakelijke, technische als de sociale, menselijke kant van jullie samenwerking. Want een samenwerking beëindigen gaat over meer dan het ontbinden van de overeenkomst en verdeling van geld en middelen. Afhankelijk van de aard, duur en intensiteit van jullie samenwerking, heeft de beëindiging ervan effect op de mensen die er bij betrokken zijn geweest, van directie tot medewerkers en de vele andere stakeholders. Zakelijk scheiden is ook emotioneel scheiden, ook al doen we bij zakelijke samenwerkingen vaak of dit geen rol speelt.

In deze checklist staan items opgenomen waar je aan kunt denken wanneer je een samenwerking wilt beëindigen. De diverse items staan gegroepeerd volgens de onderdelen van ons Connect4-model.



Het is geen limitatieve lijst, noch heeft het de pretentie voor een pijnloze scheiding te zorgen wanneer je voor alle onderdelen tot afspraken komt. Wel heeft het tot doel jullie na te laten denken over de diverse aspecten die van belang kunnen zijn bij het beëindigen van jullie samenwerking. Met als doel: op een goede manier uit elkaar gaan.

### BELANGEN

- Strategie:** Als organisatie ben je een samenwerking aangegaan om dat deze paste bij de ambities van je organisatie en je organisatie strategie. Wellicht hebben externe ontwikkelingen je organisatie perspectief veranderd, is je organisatie zelf veranderd, verloopt de samenwerking zelf stroef waait er een nieuwe wind vanuit nieuw bestuur. De eerste vraag die je je als organisatie moet stellen is: Waarom wil je als organisatie met deze samenwerking stoppen? De overwegingen die je hierbij maakt en de conclusies die je trekt, hebben gevolgen voor het vervolg. Bespreek jullie eigen overwegingen ook samen. Als het (nog) kan in alle openheid. Dit helpt om tot een goed exitplan te komen. Of wellicht toch tot een doorstart.
- Reputatie:** Het aangaan van de samenwerking gaf jullie niet alleen materiele impact, ook immaterieel. Zo ook wanneer deze wordt beëindigd. Hoe wordt de omgeving geraakt door jullie beëindiging en welke weerslag heeft dit op de individuele organisaties na de scheiding? Denk aan welk effect de wijze van jullie break-up kan hebben op (samen) opgedane en bestaande relaties, klanten, leveranciers, andere samenwerkingspartners en overige stakeholders. Reden

om ook deze laatste fase goed aan te pakken en afspraken te maken hoe je jullie verhaal naar buiten brengen en de diverse partijen informeren ondanks eventuele conflicten die kunnen spelen.

## RELATIE

- Draagvlak:** Een strategische samenwerking is meer dan een contract. Zeker bij langdurige of intensieve samenwerkingen zijn betrokkenen vanuit de organisaties ook een emotionele verbintenis aan gegaan. Wellicht is het voor sommige mensen binnen de organisatie niet duidelijk waarom je deze samenwerking zou willen beëindigen. Wellicht zien zij alternatieven: een project stoppen of wijzigen in plaats van de hele samenwerking of het waarom en de scope van jullie samenwerking bespreken. Door mensen te betrekken en bij te laten dragen creëer je draagvlak voor de besluitvorming en eventuele afronding.
- Dialoog:** Naast het creëren van draagvlak voor de besluitvorming kunnen gesprekken op diverse manieren helpen om de samenwerking tot een goed einde te brengen: eventuele openstaande punten m.b.t. het besluit kunnen worden ontdekt of ingevuld, mensen kunnen hun gevoel ten aanzien van de beëindiging bespreken en je kunt ideeën opdoen en ondersteuning organiseren voor een goede afronding van de samenwerking.
- Cultuur:** Wat wellicht met een feestelijke ‘Kick-Off’ is begonnen, kan met een passende ‘Kick-Out’ worden afgesloten. Net als de opkomende scheidingsparty’s bij particuliere scheidingen, markeert de kick-out het einde van jullie samenwerking. Laat jullie samenwerking bij voorkeur niet als een kaars uitdoven. Een dergelijke activiteit, mits de verstandhouding het toelaat, geeft de mogelijkheid de communicatie over de beëindiging te synchroniseren, eventuele vragen te beantwoorden en mensen die lang met elkaar hebben samengewerkt afscheid van elkaar te laten nemen. Bekijk dus welke vorm passend is voor jullie en voorkom dat het een setting krijgt waarin onbesproken irritaties en spanningen tot ontlasting komen.

## DOEL

- Visie & Missie:** Mocht de vraag ‘Waarom wil je als organisatie stoppen met deze samenwerking?’ nog twijfel vanuit strategisch perspectief geven, dan is het verstandig samen nog eens naar de ambitie te kijken die jullie voor ogen hadden. Hierbij kun je de tools gebruiken die op onze website onder ‘Verkennen’ en ‘Ontwikkelen’ van samenwerking staan, zoals het visie- of missie canvas.
- Resultaten:** Zetten jullie de beëindiging door dan is de vraag: Welke resultaten heeft jullie samenwerking tot nu toe concreet opgeleverd en hoe worden deze verdeeld? Hierbij gaat het niet alleen om concrete producten, diensten of prototypes maar ook om minder concrete ‘producten’ die tijdens de samenwerking opgeleverd zijn zoals patenten en octrooien,

pilotresultaten, een klantenbestand, (onderzoeks-)rapporten, beleidsdocumenten en operationele beschrijvingen.

## INRICHTING

- Scope en exclusiviteit:** Er zijn diverse redenen waardoor een samenwerking beëindigt kan worden. Wellicht zijn hierover in een eerdere fase van jullie samenwerking afspraken gemaakt, bijvoorbeeld wanneer er een tijdsperiode voorbij is, een bepaald resultaat is behaald of een doel juist onhaalbaar is geworden. Eén van de partners kan strategische redenen hebben de samenwerking te willen ontbinden, een wisseling in bestuur of directie kan aanleiding zijn evenals onverwachte redenen als contractbreuk, wantrouwen of conflict. Check of er binnen de scope van jullie samenwerking afspraken zijn die gevolgen kunnen ondervinden van de beëindiging van jullie samenwerking.
- Juridisch:** Mogelijk hebben jullie aan het begin van jullie samenwerking een samenwerkingscontract gesloten of zelfs een juridische entiteit opgericht. Of wellicht is er juist geen samenwerkingscontract. Vraag juridische advies bij het ontbinden van het contract, of wat de juridische consequenties zijn wanneer jullie samenwerking mondeling, of onvolledig, vormgegeven was. Want ook hieraan kunnen juridische consequenties zitten.
- Financieel:** Wanneer een samenwerking gedegen is opgezet, zijn er in een eerder stadium afspraken gemaakt over de verdeling van opbrengsten, schulden en andere financiële middelen. Ook over gezamenlijke fondsen, nog mogelijke toekomstige opbrengsten en dividenden en eigendom van middelen en kennis moeten afspraken worden gemaakt, voor zover deze er nog niet waren, en worden uitgevoerd. Zorg dat de administratie van jullie samenwerking op orde is en raadpleeg zo nodig een financieel specialist om voor jullie situatie de consequenties op een rij te zetten.
- Besluitvorming:** Tijdens jullie samenwerking zijn er afspraken gemaakt over wie welke beslissingen mag nemen ten aanzien van de samenwerking. Wellicht is er zelfs een juridische entiteit opgericht, met zitting vanuit de partners. Maar hoe blijft deze na beëindiging van jullie samenwerking eruit zien? Nemen anderen jullie rol over of wordt de entiteit ook stopgezet? Mocht een derde organisatie zaken uit de samenwerking over nemen, zorg dan voor een zachte landing. Maak afspraken wie beslissingen neemt ten aanzien van (klachten over) reeds in de markt gebrachte producten of diensten. En tot slot een van jullie laatste gezamenlijke besluiten: Wie communiceert wat, hoe en met wie over de beëindiging?
- Organisatorisch:** Project-, stuur- en werkgroepen moeten ontmanteld worden en operationele processen, informatiestromen en systemen worden afgedicht. Inhuur van derden, als bijvoorbeeld een onafhankelijke project- of alliantiemanager, moet worden afgewikkeld. Of juist worden ingehuurd om de exit soepel te laten verlopen.
- Project impact:** Binnen jullie samenwerking kunnen nog projecten lopen waarover moet worden besloten wat hiermee gebeurd. Meest voor de hand liggend is om deze te beëindigen, maar wellicht zijn er ook mogelijkheden dat een project over gaat naar een van jullie individuele

organisaties (al dan niet binnen een nieuwe samenwerking) of dat er een derde partij is die een project wil overnemen.

- Communicatie:** Net als bij de start van jullie samenwerking dient de beëindiging goed gecommuniceerd te worden binnen de betrokken organisaties. Maak hier dus afspraken over zodat er geen ruis over de boodschap en de consequenties kan ontstaan. Naast de inzet van formele communicatie, als vergadering en bijeenkomsten, zijn ook informele settings en communicatie belangrijk bij het afronden van de samenwerking. Zeker als de samenwerking tussen bepaalde medewerkers of afdelingen hecht is geweest.
- Rollen & Competenties:** Net als dat er vaardigheden zijn om een samenwerking, partnership of alliantie te ontwikkelen, zo zijn die er ook bij het onderhouden of beëindigen van een samenwerking. Bij grotere organisaties zijn de betrokkenen bij de ontwikkeling van een samenwerking (vb. business development) daarom vaak niet dezelfde als bij de beëindiging ervan (operationeel of project beheer). Vooraf gemaakte afspraken over beëindiging kunnen bij dergelijke organisaties daarom mogelijk niet altijd duidelijk meer zijn. Bekijk ook of jullie ondersteuning door een derde partij nodig achten om jullie samenwerking te beëindigen, bijvoorbeeld in geval van conflict.
- Conflictbemiddeling:** Wellicht hebben jullie in een eerder stadium van jullie samenwerking afspraken gemaakt in geval jullie in een conflict zouden belanden. Hoe waren jullie toen van plan het op te lossen? En wat waren de afspraken wanneer jullie er niet meer uit zouden komen? Zijn deze nu van toepassing? Naast het inschakelen van een juridisch of financieel specialist bij het beëindigen van jullie samenwerking, kan het handig of noodzakelijk zijn een conflictbemiddelaar of zakelijk mediator in te schakelen. Zo voorkom je dat je al ruziënd uit elkaar gaat en er (emotionele) schade blijft nadat jullie uit elkaar zijn gegaan.
- Overige consequenties:** Deze checklist is niet uitputtend. Wellicht zie jij nog andere zaken die belangrijk zijn bij het beëindigen van jullie samenwerking. Of wil je er over sparren. Neem dan contact met ons op.