

Voorjaar 2026 | Hester van Beek en Anne van den Dool

Samen sterker

Handvatten voor fusies en samenwerkingen
met bibliotheken en andere cultureel-
maatschappelijke organisaties



Inhoud

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding: ontwikkelingen in het bibliotheekstelsel en de cultuursector	4
1.2 Doel en doelgroep	4
1.3 Leeswijzer	5
2. Achtergrond en context	6
2.1 Trends in de sector: schaalvergroting, verbreding en zorgplicht	6
2.2 Bibliotheekfusies in cijfers	7
2.3 Typen fusies	9
2.4 Motivaties om te fuseren	10
2.5 Valkuilen en misvattingen	11
2.6 Fusie versus andere samenwerkingsvormen	11
3. Het fusieproces in fasen	12
3.1 Oriëntatiefase	13
3.2 Verkennings- en haalbaarheidsfase	17
3.3 Besluitvormingsfase	22
3.4 Implementatiefase	26
3.5 Borging en evaluatie	30
4. Checklist	33
5. Bronnen	38
6. Colofon	39

Voorwoord

In 2023 en 2024 was ik, Hester van Beek, interim-directeur bij Bibliotheek Het Groene Hart. In die periode startte ik met de verkenning van een fusie met Bibliotheek Angstel Vecht en Venen. Omdat ik geen handvatten kon vinden voor het succesvol doorlopen van dat proces, zocht ik contact met collega-directeuren die al eens een dergelijk traject hadden doorgemaakt. Hun voorbeelden waren helpend, maar toch vroeg dit project nog steeds veel uitzoekwerk.

Fusies en samenwerkingen komen steeds vaker voor – in de culturele sector in de breedte en in de bibliotheekbranche in het bijzonder. Naar aanleiding van mijn eigen ervaring met een fusietraject en wat daar allemaal bij komt kijken, ontstond het idee voor deze handreiking, hopen dat die organisaties een leidraad kan bieden bij dit uitdagende proces.

Voor de totstandkoming van dit document hebben we met een brede afspiegeling van de bibliotheekbranche gesproken: van groot tot kleiner, verspreid over het land. We gingen te rade bij bibliotheken die fusietrajecten doormaakten met andere bibliotheekorganisaties, maar ook met andere culturele instellingen, volksuniversiteiten en welzijnsinstanties. We spraken naast directeuren ook raden van toezicht, leden van de personeelsvertegenwoordiging, beleidsadviseurs van gemeenten en externe begeleiders van fusietrajecten op organisatiegebied.

We hopen dat het resultaat helpend zal zijn voor organisaties die een samenwerking of fusie met elkaar willen aangaan – niet alleen bibliotheken, maar ook andere maatschappelijk-culturele instellingen die inzien dat ze samen sterker staan. Daarnaast nodigen we organisaties van harte uit contact op te nemen bij vragen – niet alleen met ons, maar ook met de partijen die wij hebben gesproken, te vinden in het colofon. Want juist door onze kennis en ervaringen op dit gebied met elkaar te delen, laten we de meerwaarde van goede samenwerking zien.

Hester van Beek & Anne van den Dool

1. Inleiding

1.1 Aanleiding: ontwikkelingen in het bibliotheekstelsel en de cultuursector

De bibliotheeksector is sterk in beweging: bibliotheken vervullen een steeds bredere maatschappelijke rol. Tegelijkertijd staan gemeenten en bibliotheekorganisaties onder financiële druk en worden er steeds hogere eisen gesteld aan professionaliteit, bereik en kwaliteit.

In reactie hierop verkennen steeds meer bibliotheken vormen van intensievere samenwerking, schaalvergroting of fusie. Dat gebeurt zowel tussen bibliotheken onderling als met organisaties uit aangrenzende domeinen, zoals culturele instellingen, volksuniversiteiten en welzijnsorganisaties, die eveneens met bovengenoemde uitdagingen te maken hebben. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich de komende jaren verder zal doorzetten, zodat deze organisaties gezond en sterk de toekomst tegemoet kunnen gaan.

1.2 Doel en doelgroep

Fuseren is echter geen eenvoudig proces. Fusietrajecten raken niet alleen de juridische en organisatorische structuur van een instelling, maar hebben ook grote impact op medewerkers, vrijwilligers, bestuur en toezicht, gemeenten en andere stakeholders. In de praktijk blijkt dat elke fusie maatwerk is, sterk afhankelijk van context, geschiedenis, cultuur en bestuurlijke verhoudingen.

Tegelijkertijd is binnen de cultuursector in de breedte en in de bibliotheekbranche specifiek veel kennis en ervaring op dit gebied opgebouwd. Bibliotheken die al een dergelijk traject hebben doorlopen, beschikken vaak over waardevolle inzichten: over wat goed werkt, waar het schuurt en welke keuzes achteraf bepalend blijken te zijn. Deze kennis is echter vaak versnipperd aanwezig en wordt zelden systematisch vastgelegd.

Dit document heeft als doel deze praktijkervaringen te bundelen en toegankelijk te maken. Het biedt een handreiking voor bibliotheken, POI's en andere culturele of maatschappelijke instellingen die overwegen te fuseren of zich daarop willen voorbereiden. Daarbij combineren we procesmatige inzichten met concrete voorbeelden uit de praktijk, en belichten we dit traject vanuit verschillende perspectieven: van directie en management tot raad van toezicht, van gemeente tot personeel.

1.3 Leeswijzer

Deze handreiking is opgebouwd volgens de verschillende fasen van een fusieproces: van oriëntatie en verkenning tot besluitvorming, implementatie en borging. Per fase beschrijven we de belangrijkste vragen, aandachtspunten en keuzes, steeds bekeken vanuit meerdere gezichtspunten. Daarnaast bevat dit document praktijkcasussen van verschillende typen fusies, een overzicht van succesfactoren en valkuilen, en concrete aanbevelingen voor instellingen die zelf aan de slag willen. We sluiten af met een checklist van veelgebruikte documenten en stappen, bedoeld als praktisch hulpmiddel.

Lezers kunnen het document zowel in zijn geheel lezen als gebruiken als naslagwerk per fase of thema. Zo hopen we bij te dragen aan goed geïnformeerde, zorgvuldige en toekomstgerichte keuzes in een sector die volop in ontwikkeling is.



2. Achtergrond en context

Fusies in de culturele sector en bibliotheekbranche staan niet op zichzelf. Ze zijn het resultaat van een samenloop van inhoudelijke, bestuurlijke en financiële ontwikkelingen die de afgelopen jaren steeds zichtbaarder zijn geworden. Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste trends, de verschillende typen fusies die in de praktijk voorkomen en de positie van fusies ten opzichte van andere samenwerkingsvormen.

2.1 Trends in de sector: schaalvergroting, verbreding en zorgplicht

De rol van de openbare bibliotheek is de afgelopen decennia ingrijpend veranderd: zij is uitgegroeid tot een laagdrempelige publieke voorziening met een breed maatschappelijk profiel. Bibliotheken dragen bij aan taalvaardigheid, leesbevordering, digitale inclusie, cultuureducatie, persoonlijke ontwikkeling, participatie en ontmoeting. Deze verbreding van taken vraagt om andere competenties, nieuwe samenwerkingen en een grotere organisatorische wendbaarheid.

De voorgenomen aanscherping van de Wsob versterkt deze dynamiek. Met de introductie van een expliciete gemeentelijke zorgplicht wordt de verantwoordelijkheid voor een volwaardige bibliotheekvoorziening helderder gedefinieerd. Gemeenten moeten aantoonbaar zorgen voor bereik, kwaliteit en toegankelijkheid. Voor bibliotheken betekent dit dat zij hun positie in het lokale en regionale stelsel opnieuw moeten doordenken. Schaalvergroting, intensievere samenwerking of fusie worden daarbij steeds vaker gezien als middelen om aan deze eisen te kunnen voldoen.

Tegelijkertijd opereren bibliotheken in een context van financiële krapte. Gemeentelijke budgetten staan onder druk en verschillen sterk per regio. Vooral kleinere bibliotheekorganisaties zijn daardoor kwetsbaar: zij moeten dezelfde (of vergelijkbare) wettelijke en maatschappelijke taken uitvoeren als grotere organisaties, maar beschikken over minder schaal, capaciteit en specialistische kennis. Dit leidt tot een toenemende spanning tussen ambities en uitvoeringskracht.

In dit krachtenveld ontstaat een duidelijke trend richting grotere, robuustere organisaties, die beter in staat zijn om continuïteit te waarborgen en specialistische expertise op te bouwen. Het VOB-rapport *De robuuste bibliotheek. Gids richting een toekomstgerichte bibliotheek in elke gemeente* uit 2023 wordt hierbij vaak als uitgangspunt genomen. Ook kunnen zij een betere strategische gesprekspartner te zijn voor gemeenten en zijn zij in staat flexibel in te spelen op maatschappelijke opgaven.

2.2 Bibliotheekfusies in cijfers

Fusies en samenwerkingsverbanden in de bibliotheeksector zijn geen incidenteel verschijnsel meer. De afgelopen jaren is sprake van een duidelijke structurele ontwikkeling richting intensievere samenwerking, gezamenlijke huisvesting en bestuurlijke integratie. De beschikbare cijfers laten zien dat deze beweging breed en landelijk zichtbaar is.



Groei van multifunctionele accommodaties (MFA's)

Een belangrijke indicator voor samenwerking in de sector is het aantal bibliotheeklocaties die zijn ondergebracht in een multifunctionele accommodatie (MFA). In 2024 bevonden zich 755 bibliotheeklocaties – circa 60% van alle locaties – in een MFA. Dit betekent dat 92% van de bibliotheekorganisaties ten minste één vestiging deelt met andere instellingen.

Samenwerking op locatieniveau is daarmee eerder norm dan uitzondering geworden. Bibliotheekvestigingen delen hun gebouw vooral met maatschappelijk dienstverleners, kinderopvang, locaties voor primair onderwijs, zorginstellingen en wijkcentra.



Van gedeeld gebouw naar bestuurlijke fusie

Niet iedere samenwerking blijft beperkt tot het delen van een pand. Wanneer organisaties verder gaan dan gezamenlijke huisvesting en programma, en ook bestuurlijk samengaan, spreken we van een multifunctionele organisatie (MFO). In 2024 was bij circa 18% van de bibliotheekorganisaties sprake van een verregaande bestuurlijke samenwerking of fusie. Bibliotheken die onderdeel zijn van een MFO zijn meestal gefuseerd met culturele instellingen, zoals een theater of schouwburg, museum, bioscoop of filmhuis, dans- of muziekschool, concertzaal of poppodium. Bestuurlijke fusies komen dus nog steeds minder voor dan samenwerking in een gedeeld gebouw, maar vormen wel een substantiële en groeiende categorie.

Toekomstplannen: verdere schaalvergroting en integratie

Dat die ontwikkeling nog niet tot stilstand is gekomen, blijkt uit inventarisaties van toekomstplannen van culturele instellingen. In 2022 werden dertig plannen voor nieuw op te richten culturele multifunctionele organisaties geïnventariseerd. Opvallend is dat in 22 van deze plannen een bibliotheekfunctie onderdeel uitmaakt van de nieuwe organisatie. Bibliotheken spelen daarmee een centrale rol in nieuwe culturele en maatschappelijke samenwerkingsverbanden. Deze cijfers onderstrepen dat fusies en bestuurlijke integratie niet alleen een reactie zijn op financiële druk, maar ook onderdeel vormen van strategische herpositionering binnen het lokale culturele en sociale stelsel.



2.3 Typen fusies

Hoewel vaak in algemene termen over fusies wordt gesproken, laat de praktijk een grote variatie zien. Op basis van statistieken en praktijkervaringen onderscheiden we vier veelvoorkomende typen fusies.

Bibliotheek en bibliotheek

Bibliotheekorganisaties kiezen er regelmatig voor de krachten te bundelen. Zij richten zich meestal op schaalvergroting, professionalisering en versterking van de bedrijfsvoering.

Het kan gaan om gelijkwaardige organisaties die samen verder willen, maar ook om een kleinere bibliotheek die opgaat in een grotere organisatie.

Kenmerkend voor dit type fusie is dat de inhoudelijke opdracht grotendeels overeenkomt.

De belangrijkste vraagstukken liggen vaak op het vlak van governance, organisatie-inrichting, cultuurverschillen en regionale balans: hoe voorkom je dat één werkgebied gaat domineren en hoe behoud je lokale verankering binnen een grotere structuur?

Bibliotheek en cultuur

Fusies tussen bibliotheken en culturele instellingen ontstaan vaak vanuit de wens om cultuurparticipatie en educatie integraal te benaderen. Bibliotheken worden zo onderdeel van multifunctionele organisaties waarin bijvoorbeeld kunsteducatie, podiumkunsten of erfgoed een plek hebben.

Dit type fusie biedt kansen voor inhoudelijke kruisbestuiving en een geïntegreerd aanbod richting inwoners. Tegelijkertijd brengen verschillen in werkcultuur, financieringsstromen, registratieverplichtingen en cao's nieuwe complexiteit met zich mee. In de praktijk blijkt dat niet alles volledig hoeft te integreren: vaak ontstaat een hybride vorm waarin de verschillende organisaties op onderdelen samenwerken, maar ook hun eigen identiteit behouden.

Bibliotheek en kenniscentrum

Fusies tussen bibliotheken en volksuniversiteiten of vergelijkbare kennis- en cursuscentra zijn vaak inhoudelijk sterk gemotiveerd. Beide organisaties richten zich op leren, persoonlijke ontwikkeling en een leven lang ontwikkelen.

In deze fusies speelt sentiment regelmatig een grote rol, bijvoorbeeld wanneer een volksuniversiteit een lange geschiedenis met vrijwilligers heeft en een sterke eigen identiteit heeft opgebouwd. Succesvolle trajecten kenmerken zich door respect voor die geschiedenis, het behoud van herkenbare merken en een geleidelijke integratie van organisatie en aanbod.

Bibliotheek en welzijn en andere maatschappelijke organisaties

Fusies met welzijnsorganisaties of bredere maatschappelijke instellingen raken aan het sociaal domein, waar de bibliotheek qua dienstverlening sowieso steeds vaker tegenaan schuurt. De overlap in doelgroepen en maatschappelijke opgaven is groot, maar de institutionele verschillen zijn dat vaak ook. Cao's, beroepsidentiteiten en verantwoordingsstructuren lopen sterk uiteen.

Toch komt deze combinatie in fusietrajecten steeds vaker voor. In de praktijk kiezen organisaties bij deze vorm soms bewust voor een bestuurlijke of organisatorische samenvoeging zonder volledige juridische fusie, om vakmanschap en arbeidsvoorwaarden per domein te kunnen behouden. Deze varianten laten zien dat structuur idealiter volgt uit inhoud, en niet andersom.

2.4 Motivaties om te fuseren

Onderzoek laat zien dat fusies en samenwerkingen vanuit verschillende perspectieven voordelen kunnen bieden: voor de organisaties zelf, maar ook voor hun bezoekers.

Voordelen voor fuserende organisaties

De voordelen voor fuserende organisaties worden doorgaans onderscheiden in drie categorieën:

- Strategisch: betere kwaliteit en samenhang in programmering en dienstverlening;
- Organisatorisch: kwalitatief betere bedrijfsvoering en professionelere inrichting van ondersteunende processen;
- Politiek: groter draagvlak en een sterker gezamenlijk front richting gemeente.

Fuseren is met name relevant wanneer:

- Schaalvergroting nodig is om kwaliteit, continuïteit en/of professionaliteit te borgen;
- Organisaties inhoudelijk sterk op elkaar aansluiten en een gezamenlijke maatschappelijke opgave delen;
- Gemeenten sturen op samenwerking of herinrichting van het lokale stelsel;
- Kwetsbaarheid van kleine organisaties vraagt om meer slagkracht en weerbaarheid.

Voordelen voor bezoekers

Ook voor bezoekers zijn er positieve kanten. Wanneer meerdere bibliotheken samengaan, groeit vaak ook de kwaliteit van de dienstverlening, onder meer als het gaat om professionalisering van activiteiten en de omvang van de collectie. Ook de vestiging in een gebouw met meerdere functies biedt voordelen. Uit onderzoek onder bibliotheekleden blijkt dat bezoekers vaker voordelen dan nadelen zien in vestiging in een multifunctionele accommodatie. Genoemde voordelen zijn onder andere meer levendigheid, het kunnen combineren van activiteiten, ruimere openingstijden en het gebruik van gedeelde voorzieningen. Tegelijkertijd worden ook nadelen genoemd, zoals drukte en minder ruimte voor collectie en andere bibliotheekfuncties. Dit benadrukt dat integratie steeds vraagt om een zorgvuldige balans tussen samenwerking en herkenbaarheid.

2.5 Valkuilen en misvattingen

Fusies worden regelmatig gezien als een snelle oplossing voor financiële of organisatorische druk, maar dat beeld is vaak te rooskleurig. In de praktijk kosten fusietrajecten juist tijd, energie en geld, zeker in de eerste jaren. Het idee dat twee organisaties samen automatisch efficiënter en goedkoper werken, blijkt lang niet altijd te kloppen. Integratie van systemen, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden en overbruggen van cultuurverschillen vragen om investeringen en zorgvuldige begeleiding. Ook wordt soms onderschat hoeveel impact een fusie heeft op medewerkers en partners. Een fusie is daarmee geen snelle besparing, maar een strategische keuze die alleen werkt als er voldoende tijd, draagvlak en realistische verwachtingen zijn.

2.6 Fusie versus andere samenwerkingsvormen

Een fusie is een van de meest vergaande vormen van samenwerking, maar zeker niet de enige. Veel bibliotheken werken intensief samen zonder juridisch te fuseren, bijvoorbeeld via een gedeelde backoffice (HR, ICT, financiën), gezamenlijke programmering of collectievorming, bestuurlijke samenwerkingsverbanden, gezamenlijke beleidsontwikkeling en/of gedeelde huisvesting. Deze vormen kunnen een waardevol alternatief zijn, vooral wanneer organisaties hun zelfstandigheid willen behouden of wanneer verschillen in cultuur en arbeidsvoorwaarden te groot zijn voor een volledige fusie. In sommige gevallen fungeren samenwerkingsvormen ook als tussenstap: het is een manier om elkaar te leren kennen en vertrouwen op te bouwen voordat een fusie wordt overwogen.

De praktijk leert dat fuseren vooral geen doel op zich moet zijn. De centrale vraag is steeds: welke vorm van samenwerking stelt organisaties het beste in staat om hun maatschappelijke opdracht te vervullen, nu en in de toekomst? In deze handreiking vertrekken we daarom niet vanuit de aanname dat fuseren altijd wenselijk is, maar bieden we vooral inzicht in de afwegingen die daarbij een rol spelen.



3. Het fusieproces in fasen

Fusies in de bibliotheeksector verlopen zelden volgens een strak, lineair stappenplan. In de praktijk zijn het vaak complexe trajecten waarin strategische, organisatorische en menselijke vraagstukken door elkaar lopen en waarin keuzes gaandeweg worden aangescherpt. Toch laten ervaringen uit de praktijk duidelijke patronen zien. Vrijwel ieder fusietraject doorloopt een aantal herkenbare fasen, elk met eigen dynamiek, vraagstukken en beslismomenten.

In dit hoofdstuk beschrijven we het fusieproces aan de hand van vijf opeenvolgende fasen: oriëntatie, verkenning en haalbaarheid, besluitvorming, implementatie en borging. Deze indeling biedt houvast zonder te suggereren dat het proces altijd voorspelbaar of strak afgebakend is. Fasen kunnen elkaar overlappen, terugkoppelen of in een ander tempo verlopen dan vooraf bedacht.

Per fase gaan we in op de belangrijkste vragen en aandachtspunten, steeds bekeken vanuit verschillende perspectieven: directie en management, raad van toezicht, medewerkers en gemeenten. Daarbij besteden we expliciet aandacht aan zowel de ‘harde’ kant van fusies – zoals governance, financiën en juridische structuren – als aan de ‘zachte’ kant: cultuur, vertrouwen, communicatie en leiderschap.





3.1 Oriëntatiefase

De oriëntatiefase vormt het begin van ieder fusietraject, al wordt deze fase niet altijd als zodanig herkend. Vaak is er nog geen sprake van een expliciet voornemen om te fuseren, maar wel van een groeiend besef dat de bestaande situatie onder druk staat of dat samenwerking met andere organisaties noodzakelijk wordt. Juist deze vroege fase is bepalend voor het verdere verloop van het proces.

Aanleidingen en eerste signalen

De aanleiding voor een oriëntatie op fusie kan uiteenlopend zijn. In veel gevallen speelt kwetsbaarheid een rol: een kleine organisatie met beperkte capaciteit, een wisseling in directie of bestuur, teruglopende middelen of onzekerheid over de toekomst. Ook externe factoren kunnen het gesprek aanjagen, zoals gemeentelijke herindelingen, veranderend beleid of expliciete signalen vanuit gemeenten dat zij verwachten dat organisaties intensiever gaan samenwerken.

Daarnaast zijn er situaties waarin de oriëntatie juist voortkomt uit kracht. Organisaties zien kansen om hun maatschappelijke impact te vergroten, hun dienstverlening te verbreden of strategisch beter gepositioneerd te zijn binnen het regionale netwerk. In deze gevallen wordt fusie verkend als een middel om ambities te realiseren, niet als noodgreep.

Verkenning van mogelijke partners

In de oriëntatiefase ontstaat ook de vraag met wie samenwerking of fusie überhaupt denkbaar is. Dit verkennen gebeurt meestal informeel: via bestaande contacten tussen directeur-bestuurders, via gezamenlijke projecten of doordat organisaties al op operationeel niveau samenwerken. In sommige gevallen hebben medewerkers al een dubbele rol of werken teams feitelijk al samen, zonder dat dit bestuurlijk is vastgelegd.

Bij het verkennen van mogelijke partners speelt inhoud een belangrijke rol, maar minstens zo belangrijk zijn cultuur en werkwijze. Praktijkervaringen laten zien dat organisaties elkaar niet alleen moeten beoordelen op missie of takenpakket, maar ook op waarden, tempo en bestuursstijl. Regelmatig wordt in deze fase gesproken over verschillende 'bloedgroepen': passen organisaties bij elkaar in hoe zij werken, beslissen en omgaan met hun personeel?

Deze fase vraagt om openheid en nieuwsgierigheid, zonder direct vast te zitten aan uitkomsten. Juist het nemen van tijd om elkaar te leren kennen voorkomt later misverstanden of weerstand.

Het belang van vertrouwen en cultuur

Vertrouwen is in de oriëntatiefase een cruciale succesfactor. Fusies raken vaak aan identiteit, geschiedenis en emotie, zeker bij organisaties met een lange traditie of sterke vrijwilligerscultuur. Het gesprek over samenwerking kan gevoelens oproepen van verlies, angst voor overheersing of zorgen over autonomie. Door deze emoties niet te negeren maar expliciet ruimte te geven, ontstaat een realistischer beeld van wat een fusie betekent. In succesvolle trajecten wordt deze fase benut om verwachtingen uit te spreken, zorgen te delen en helder te krijgen wat voor iedere partij niet onderhandelbaar is. Tegelijkertijd helpt het om het gesprek niet meteen juridisch of technisch te maken. Veel organisaties geven aan dat zij in deze fase bewust hebben gekozen voor veel inhoudelijke gesprekken, onder meer over gedeelde maatschappelijke opgaven, doelgroepen en de toekomst van het werkgebied.



Je hoeft het niet meteen juridisch dicht te timmeren.
Begin met aan elkaar snuffelen.”

— Mark Deckers, strategisch adviseur bij Rijnbrink

Eerste gesprekken met gemeenten en stakeholders

Hoewel de oriëntatiefase vaak intern en informeel begint, is het betrekken van gemeenten in deze fase van groot belang. Gemeenten zijn niet alleen subsidieverstrekker, maar ook een belangrijke gesprekspartner. Vroegtijdig contact voorkomt verrassingen en maakt het mogelijk om verwachtingen over rol, tempo en besluitvorming af te stemmen. Dit betekent niet dat gemeenten direct om goedkeuring worden gevraagd, maar wel dat zij worden meegenomen in de overwegingen. In de praktijk blijkt dat gemeenten het waarderen wanneer organisaties zelf regie nemen en niet pas aan het einde van het proces aankloppen. Het oogt sterk wanneer de beoogde fusiepartijen hierbij al met één stem spreken: dit versterkt het idee van een potentieel krachtige fusieorganisatie en voorkomt verwarring in de communicatie.

Ook andere stakeholders – zoals medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners – hoeven in deze fase nog niet volledig te worden betrokken, maar het is wel van belang om na te denken over hoe en wanneer zij worden meegenomen. Transparantie in een later stadium begint met zorgvuldigheid in deze eerste fase.

Huisvesting als mogelijke katalysator

In de oriëntatiefase speelt huisvesting vaak nog een impliciete rol. Organisaties verkennen vooral inhoudelijke motieven voor samenwerking, maar locatie en gebouwen kunnen al wel een eerste aanleiding vormen. Het delen van een pand of het naast elkaar opereren in een multifunctionele accommodatie kan samenwerking versnellen en maakt zichtbaar waar overlap ontstaat in doelgroepen en activiteiten. Tegelijkertijd is het belangrijk om huisvesting in deze fase nog niet als leidend uitgangspunt te nemen: een gedeeld gebouw kan een katalysator zijn, maar is geen garantie voor een gedeelde visie.

De oriëntatiefase als fundament

De oriëntatiefase kent niet altijd vaste documenten of formele besluiten, maar vormt wel het fundament van het hele fusietraject. Hier wordt de toon voor de samenwerking gezet en wordt bepaald of men genoeg vertrouwen heeft voor een volgende stap. Organisaties die deze fase overslaan of onderschatten, lopen later vaker tegen weerstand of misverstanden aan.

Een zorgvuldige oriëntatie helpt dus om scherp te krijgen of fusie daadwerkelijk de juiste weg is, en zo ja, onder welke voorwaarden. Daarmee is deze fase niet alleen een opstap naar verdere stappen, maar ook een belangrijk moment om eventueel te besluiten om niet door te gaan wanneer dat verstandiger blijkt.



We zijn eerst gaan praten over waar we over vijf jaar wilden staan. Pas daarna kwam de vraag hoe we dat organisatorisch zouden vormgeven.”

— Renske van Kooij, directeur-bestuurder Bibliotheek Westland



Praktijkvoorbeeld: Bibliotheek Westland

Een voorbeeld van een zorgvuldig doorlopen oriëntatiefase is het traject dat Bibliotheek Westland en de lokale volksuniversiteit samen aangingen. Aanleiding voor de verkenning was de kwetsbaarheid van de volksuniversiteit, die grotendeels op vrijwilligers draaide en moeite had om de continuïteit te waarborgen. De bibliotheek zag het behoud van het cursusaanbod als een maatschappelijke verantwoordelijkheid en verkende of samenwerking of fusie een duurzame oplossing kon bieden.

In plaats van direct te formaliseren, kozen beide organisaties ervoor elkaar eerst beter te leren kennen. Via gezamenlijke gesprekken over hun toekomstvisie onderzochten zij of hun doelen en culturen bij elkaar pasten. Daarbij werd expliciet aandacht besteed aan sentiment en identiteit: de volksuniversiteit had een lange geschiedenis en sterke lokale verankering. Door het merk te behouden en stapsgewijs samen te werken, groeide het vertrouwen.

Dit proces laat zien dat een goede oriëntatiefase draait om tijd nemen, gedeelde inhoud centraal stellen en oog hebben voor cultuur en emotie. Vertrouwen en gezamenlijke ambitie bleken hier belangrijker dan snelle juridische stappen, en vormden zo een stevig fundament voor de latere fusie.



3.2 Verkennings- en haalbaarheidsfase

Na de oriëntatiefase, waarin organisaties elkaar informeel hebben leren kennen en de eerste contouren van mogelijke samenwerking zijn verkend, volgt de verkennings- en haalbaarheidsfase. In deze fase wordt het fusievoornemen explicieter en concreter. Waar eerder vooral werd verkend of samenwerking wenselijk is, staat nu de vraag centraal hoe die fusie eruit zou kunnen komen te zien.

Deze fase vormt een belangrijk kantelpunt. Er worden nog geen definitieve besluiten genomen, maar de uitkomsten bepalen wel of het traject wordt voortgezet richting formele besluitvorming.

Van intentie naar onderbouwing

Een belangrijk kenmerk van deze fase is het vastleggen van de verkenning in documenten. Veel organisaties richten in deze fase een projectgroep op en starten met een startnotitie of waarom-notitie, waarin zij beschrijven:

- Wat de aanleiding is voor de fusieverkenning;
- Welke meerwaarde wordt verwacht;
- Welke alternatieven zijn overwogen;
- Welke stappen nodig zijn om tot een besluit te komen.

Dit document fungeert als intern kompas en als basis voor gesprekken met raden van toezicht en gemeenten. Het dwingt organisaties om aannames expliciet te maken en helpt om het gesprek te verschuiven van gevoel naar onderbouwde afwegingen.

Inhoudelijke meerwaarde en gezamenlijke visie

In de verkenningsfase is het essentieel om de inhoudelijke meerwaarde van een fusie scherp te formuleren. Wat levert een fusie concreet op voor inwoners, gemeenten en medewerkers? En welke maatschappelijke opgaven kunnen gezamenlijk beter worden opgepakt?

Een gedeelde visie blijkt in de praktijk belangrijker dan een gedetailleerd toekomstbeeld. Organisaties hoeven nog niet alles uitgewerkt te hebben, maar wel overeenstemming te bereiken over richting, waarden en ambities, bij voorkeur vastgelegd in een gezamenlijk koersdocument. Fusies die vooral worden ingegeven door financiële of bestuurlijke druk, zonder gedeelde inhoudelijke koers, blijken op de langere termijn vaak kwetsbaar.

Governance en werkgeversrol

Naarmate de verkenning vordert, verschuift ook de rol van bestuur en toezicht. De raad van toezicht wordt intensiever betrokken en krijgt een actievere rol dan in de reguliere toezichtpraktijk. In deze fase worden vragen besproken als:

- Welke governancevorm past bij de nieuwe organisatie;
- Hoe de werkgeversrol wordt ingevuld tijdens en na de fusie;
- Hoe om te gaan met (her)benoeming van bestuurders.

Voor veel raden van toezicht is dit een leerproces: een fusie maak je tenslotte niet elke dag mee. Deze verkenningsfase vraagt om meer hands-on betrokkenheid, zonder de grens tussen toezicht en bestuur uit het oog te verliezen. Externe advisering, bijvoorbeeld op het gebied van governance of arbeidsrecht, kan hierbij ondersteunen. Ook te rade gaan bij raden van toezicht met gelijksoortige ervaringen kan helpen.

Ook voor de betrokken bestuurders is dit een intensief proces, zeker wanneer meerdere organisaties een mogelijke bestuurder aan te dragen hebben. De meest natuurlijke keuzes worden gemaakt wanneer één bestuurder wil aanblijven en de andere vertrekken wegens pensionering, de zoektocht naar ander werk of anderszins. Ditzelfde geldt voor het management: hierin kunnen zelden alle leden uit de voormalige managementteams zitting blijven nemen.

Personeel, cao en cultuur

Een van de meest gevoelige onderdelen van deze fase betreft personeel. Medewerkers stellen zichzelf vaak al snel vragen over hun positie: behoud ik mijn baan, verandert mijn functie en wie wordt mijn leidinggevende? Hoewel nog niet alle antwoorden altijd al beschikbaar zijn, is transparantie over het proces ook in deze fase al cruciaal.

Daarnaast worden verschillen in cao's, pensioenregelingen en functiehuizen in deze fase steeds zichtbaarder. In sommige fusies blijken deze verschillen overbrugbaar; in andere gevallen vormen zij een zwaarwegend argument om af te zien van een volledige juridische fusie. De verkenningsfase is bij uitstek het moment om deze consequenties zorgvuldig in beeld te brengen en niet te bagatelliseren. Wanneer veel met zzp'ers wordt gewerkt, blijven dergelijke gevolgen vaak relatief gering, maar ook dan is goede onderlinge afstemming belangrijk.

Ook cultuurverschillen krijgen in deze fase meer gewicht. Waar in de oriëntatiefase vooral werd verkend of organisaties bij elkaar passen, wordt nu duidelijk wat dat in de dagelijkse praktijk betekent, bijvoorbeeld in samenwerkingsstructuren en communicatiestijlen.

Medewerkers en medezeggenschap

Een terugkerende vraag in de besluitvormingsfase is wanneer en hoe medewerkers en medezeggenschapsorganen worden betrokken. Voor veel medewerkers blijft de fusie in deze fase nog abstract, terwijl ondertussen grote keuzes worden gemaakt over functiestructuur, werkgebieden of leidinggevende posities. De ervaring leert dat het helpt om medewerkers concreet te betrekken via thematische werkgroepen, bijvoorbeeld op het gebied van ICT, werkprocessen of faciliteiten, zodat de fusie tastbaar wordt op dagelijks werkniveau. Ook is het belangrijk dat impactvolle keuzes tijdig met medezeggenschap worden besproken voordat ze breed worden gecommuniceerd.

Heldere rolafspraken tussen bestuur en medezeggenschap zijn in dit proces essentieel. Onduidelijkheid over wie waarover besluit kan in deze fase snel leiden tot wantrouwen.

Financiële en juridische haalbaarheid

Een belangrijk onderdeel van deze fase is de financiële en juridische analyse. Veel organisaties laten een due diligence uitvoeren om inzicht te krijgen in de financiële positie, risico's en verplichtingen van beide partijen. Dit kan kwetsbaar voelen, maar voorkomt dat problemen pas na de fusie aan het licht komen.

Parallel daaraan worden juridische scenario's verkend: wordt een nieuwe stichting opgericht, gaat de ene organisatie op in de andere, of wordt gekozen voor een bestuurlijke constructie zonder volledige juridische fusie (holdingconstructie)? Deze keuze hangt samen met tal van zaken, waaronder governance, vastgoed in eigendom, cao, pensioen en juridische vorm (stichting, vereniging of anders).

Huisvesting: zoektocht naar gezamenlijkheid

In de verkenningsfase wordt huisvesting een concreet vraagstuk. Organisaties brengen in kaart welke locaties er zijn, hoe deze worden gebruikt en welke mogelijkheden er bestaan voor gezamenlijke huisvesting of clustering, vooral wanneer verschillende typen organisaties samengaan. Daarbij spelen praktische vragen mee: blijven vestigingen bestaan, worden functies samengevoegd en hoe wordt lokale toegankelijkheid geborgd? Ook financiële aspecten komen op tafel, zoals huurcontracten, eigendom, onderhoudslasten en de gevolgen van gemeentelijke herindeling. Huisvesting wordt hiermee onderdeel van het haalbaarheidsvraagstuk: niet alleen organisatorisch, maar ook strategisch en financieel.

De rol van gemeenten en externe begeleiding

In deze fase wordt de betrokkenheid van gemeenten concreter. Zij worden geïnformeerd over de richting van de verkenning en krijgen inzicht in de mogelijke gevolgen voor subsidie, governance en dienstverlening. In sommige gevallen is expliciete instemming nodig; in andere situaties gaat het vooral om bestuurlijke afstemming en vertrouwen.

Veel organisaties kiezen ervoor om in deze fase externe begeleiding in te schakelen, bijvoorbeeld een procesbegeleider, organisatieadviseur of juridisch expert. Een onafhankelijke partij kan helpen om het tempo in het proces te houden, belangen te wegen en het schrijf- en coördinatiewerk te verlichten.



Laat iemand anders het tijdpad bewaken.
Je hebt zelf al genoeg aan je hoofd.”

— Eric de Haan, directeur-bestuurder Bibliotheek Utrechtse Venen

Afwegen en kiezen

De verkennings- en haalbaarheidsfase eindigt idealiter met een helder afwegingsmoment. Op basis van inhoudelijke, personele, financiële en juridische inzichten wordt besloten of het fusietraject wordt voortgezet richting formele besluitvorming of dat een andere samenwerkingsvorm passender is.

Ook hier blijkt de waarde van zorgvuldigheid. Organisaties die in deze fase de tijd nemen om realistische keuzes te maken, leggen een stevig fundament voor het vervolg. Ook de beslissing om niet te fuseren kan een uitkomst zijn – en is in sommige gevallen de meest verstandige.





Praktijkvoorbeeld: Bibliotheek Landgraaf-Beekdaelen

Een voorbeeld van een zorgvuldige verkennings- en haalbaarheidsfase is het fusietraject van Bibliotheek Landgraaf-Beekdaelen. Deze fusie werd in gang gezet door een gemeentelijke herindeling, waardoor drie verschillende bibliotheekorganisaties moesten worden samengebracht. In de verkenningsfase werd onder andere onderzocht welke stichting het beste aansloot bij de toekomstvisie van de nieuwe gemeente en welke organisatie financieel en bestuurlijk het meest stabiel was.

In deze periode werden externe kwartiermakers ingezet om de situatie van de betrokken stichtingen door te lichten. Er werd gekeken naar aspecten als certificering, de relaties met gemeenten, financiële gezondheid, lokale netwerken en maatschappelijke relevantie. Ook werd een due diligence-rapport opgesteld om mogelijke financiële risico's in beeld te brengen voordat formele stappen werden gezet.

Dit proces laat zien dat de verkennings- en haalbaarheidsfase vooral draait om scherpe analyses en het creëren van duidelijkheid: welke structuur is haalbaar, welke organisatievorm past en welke harmonisatievraagstukken (zoals ICT-systemen, tarieven en functieprofielen) moeten vooraf worden uitgewerkt om een fusie überhaupt uitvoerbaar te maken?



3.3 Besluitvormingsfase

Na de verkennings- en haalbaarheidsfase volgt de besluitvormingsfase: het moment waarop een fusietraject van onderzoek en intentie verschuift naar formele keuzes en bestuurlijke besluiten. In deze fase wordt het proces concreet en minder makkelijk omkeerbaar.

Waar eerdere fasen nog ruimte boden voor verkenning en terugtrekking, vraagt deze fase om duidelijke besluiten, zorgvuldige afstemming en expliciete governance.

De besluitvormingsfase is vaak intensief: niet alleen omdat er veel formeel moet worden vastgesteld, maar ook omdat de impact van de fusie voor medewerkers, gemeenten en stakeholders steeds tastbaarder wordt. Juist daarom is deze fase bepalend voor het creëren van draagvlak en legitimiteit.

Van intentieverklaring naar besluit

In veel fusietrajecten vormt de intentieverklaring een belangrijk scharnierpunt. Hierin spreken organisaties uit dat zij de fusie daadwerkelijk willen doorzetten, onder voorbehoud van verdere uitwerking en goedkeuring. De intentieverklaring markeert het moment waarop het proces ook naar buiten toe een duidelijker gezicht krijgt en verwachtingen ontstaan bij gemeenten, medewerkers en partners.

In deze fase hoeven nog niet alle juridische details definitief te zijn vastgelegd, maar het is wel belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het vervolg: welke documenten worden opgesteld, wie welke rol heeft, welk tijdpad wordt gevolgd en onder welke voorwaarden het proces kan worden afgerond.

De rol van de raad van toezicht: van toetsen naar meebouwen

In de besluitvormingsfase verschuift de rol van de raad van toezicht. Waar toezichthouders normaal gesproken vooral toetsen en monitoren, vraagt een fusietraject om een actievere betrokkenheid. De werkgeversrol wordt prominenter, bijvoorbeeld bij de (her)benoeming van een bestuurder, het opstellen van een bestuursopdracht of het bepalen van de topstructuur van de nieuwe organisatie.

Dit betekent dat toezichthouders tijdelijk dichter op het proces zitten dan gebruikelijk. Dat vraagt om een zorgvuldige balans: betrokken genoeg om verantwoordelijkheid te nemen, maar met behoud van onafhankelijk toezicht. Wanneer meerdere raden van toezicht moeten worden gefuseerd, gaan zij samen een traject in dat – eventueel extern – begeleid moet worden. Daarbij moet worden bepaald welke leden aftreden en welke verder gaan.



In een fusietraject word je als raad van toezicht ineens veel meer werkgever dan je gewend bent.”

— Jan Janse, voorzitter raad van toezicht van Bibliotheek Utrechtse Venen

Formele besluitvorming en juridische keuzes

In deze fase worden de juridische contouren van de nieuwe organisatie definitief vastgesteld. Wanneer één organisatie aantoonbaar stabiel of groter is, kan dit politiek en bestuurlijk gevoelig liggen. Dit maakt het extra belangrijk om het gezamenlijke verhaal zorgvuldig te formuleren. In deze fase worden ook de meerjarenbegroting, financiële analyses en eventuele due diligence-rapporten afgerond. Deze documenten vormen de basis voor het uiteindelijke goedkeuringsbesluit door de raad van toezicht en gemeenten.

Daarnaast moeten in deze fase reglementen, statuten en profielschetsen worden herzien of opnieuw vastgesteld. Dat kost tijd en vraagt om juridische precisie. De ervaring leert dat het verstandig is om externe expertise in te schakelen, zodat besluiten juridisch houdbaar zijn en niet binnen korte tijd opnieuw moeten worden aangepast.

Interne communicatie en draagvlak

In deze fase worden de gevolgen van de fusie steeds concreter voor medewerkers en stakeholders. Transparante communicatie via bijeenkomsten, nieuwsbrieven en werkgroepen helpt om onzekerheid te verminderen. Gezamenlijke momenten, zoals een kick-off of viering van een belangrijke mijlpaal, kunnen energie geven en het gevoel versterken dat er samen iets nieuws wordt opgebouwd.

Tegelijkertijd is het belangrijk om realistisch te blijven. Te stellige beloftes over functiebescherming of ongewijzigde uren kunnen later onder druk komen te staan. Eerlijkheid over wat al zeker is en wat nog niet blijkt waardevoller dan geruststelling zonder onderbouwing.

Merkvorming

In deze fase wordt ook gekeken hoe de nieuwe organisatie gaat communiceren, onder meer op het gebied van naamgeving, huisstijl en positionering. Vaak gaat hieraan een uitgebreid traject vooraf, waarin zorgvuldige keuzes worden gemaakt over de gewenste uitstraling en herkenbaarheid voor de bezoeker. Organisaties kunnen in hun werkgebied al een sterke naamsbekendheid hebben opgebouwd, die je door de fusie niet verloren wilt laten gaan. Tegelijkertijd biedt dit proces een kans om een sterk, veelzijdig merk neer te zetten, dat een nog breder publiek aanspreekt.

Vaak worden medewerkers – en soms ook het publiek – sterk betrokken bij dit proces: zij mogen bijvoorbeeld namen aandragen voor de nieuwe organisatie of zijn onderdeel van het positioneringsproces, zodat het nieuwe merk niet voelt als opgelegd, maar als gezamenlijk ontwikkeld. Tegelijkertijd hoeft een nieuwe organisatie niet altijd alle bestaande merknamen los te laten: in sommige gevallen blijft lokale herkenbaarheid belangrijk, terwijl de overkoepelende organisatie onder één naam opereert. Een sterk merk na fusie verbindt verleden en toekomst: het erkent waar organisaties vandaan komen en geeft richting aan waar zij gezamenlijk naartoe willen.

Het formele besluit als kantelpunt

De besluitvormingsfase eindigt met het formele fusiebesluit: goedkeuring door de raad van toezicht, eventuele instemming van gemeenten en ondertekening bij de notaris. Dit markeert het moment waarop de nieuwe organisatie juridisch tot stand komt.

Dat moment voelt vaak als een afronding, maar is in werkelijkheid een kantelpunt. Vanaf hier verschuift het zwaartepunt naar implementatie, met bijbehorende harmonisatie van systemen, integratie van teams, aanpassingen in processen en vorming van een nieuwe, gezamenlijke cultuur. De besluitvormingsfase vraagt daarom om bestuurlijke moed, zorgvuldigheid en consistentie in communicatie. Organisaties die deze fase zorgvuldig doorlopen, creëren niet alleen een juridisch correcte fusie, maar ook een stevige basis voor samenwerking in de praktijk.





Praktijkvoorbeeld: Bibliotheek Utrechtse Venen

In relatief korte tijd doorliepen Bibliotheek Het Groene Hart en Bibliotheek Angstel, Vecht en Venen de fusie tot Bibliotheek Utrechtse Venen. Nadat in de verkenningsfase de meerwaarde en haalbaarheid waren vastgesteld, werd toegewerkt naar formele besluitvorming binnen een strak tijdpad: de fusie moest per 1 januari ingaan, omdat dat boekhoudkundig en bestuurlijk gezien voordelen bood.

In deze fase lag de nadruk op governance en formele vastlegging. De raden van toezicht moesten niet alleen het fusiebesluit nemen, maar ook besluiten over de samenstelling van de nieuwe raad, de herbenoeming van de bestuurder en de vaststelling van nieuwe statuten en reglementen. Dit vroeg om intensiever overleg dan gebruikelijk en om externe juridische ondersteuning. Tegelijkertijd werd een intentieverklaring opgesteld, een gezamenlijke begroting vastgesteld en het besluit formeel bekrachtigd.

Dit voorbeeld laat zien dat de besluitvormingsfase niet alleen een juridisch moment is, maar een bestuurlijke toets op inhoud, financiën en organisatie. Het vraagt om duidelijke keuzes, zorgvuldig procesmanagement en expliciete rolverdeling tussen bestuur en toezicht, juist om het vertrouwen van medewerkers en gemeenten te behouden wanneer het traject definitief wordt.



3.4 Implementatiefase

Na het formele besluit en de juridische afronding begint de implementatiefase: de periode waarin de fusie werkelijkheid moet worden in de dagelijkse praktijk. In veel trajecten wordt deze fase onderschat: het fusiebesluit kan voelen als een eindpunt, maar is in werkelijkheid het begin van het zwaarste werk. In de implementatie blijkt tenslotte pas echt wat het betekent om één organisatie te worden: voor medewerkers, processen, systemen, cultuur en dienstverlening.

Van papier naar praktijk

Een fusie kan juridisch gezien relatief snel geregeld zijn, maar op organisatorisch vlak duurt dit proces vaak jaren. Teams moeten gaan samenwerken, processen moeten worden geharmoniseerd en medewerkers moeten hun weg vinden in een nieuwe realiteit. Veel organisaties ervaren dat dat lang niet altijd vanzelf gaat. Juist na de fusiedatum ontstaat een periode van zoeken: wat is nu anders, wat blijft hetzelfde en wie beslist waarover? Het duurt, kortom, een tijdje voordat een nieuwe organisatie ook daadwerkelijk als één geheel functioneert.

Nieuwe vraagstukken

Tegelijkertijd spelen er nieuwe vraagstukken die juist na de fusie scherper naar voren komen. Een actueel voorbeeld is de aangescherpte Wsob, die gemeenten een zorgplicht oplegt voor het bibliotheekwerk. In multifunctionele organisaties roept dit de vraag op hoe die plicht moet worden ingevuld: trek je deze door naar de hele organisatie, ook naar onderdelen zonder wettelijke verplichting, of organiseer je de verantwoording specifiek voor het bibliotheekdeel? Dat laatste kan voelen als een stap terug, juist wanneer integratie net is gerealiseerd. Dit spanningsveld laat zien dat fusies niet alleen interne, maar ook beleidsmatige en bestuurlijke complexiteit met zich meebrengen.

Huisvesting

Huisvesting blijkt in de implementatiefase vaak een bepalende factor. Wanneer organisaties samenkomen in één of meerdere gebouwen, worden verschillen in werkwijze, publieksstromen en faciliteiten direct zichtbaar. Het combineren van functies vraagt om aanpassingen in inrichting en gebruik, en kan leiden tot nieuwe kansen voor programmering en ontmoeting. Een gezamenlijke huisvesting kan de samenwerking versterken, maar vraagt om zorgvuldige afstemming om zowel efficiëntie als lokale toegankelijkheid te behouden. Wanneer gezamenlijke huisvesting niet of niet direct mogelijk is, is het belangrijk de ogen en oren open te houden voor dergelijke mogelijkheden, en tegelijkertijd te onderzoeken welke vormen van samenwerking op dit gebied op korte termijn wel al mogelijk zijn.

Organisatie-inrichting en HRM-processen

Een belangrijk onderdeel van de implementatiefase is de personele inrichting van de nieuwe organisatie die in de vorige fase al contouren heeft gekregen. Functieprofielen worden aangescherpt, teams opnieuw samengesteld en leidinggevende structuren ingericht. Voor medewerkers is dit vaak het spannendste onderdeel van het traject, omdat het direct raakt aan de eigen werkzaamheden en waar, hoe en onder wiens leiding die plaatsvinden. Het helpt om deze processen zorgvuldig en transparant te begeleiden, met ruimte voor vragen en individuele gesprekken.

Vaak worden in deze fase ook achterstallig onderhoud in functiewaardering en verschillen in schaalindeling extra zichtbaar. Het gelijktrekken van deze zaken gaat niet alleen om formele aanpassingen, maar ook om aandacht voor gevoeligheden, bijvoorbeeld wanneer medewerkers uit verschillende organisaties met dezelfde werkzaamheden verschillend blijken ingeschaald.

ICT en systemen: een onderschat vraagstuk

Bibliotheekorganisaties werken vaak met verschillende bibliotheeksystemen, abonnementsstructuren, ledenadministraties en digitale omgevingen. Het samenvoegen hiervan is technisch ingewikkeld en heeft directe impact op de dienstverlening. De integratie hiervan kost tijd, vraagt specialistische expertise en leidt in de eerste maanden na de fusie regelmatig tot frustratie. Ook ogenschijnlijk kleine verschillen, zoals abonnementsvormen en boetevrij beleid, blijken in de praktijk belangrijke vraagstukken. De ervaring leert dat het verstandig is om met name ICT al vroeg als apart deelproject te organiseren, met voldoende capaciteit en realistische planning.

Werkdruk en de dip na de fusie

Veel organisaties beschrijven de eerste periode na de fusiedatum als extra belastend. Medewerkers moeten het reguliere werk voortzetten, terwijl tegelijkertijd processen veranderen, vacatures openstaan en systemen nog niet goed aansluiten. Vaak ontstaat na enkele maanden een dip: het idee dat de fusie is afgerond, blijkt niet te kloppen. Juist dan worden de praktische gevolgen voelbaar en ontstaat soms frustratie over zaken die nog niet geregeld zijn.

Deze fase vraagt om zichtbaar en benaderbaar leiderschap, en om de erkenning dat ook implementatie van de gemaakte afspraken nu eenmaal tijd kost. Het helpt wanneer organisaties vooraf expliciet maken dat de fusie een meerjarig traject is en dat niet alles op dag één perfect kan werken.

Cultuurvorming en samenwerking

Naast de technische en organisatorische kant is cultuurvorming een van de belangrijkste opgaven in de implementatiefase. Nieuwe teams moeten elkaar leren kennen, werkculturen moeten zich tot elkaar verhouden en informele netwerken moeten opnieuw ontstaan. Het helpt wanneer medewerkers elkaar regelmatig ontmoeten en gezamenlijk aan concrete taken werken. Informele momenten blijken hierbij cruciaal: borrels, gezamenlijke sessies, werkbezoeken en spontane ontmoetingen dragen sterk bij aan gevoelens van verbinding. In grotere organisaties wordt informele informatie-uitwisseling soms juist moeilijker, waardoor extra aandacht voor interne communicatie nodig is. Hierbij kan een routekaart met belangrijke ijkpunten helpen.

Communicatie richting partners

Ook richting gemeenten en externe stakeholders blijft communicatie belangrijk. Gemeenten moeten weten wat de fusie betekent voor dienstverlening, afspraken en verantwoording. Daarnaast vraagt implementatie vaak om harmonisatie van subsidieafspraken en beleidskaders, wat ook na de fusiedatum doorloopt.

Implementatie als ontwikkelfase

De implementatiefase is geen afronding, maar een nieuwe ontwikkelfase. Veel organisaties kiezen ervoor om na de fusie thematische jaren vast te stellen, bijvoorbeeld een jaar van samenwerken gevolgd door een jaar van ondernemen of groei. Dit helpt om focus te houden en cultuurvorming expliciet onderdeel te maken van de strategie.

Uiteindelijk wordt in deze fase duidelijk dat een fusie niet alleen gaat over structuur, maar over het vermogen om samen een nieuwe organisatie te worden. Implementatie vraagt om tijd, geduld en voortdurende aandacht voor zowel de harde als zachte kant van verandering. Organisaties die hierin investeren, leggen de basis voor een fusie die niet alleen juridisch klopt, maar ook duurzaam werkt in de praktijk.



Praktijkvoorbeeld: Huis73

Een treffend voorbeeld van een zorgvuldig doorlopen implementatiefase is de fusie van de bibliotheek in Den Bosch en omstreken met cultuurhuis Muzerij en bureau Babel, gericht op cultuureducatie in het onderwijs, tot Huis73. Nadat de fusie formeel was besloten, bleek vooral de uitvoering complex en intensief. De nieuwe organisatie moest niet alleen inhoudelijk één programma ontwikkelen, maar ook aan de achterkant allerlei systemen, arbeidsvoorwaarden en werkprocessen samenbrengen.

Tijdens de implementatie kwamen verschillende praktische knelpunten naar voren. Zo bleven er twee cao's naast elkaar bestaan, wat in sommige gevallen leidde tot verschillen in beloning voor vergelijkbaar werk. Ook pensioenkwesties bleken een onderschat risico bij aanvang van de fusie. Bijna drie jaar na de fusie ontstond de vraag bij welk pensioenfonds medewerkers van Huis73 verplicht aangesloten zouden moeten zijn. Uiteindelijk besloten de fondsen onderling dat een overstap naar pensioenfonds Openbare Bibliotheken het duidelijkste was, waardoor de medewerkers in de cao Kunsteducatie verplicht werden om over te stappen. Dat leidde tot hogere werkgeverslasten, waar uiteindelijk de gemeente de verantwoordelijkheid voor heeft genomen.

Daarnaast speelde de integratie van ICT-systemen een grote rol. Het duurde een tijdje voordat alle systemen zo waren ingericht dat bezoekers via één digitale omgeving niet alleen boeken konden lenen, maar ook cursussen en activiteiten konden boeken.



3.5 Borging en evaluatie

Na de implementatiefase breekt een nieuwe periode aan: de fase van borging en evaluatie. In deze fase wordt duidelijk of de fusie daadwerkelijk leidt tot de beoogde versterking van de organisatie en de dienstverlening. Dit is een belangrijk moment om bewust stil te staan bij wat goed gaat en wat nog aandacht vraagt.

Evaluëren van het fusieproces

Veel organisaties kiezen ervoor om een formele evaluatie van het fusietraject in te plannen, bijvoorbeeld één jaar na de fusiedatum. Daarbij kan worden teruggegrepen op eerder geformuleerde criteria: waarom zijn we gefuseerd en hebben we dat bereikt?

Evaluatie kan plaatsvinden op meerdere niveaus:

- **Strategisch:** is de organisatie robuuster en toekomstbestendiger geworden?
- **Organisatorisch:** functioneren processen en systemen efficiënt?
- **Cultureel:** voelen medewerkers zich onderdeel van één organisatie?
- **Extern:** ervaren gemeenten en partners meerwaarde?

Het helpt om deze evaluatie niet alleen op bestuurlijk niveau uit te voeren, maar ook medewerkers en medezeggenschap te betrekken. Dat vergroot eigenaarschap en versterkt de lerende cultuur.



We zijn eigenlijk altijd in transitie. De ene verandering is alleen groter dan de andere.”

— Doeko Pinxt, directeur-bestuurder De Zoomerij

Cultuur en identiteit

Na de eerste fase van samenvoegen ontstaat ruimte om de nieuwe identiteit van de organisatie verder te ontwikkelen. Het benoemen van gezamenlijke kernwaarden of jaarthema's kan helpen om richting te geven aan de samenwerking. Ook de merkidentiteit verdient blijvend aandacht. Voor inwoners blijft de bibliotheek vaak gewoon “de bieb in het dorp”, ongeacht de formele naam van de organisatie. Het is belangrijk om ruimte te laten voor lokale herkenbaarheid binnen een grotere structuur.

Relatie met gemeenten na de fusie

De fusie is ook voor gemeenten niet afgerond op het moment van juridische samenvoeging. Gemeenten moeten zich leren verhouden tot de nieuwe schaal en structuur van de organisatie. Dat vraagt om heldere samenwerkingsovereenkomsten, consistente basisafspraken over de geboden dienstverlening en gezamenlijke ideeën over de financiële verdeling en indexering. Een fusie kan bovendien leiden tot een andere machtsbalans: een grotere organisatie kan professioneler opereren, maar moet waken voor het beeld dat één gemeente of één vestiging domineert.

Doorontwikkeling

Borging betekent niet dat de organisatie stilvalt. Integendeel: veel fusies zijn ingegeven door de wens om sterker en innovatiever te worden. Vaak leidt een fusie dan ook tot nieuwe ambities, zoals uitbreiding van dienstverlening, groei van formatie of het aangaan van aanvullende samenwerkingen. Tegelijkertijd is het belangrijk om te waken dat de organisatie niet te groot of te complex wordt.



Fusie als beginpunt

Een geslaagde fusie is meer dan een handtekening op papier: je ziet het in een soepele samenwerking, heldere besluitvorming en een gedeelde ambitie. Dat vraagt blijvende aandacht van bestuur, toezicht en medewerkers, in de vorm van structureel reflecteren, bijsturen en doorontwikkelen. Zo wordt de fusie niet alleen een bestuurlijke ingreep, maar een duurzame stap in de ontwikkeling van een toekomstbestendige organisatie.



Praktijkvoorbeeld: Kunstwerk!

Kunstwerk! is ontstaan uit de fusie van theater, museum, bibliotheek en volksuniversiteit, later aangevuld met NME (Natuur- en Milieu Educatie). De formele fusie in 2016 was slechts het begin van een meerjarig traject, waarin de organisaties stap voor stap steeds verder werden geïntegreerd.

Een belangrijk onderdeel van de borging was gezamenlijke huisvesting in één gebouw, waarbij medewerkers van verschillende disciplines letterlijk naast elkaar gingen werken. Teams werden ingericht rond thema's als onderwijs, publieksdienstverlening en bedrijfsvoering. Door regelmatig gezamenlijke medewerkersbijeenkomsten te organiseren en de koers samen te bepalen, werd de nieuwe identiteit van de organisatie versterkt.

Dit voorbeeld laat zien dat borging vraagt om geduld en consistent leiderschap. Door niet alles tegelijk te willen harmoniseren, maar wel te investeren in gezamenlijke doelen en cultuur, groeide Kunstwerk! uit tot een stabiele, multidisciplinaire organisatie. De fusie werd zo niet alleen een bestuurlijke samenvoeging, maar een duurzame ontwikkeling van een nieuwe culturele instelling.

4. Checklist

Onderstaande checklist is bedoeld als praktisch hulpmiddel. Niet ieder traject doorloopt alle stappen in dezelfde volgorde, maar de ervaring leert dat onderstaande aandachtspunten in vrijwel ieder fusieproces terugkomen.

1. Oriëntatiefase: is de fusie wenselijk?

Strategisch

- Is de aanleiding voor fusie helder geformuleerd?
- Zijn alternatieve samenwerkingsvormen overwogen?
- Is de maatschappelijke meerwaarde globaal verkend?

Partnerverkenning

- Passen missie en waarden bij elkaar?
- Zijn er voldoende inhoudelijke overeenkomsten of aanvullingen?
- Hoe verhouden culturen, tempo en leiderschapsstijl zich tot elkaar?
- Zijn er eerdere samenwerkingen geweest? Zo ja, hoe ging dat toen?

Governance en gemeente

- Hoe kijken de raad van toezicht en bestuurders naar de samenwerking?
- Is helder welke rol of instemming de gemeente formeel heeft?

2. Verkenning- en haalbaarheidsfase: is de fusie haalbaar?

Documenten

- Startnotitie of waarom-notitie opgesteld
 - Globale planning en tijdspad gemaakt
 - Rollen en verantwoordelijkheden vastgelegd (bestuur, raad van toezicht, projectgroep)
-

Beleid

- Werkgroep opgesteld
 - Gezamenlijke visie en ambitie geformuleerd
 - Meerwaarde voor inwoners en gemeenten concreet gemaakt
 - Strategische koers besproken
 - Huisvestingsstrategie bepaald
-

Financieel

- Financiële analyse en/of due diligence uitgevoerd
 - Meerjarenbegroting opgesteld
 - Reserves, risico's en verplichtingen in beeld gebracht
-

Juridisch

- Scenario's voor juridische vorm uitgewerkt
 - Check op zorgplicht en Wsob
 - Statuten en governance-implicaties verkend
 - Extern juridisch advies ingewonnen
-

Personeel

- Verschillen in cao's en pensioenregelingen geïnventariseerd
 - Organisatiestructuur met functieprofielen in hoofdlijnen verkend
 - Medewerkers en ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging geïnformeerd
-

Gemeenten

- Impact per gemeente besproken
- Algemene subsidieverordening gecheckt
- Eventueel samenwerkingsconvenant opgesteld

3. Besluitvormingsfase: formeel besluit tot fusie en nieuwe structuur vaststellen

Beleid

- Meerjarenplan opgesteld
 - Nieuw strategisch beleidsplan opgesteld
 - Nieuwe dienstencatalogus opgesteld
 - Subsidieaanvraag geharmoniseerd
 - Overige beleidsdocumenten geharmoniseerd
-

Documenten

- Intentieverklaring opgesteld
 - Fusiebesluit door raad van toezicht genomen
 - Gemeenten formeel akkoord (indien nodig)
 - Juridische documenten voorbereid voor notaris
 - Nieuwe statuten en reglementen vastgesteld
-

Governance

- Profielschetsen en bestuursopdracht opgesteld
 - Bestuurder benoemd of herbenoemd
 - Nieuwe samenstelling raad van toezicht bepaald
-

Organisatie

- Hoofdpijnen van nieuwe organisatiestructuur vastgesteld
 - HRM-plan opgesteld
 - Instemmings- en adviestraject met ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging doorlopen
-

Communicatie

- Merkvoering nieuwe organisatie bepaald
- Interne communicatiestrategie opgesteld
- Externe communicatie richting gemeenten en stakeholders
- Planning voor lancering bepaald

4. Implementatiefase: integratie van organisatie, systemen en cultuur

Organisatie & HR

- Nieuwe MT-structuur ingericht
 - Nieuwe functieprofielen vastgesteld
 - Arbeidsovereenkomsten aangepast
 - Plaatsingsgesprekken gevoerd
 - Personeelshandboek geactualiseerd
-

ICT & systemen

- Bibliotheeksystemen geïntegreerd
 - Compliancebeleid opgesteld
 - Abonnementsstructuren geharmoniseerd
 - Website en digitale omgeving aangepast
 - Single identity of gezamenlijke toegang ingericht
 - Ledenadministratie gemigreerd (AVG-proof)
-

Financieel & administratief

- Belastingdienst geïnformeerd
 - Gewijzigd adres doorgegeven
 - Bankrekeningen en financiële administratie samengevoegd
 - Inkooppartners en contracten aangepast
 - Subsidieafspraken geharmoniseerd
-

Cultuur & samenwerking

- Gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd
- Informeel ontmoetingen gefaciliteerd
- Aandacht voor werkdruk en welzijn medewerkers
- Leiderschap zichtbaar en bereikbaar georganiseerd

5. Borgings- en evaluatiefase: bestendigen, leren en doorontwikkelen

Evaluatie

Fusiedoelen geëvalueerd (strategisch, organisatorisch, cultureel)

Medewerkers en medezeggenschap betrokken bij evaluatie

Lessen vastgelegd voor toekomst

Governance

Werking van raad van toezicht en bestuur geëvalueerd

Samenwerkingsovereenkomsten met gemeenten geactualiseerd

Nieuwe overlegstructuren geborgd

Cultuur & identiteit

Kernwaarden en/of jaarthema's benoemd

Interne communicatie verder versterkt

Aandacht voor lokale verankering binnen grotere organisatie

Voor de toekomst

Strategische agenda herijkt

Basisafspraken dienstverlening per gemeente vastgelegd

5. Bronnen

- Wijn, C. & Vinkenburg, B. (2023). [De robuuste bibliotheek. Gids richting een toekomstgerichte bibliotheek in elke gemeente](#). Utrecht: Berenschot.
- Blaker, N., Veldkamp, J. & Berg, N. van den (2022). [Toekomstplannen. Een inventarisatie van toekomstige culturele multifunctionele organisaties](#). Amsterdam: Atlas Research.
- Brockhoff, G. & Nienhaus, G. (2017). [Een geslaagde fusie- en overnamestrategie](#). Geraadpleegd op 13-2-2026.
- Klaren, M. & Schrijen, B. (2025). [Bibliotheekstatistiek 2024](#). Den Haag: KB.
- Kok, J. (2019). [Handreiking krachtige cultuorkernen. De specie\(s\) van culturele samenwerking](#). Utrecht: Cultuurconnectie.
- Probiblio (2020). Bibliotheekgebouw en MFA. Rapportage Totaal BiebPanel. Hoofddorp: Probiblio.

6. Colofon

In opdracht van

- Vereniging van Openbare Bibliotheken (VOB)
- Stichting Samenwerkende POI's Nederland (SPN)

Idee en projectmanagement

Hester van Beek (damenvanbeek.nl)

Redactie

Anne van den Dool (annevandendool.nl)

Klankbordgroep

- Klaas Gommers (adviseur, VOB)
- Georges Elissen (landelijk programmamanager, SPN)
- Marte Janssen (manager bedrijfsvoering, Rijnbrink)
- Vivianne Buteijn (strategisch adviseur, Cubiss)

Gesprekspartners

- Victor Thissen (directeur-bestuurder Bibliotheek Zuid-Hollandse Eilanden, vthissen@bibliotheekzhe.nl): fusie tussen bibliotheken
- Olga van Reede (teammanager marketing & communicatie Bibliotheek Zuid-Hollandse Eilanden, ovreede@bibliotheekzhe.nl): fusie tussen bibliotheken
- Martine Gerards – Hazen (directeur Bibliotheek Landgraaf-Beekdaelen, m.hazen@oblb.nl): fusie tussen bibliotheken
- Eric de Haan (directeur-bestuurder Bibliotheek Utrechtse Venen, e.de.haan@bibliotheekuv.nl): fusie tussen bibliotheken
- Jan Janse (voorzitter raad van toezicht Bibliotheek Utrechtse Venen): fusie tussen bibliotheken
- Bas Heijkamp (lid personeelsvertegenwoordiging Bibliotheek Utrechtse Venen, b.heijkamp@bibliotheekuv.nl)
- Chantal Stuart (beleidsadviseur gemeente Woerden, stuart.c@woerden.nl)
- Astrid Vrolijk-de Mooij (directeur-bestuurder overO, directie@overo.nl): fusie tussen bibliotheken en cultuureducatie

- Renske van Kooij (directeur-bestuurder Bibliotheek Westland, rvankooij@bibliotheekwestland.nl): fusie tussen bibliotheek en volksuniversiteit
- Nan van Schendel (directeur-bestuurder Huis73, nanvanschendel@huis73.nl): fusie tussen bibliotheek, cultuurhuis en bureau voor cultuureducatie in het onderwijs, plus fusie tussen bibliotheken
- Doeko Pinxt (directeur-bestuurder De Zoomerij, secretariaat@dezoomerij.nl): fusie tussen bibliotheek en cultuurbedrijf
- Bert Fröhlich (directeur-bestuurder Kunstwerk!, b.frolich@liemerskunstwerk.nl): fusie tussen bibliotheek, theater, museum en volksuniversiteit
- Evelien Fokkink (directeur-bestuurder Stichting Fundament, e.fokkink@fundamentlosser.nl): multifunctionele organisatie zonder volledige juridische fusie
- Mark Deckers (Rijnbrink, mark.deckers@rijnbrink.nl): adviseur fusie- en verkenningstrajecten
- Martine de Jong (MATT Talent, martine.dejong@matt-talent.nl): begeleiding fusietrajecten
- Jolanda Fekkes (MATT Talent, jolanda.fekkes@matt-talent.nl): begeleiding fusietrajecten

Heb je vragen? Voel je vrij om de gesprekspartners te benaderen via de genoemde contactgegevens.