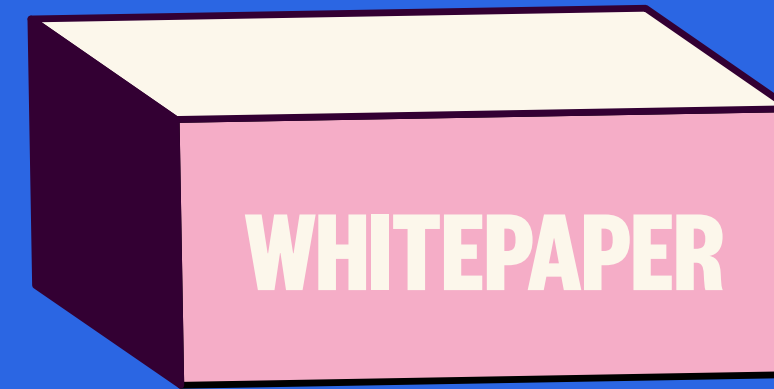




WIE SPREEKT ER NAMENS JULLIE?

Gedeelde identiteit als strategisch fundament
voor publieke samenwerkingsverbanden

VORMDĚŠTAD

‘Een sterke identiteit geeft een samenwerking een gezicht, een stem en een duidelijke richting. Het maakt zichtbaar waar de organisatie voor staat en wie het woord voert. Dat vraagt om een gedeelde identiteit die stevig is opgebouwd en consequent wordt toegepast.’



INTRO

Stel: drie organisaties werken samen aan de energietransitie in hun regio. Ze hebben een gezamenlijk programmabureau, een gedeeld budget en een gemeenschappelijke opgave. Maar zodra de samenwerking zich moet verhouden tot de buitenwereld, ontstaat er verschil. In gesprekken met partners en opdrachtgevers komen verschillende verhalen naar voren en in communicatie-uitingen wisselen toon en afzender. Soms op het briefpapier van de ene organisatie, soms in een LinkedIn-post van de andere, ieder met een eigen insteek.

De vraag ‘wie spreekt er namens jullie?’ raakt daarmee de kern, namelijk het ontbreken van een gedeelde identiteit.

Deze whitepaper laat zien hoe deze situatie ontstaat en welke principes helpen om meer samenhang aan te brengen, met een identiteitsstrategie die vertrekt vanuit hoe de samenwerking is georganiseerd en daar richting aan geeft in verhaal, vorm en communicatie.



WAAROM IDENTITEIT ER IN DE PUBLIEKE SECTOR EXTRA TOE DOET

Gedeelde identiteit wordt vaak pas zichtbaar in communicatie, maar ontstaat eerder. In de manier waarop organisaties samenwerken, keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen. In de publieke sector is dat extra belangrijk. Herkenbaarheid en betrouwbaarheid komen daar niet voort uit profilering alleen, maar uit een gedeeld beeld van wie je samen bent, waar je voor staat en hoe je handelt.

Dat vertrouwen staat onder druk. Burgers verdiepen zich actiever in onderwerpen, vormen sneller een oordeel en bewegen zich door een informatiestroom die niet altijd overzichtelijk of correct is. Juist dan helpt een duidelijke en consistente identiteit om richting te geven.

Voor samenwerkingsverbanden verdubbelt die uitdaging. Een samenwerking is per definitie diffuus. Er zijn meerdere bestuurders, meerdere belangen en verschillende manieren van werken. De buitenwereld heeft moeite om te doorgronden wie waarover gaat. Dat gebrek aan helderheid kost vertrouwen, zelfs als het inhoudelijke verhaal goed is.

Een sterke gedeelde identiteit geeft een samenwerking een herkenbaar gezicht, een gezamenlijke stem en een duidelijke richting. Ze maakt zichtbaar waar de samenwerking voor staat, vanuit welke rol zij spreekt en hoe partners samen verantwoordelijkheid nemen. Dat vraagt om een identiteit die stevig is verankerd in de organisatie en consequent wordt uitgedragen in gedrag, verhaal, vorm en communicatie.

Wanneer perceptie het verschil maakt

Een merk ontstaat niet in wat organisaties over zichzelf zeggen, maar in het beeld dat anderen daarvan vormen.

(Marty Neumeier, merkenstrateeg)

Voor publieke samenwerkingsverbanden is dat perspectief extra relevant. Zolang de buitenwereld geen samenhangend beeld heeft van wie de samenwerking is en waarvoor zij staat, blijft de identiteit diffuus. Een gedeelde identiteit krijgt pas betekenis wanneer zij ook buiten de samenwerking als één herkenbaar geheel wordt ervaren.



HET PROBLEEM MET IDENTITEITSTRAJECTEN IN PUBLIEKE SAMENWERKINGEN

In veel publieke samenwerkingen proberen partners hun identiteit zo vorm te geven dat alle partijen zich erin herkennen. Een logo waarin iedereen terugkomt, een kleurenpalet waarin verschillende voorkeuren samenkomen en een verhaal dat recht doet aan alle perspectieven. Op papier klopt het geheel, maar in de praktijk mist zo'n identiteit een eigen koers. De buitenwereld krijgt hierdoor geen scherp beeld van waar de samenwerking voor staat.

Tegelijk speelt de context van publieke organisaties een rol. De manier van communiceren is vaak zorgvuldig opgebouwd, met aandacht voor verschillende belangen en gericht op draagvlak bij zowel burgers als politiek. Dat sluit aan bij de omgeving waarin organisaties opereren, maar maakt het lastiger om een duidelijke profilering neer te zetten wanneer de samenwerking daarom vraagt.

Die noodzaak wordt steeds zichtbaarder. Publieke samenwerkingen bewegen zich in een speelveld waarin ook commerciële partijen actief zijn en waarin opdrachten niet vanzelfsprekend bij publieke organisaties terechtkomen. Op de arbeidsmarkt oriënteren professionals zich breder en maken zij bewuste keuzes tussen werkgevers. Ook bij het verkrijgen van fondsen en subsidies speelt zichtbaarheid een steeds grotere rol.

Inhoudelijk beschikken veel publieke organisaties over een sterke basis. De kennis is aanwezig en de legitimiteit is helder onderbouwd. De uitdaging ligt in het zichtbaar maken daarvan. Een gedeelde identiteit helpt om die inhoud vorm te geven, zodat het verhaal herkenbaar wordt in de praktijk en beter landt bij de mensen voor wie de samenwerking bedoeld is.

Wanneer vorm het gesprek gaat domineren

In merktrajecten is er een hardnekkige neiging om vanuit designmening te redeneren in plaats van vanuit strategiemening. Het verschil is cruciaal: een designmening gaat over wat mooi is, een strategiemening gaat over wat werkt. (Roel Stavorinus, merkstrateeg)

Ook in identiteitstrajecten verschuift het gesprek vroegtijdig naar zichtbare elementen zoals logo's, kleuren en vormgeving. Daardoor ontstaat soms meer aandacht voor persoonlijke voorkeuren dan voor de vraag welke positie de samenwerking wil innemen en welke betekenis zij wil opbouwen bij haar doelgroepen.



UITGANGSPRINCIPES VAN EEN WERKBARE IDENTITEIT VOOR PUBLIEKE SAMENWERKINGEN

In trajecten met publieke samenwerkingsverbanden zien we vaak dezelfde patronen terugkomen. Wat op papier logisch lijkt, blijkt in de praktijk lastig vast te houden. Vanuit die ervaring werken wij met een aantal uitgangspunten die helpen om een identiteit niet alleen te ontwikkelen, maar ook werkbaar te maken in de dagelijkse praktijk.

1. REGEL EERST DE GOVERNANCE, DAN PAS DE IDENTITEIT

Wanneer een identiteitstraject vastloopt, ligt dat zelden aan inhoudelijke meningsverschillen. Bijna altijd is onduidelijkheid over beslissingsbevoegdheid de oorzaak. Iedereen mag input leveren, maar niemand is aangewezen om de knopen door te hakken. Het gevolg is dat keuzes vooruitgeschoven blijven worden en elk voorstel terug de hele groep in gaat.

Door bij de start een klein kernteam met beslissingsbevoegdheid in te richten, krijgt het traject richting en tempo. Dat team haalt breed input op, maar neemt vervolgens

zelf de besluiten. Samenwerkingen waarin dit goed geregeld is, brengen de inhoud echt tot bloei. Blijft de besluitstructuur vaag, dan verzandt het proces snel in overleg zonder uitkomst.

2. BENOEM DE COMPLEXITEIT, VERBERG HAAR NIET

Publieke opgaven zitten vol dilemma's, onzekerheden en half uitgekristalliseerde keuzes. Toch is de reflex vaak om die complexiteit in de communicatie glad te strijken. In de praktijk wint een organisatie echter juist vertrouwen door te laten zien hoe ze met onzekerheden en lastige vraagstukken omgaat.

Wie open benoemt wat er speelt en tegelijk richting geeft aan de oplossing, bouwt aan een eerlijk en geloofwaardig verhaal.

Mensen herkennen de realiteit en voelen ruimte om zich daartoe te verhouden. Dit vergt bestuurlijk lef, maar levert een verhaal op dat authentiek en waarheidsgetrouw is. Juist daardoor wordt het serieus genomen door de omgeving.

3. MAAK HERKENNING EENVOUDIG

Een identiteit wordt herkenbaar doordat het veel verschillende boodschappen verspreidt, maar doordat mensen steeds dezelfde signalen tegenkomen. Dat kunnen visuele kenmerken zijn, maar ook een vaste manier van schrijven, terugkerende thema's of een herkenbare aanpak in communicatie.

Voor samenwerkingsverbanden is eenvoud daarbij vaak effectiever dan volledigheid. Hoe meer uitzonderingen en variaties worden toegevoegd, hoe moeilijker het wordt om een helder beeld op te bouwen. Door bewust te kiezen welke

kenmerken telkens terugkomen, ontstaat geleidelijk herkenbaarheid en vertrouwen.

4. BOUW EEN IDENTITEIT DIE RUIMTE LAAT VOOR DE KRACHT VAN PARTNERS

Een samenwerkingsverband bestaat uit organisaties die elk hun eigen geschiedenis, netwerk en geloofwaardigheid meebrengen. In trajecten ontstaat soms de neiging om die verschillen te egaliseren, waardoor de samenwerking als geheel wel zichtbaar is, maar de onderliggende kracht minder voelbaar wordt.

Een goed ontworpen samenwerkingsidentiteit biedt ruimte aan die gelaagdheid. Het werkt als een structuur waarin het geheel herkenbaar is en de afzonderlijke partners zichtbaar blijven. Daardoor blijft duidelijk waar de samenwerking op rust en wie eraan bijdraagt.

In de praktijk vraagt dit om bewuste keuzes in hoe een identiteit is opgebouwd en toegepast. Wanneer die keuzes helder zijn, versterken het geheel en de delen elkaar.

5. MAAK VOORTGANG ZICHTBAAR, NIET ALLEEN AMBITIES

In veel communicatie ligt de nadruk op plannen en ambities. Dat geeft richting, maar blijft abstract zolang niet zichtbaar wordt wat er daadwerkelijk gebeurt. Voor de buitenwereld ontstaat pas houvast wanneer ontwikkelingen tastbaar worden gemaakt.

Door structureel te laten zien welke stappen worden gezet, hoe klein ook, ontstaat een doorlopend verhaal waarin mensen kunnen volgen wat de samenwerking oplevert. Dat vraagt om een ritme in communicatie én om de juiste communicatiemiddelen.

In trajecten waar dit goed wordt ingericht groeit de identiteit mee met wat er daadwerkelijk gebeurt en ontstaat een herkenbaar geheel dat vertrouwen opbouwt en bestendigt.



WAT DIT VRAAGT VAN OPDRACHTGEVERS

Een identiteitstraject binnen een samenwerking raakt aan de manier waarop organisaties met elkaar werken. Het vraagt om openheid in hoe vraagstukken worden besproken en om ruimte om keuzes daadwerkelijk vast te leggen.

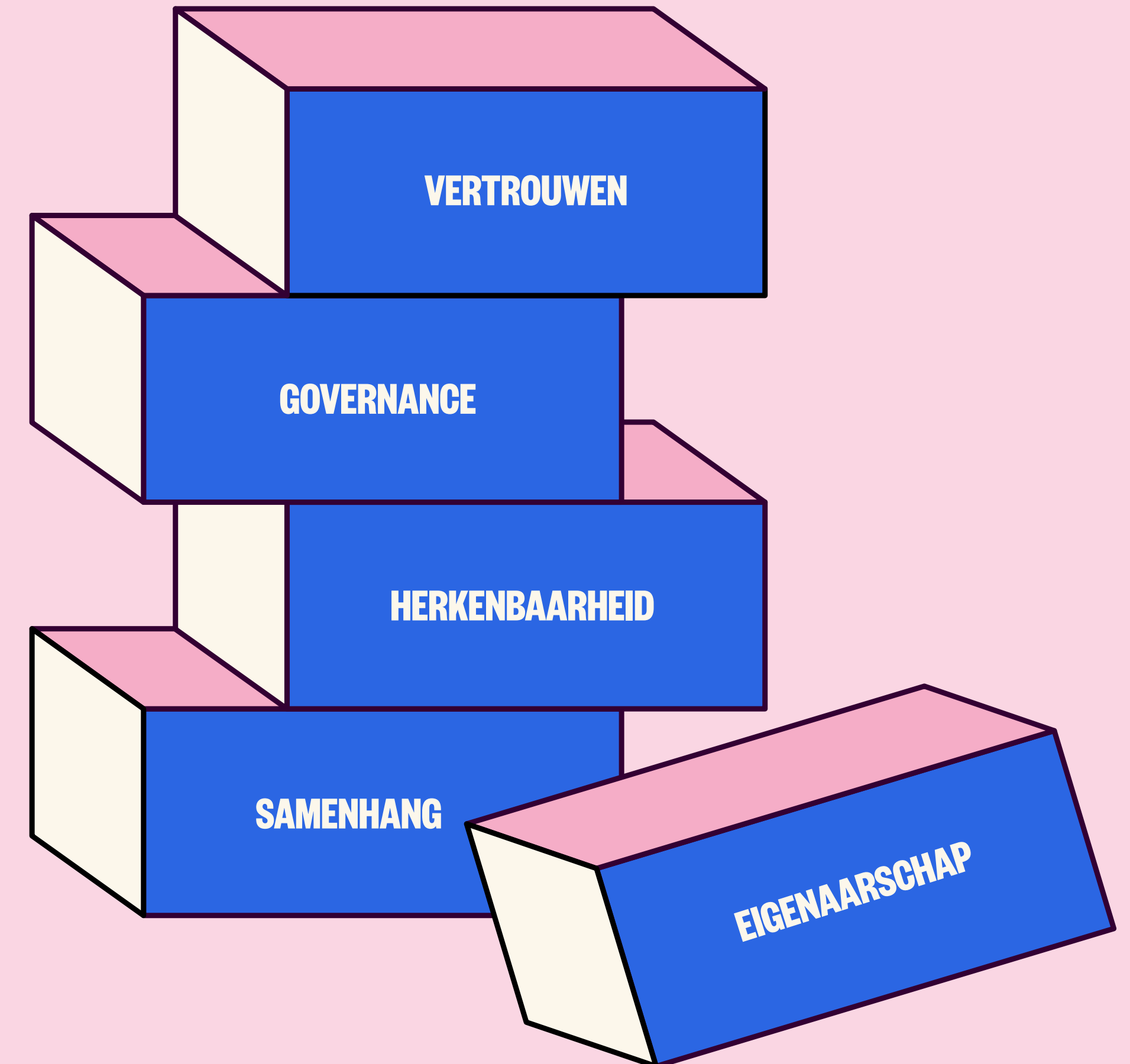
Dat betekent dat er aandacht is voor wat nog niet vastligt, dat complexiteit onderdeel mag zijn van het gesprek en dat er vertrouwen is in een proces dat zich gaandeweg ontwikkelt. Daarnaast vraagt het om een andere kijk op eigenaarschap. De identiteit ligt niet bij één organisatie, maar wordt gedragen door alle partijen samen. In de praktijk zien we dat juist daar de kracht ontstaat. Wanneer partners zich betrokken voelen bij de identiteit, gebruiken ze het actiever en vullen ze het verder aan vanuit hun eigen rol.

Zo groeit de identiteit niet alleen als communicatiemiddel, maar als onderdeel van de samenwerking zelf.

DE CENTRALE INZICHTEN OP EEN RIJ

In publieksgerichte samenwerkingen ontstaat een identiteit wanneer duidelijk is hoe de organisatie werkt en keuzes maakt. Dat begint bij heldere besluitvorming, zodat er richting komt in het proces en ruimte ontstaat om inhoudelijk te bouwen. Vanuit daar groeit een identiteit die aansluit op de werkelijkheid van de opgave. Door zichtbaar te maken waar complexiteit zit en hoe daarmee wordt omgegaan, ontstaat een verhaal dat herkenbaar is en vertrouwen oproept.

Die inhoud krijgt vorm in een beperkt aantal herkenbare elementen die steeds terugkomen in communicatie. Binnen die structuur blijft zichtbaar welke organisaties de samenwerking dragen en hoe zij elkaar versterken. Door daarnaast voortgang te laten zien en ontwikkelingen te blijven delen, groeit de identiteit mee met de praktijk en ontstaat er een samenhangend geheel waar mensen zich toe kunnen verhouden.



STAPPENPLAN VOOR IDENTITEITSVORMING IN PUBLIEKE SAMENWERKINGEN

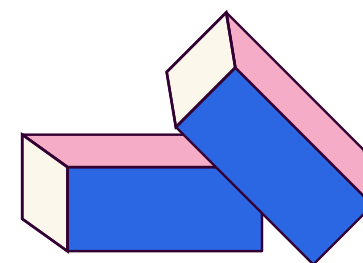
Het bouwen van een gezamenlijke identiteit voor publiek samenwerkingsverband is een organisch proces. Toch zijn er vijf fasen te onderscheiden met elk hun eigen logica. Hieronder het stappenplan, inclusief wat er per fase werkelijk op het spel staat.



GOVERNANCE EN MANDAAT

Wie beslist, en waarover?

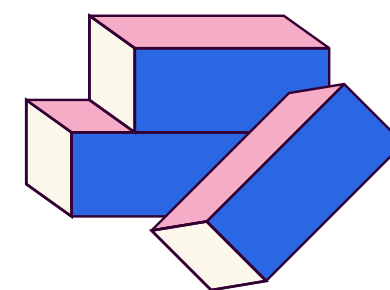
Voordat er één letter over strategie of stijl geschreven wordt, moet helder zijn wie beslissingsbevoegdheid heeft. Een compact kernteam met formeel mandaat, aangevuld met een brede klankbordgroep voor draagvlak. Zonder deze structuur verzandt elk traject in eindeloze herzieningen en politiek gekissebis. Dit is de meest onderschatte stap.



GEZAMENLIJKE POSITIONERING

Welke rol vervullen we samen in het netwerk van organisaties, inwoners en partners?

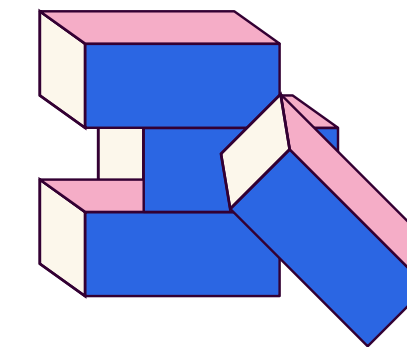
In co-creatiesessies met alle partners wordt de gezamenlijke missie, visie en kernwaarden bepaald. De vraag die centraal staat: wat zijn wij samen dat we afzonderlijk niet zijn?



GEDEELD NARRATIEF

Hoe vertellen we ons verhaal op een manier die recht doet aan de opgave én aan de verschillende belangen binnen de samenwerking?

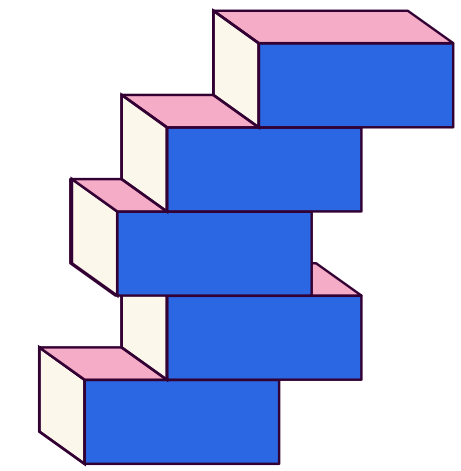
Het eerlijk durven afbakenen van het eigen verhaal is een stap die veel organisaties overslaan. Een identiteit vraagt om heldere keuzes. Welke spanningen en uitdagingen spreken we eerlijk uit, en welke laten we onbesproken? Een eerlijk narratief vormt het fundament onder de belofte van een identiteit.



IDENTITEITSSYSTEEM

Hoe klinkt en ziet het eruit?

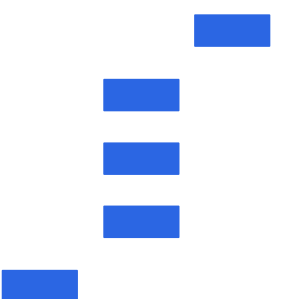
Naam, tone of voice, visuele identiteit en twee of drie onderscheidende kenmerken: de buitenkant van een identiteit. Maar dan wel gebouwd op het fundament van de vorige stappen. Getest op realistische en veelvoorkomende toepassingen. Gecoördineerd met de identiteiten van de afzonderlijke partners.

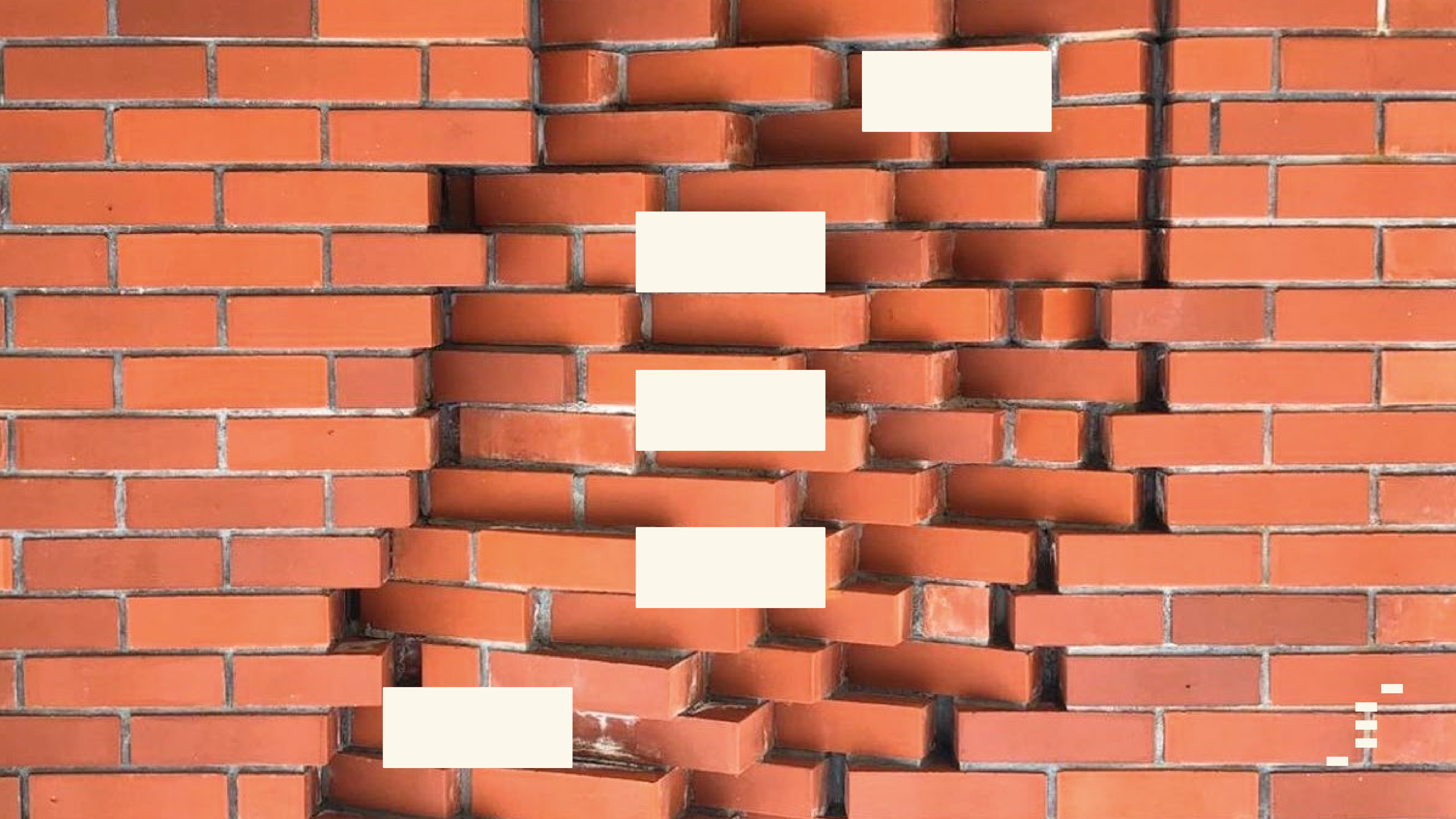


REGIE EN BORGING

Hoe houden we dit levend?

Een identiteit is geen product dat je oplevert en inlevert. Het is een levend systeem dat onderhoud vraagt. Wie bewaakt de consistentie in de communicatiemiddelen? Wie beslist over uitzonderingen? Heldere regie is het verschil tussen een identiteit die groeit of haar samenhang verliest.





PRAKTIJKCASE: MEDIFEX

Forensische geneeskunde bevindt zich op het snijvlak van veiligheid, volksgezondheid en recht. Diensten als arrestantenzorg en forensisch medisch onderzoek werden in Nederland lange tijd uitgevoerd door GGD'en. De context waarin deze organisaties opereren is de afgelopen jaren veranderd. Publieke aanbieders bewegen zich steeds nadrukkelijker in een veld waarin ook commerciële partijen actief zijn. Het vakgebied staat daarnaast onder druk door schaarste aan forensisch artsen en toenemende concurrentie bij publieke opdrachten.

In Noordwest en Midden-Nederland leidde deze ontwikkeling tot de oprichting van Medifex. Zeven GGD'en bundelden hun krachten in een publiek samenwerkingsverband dat forensisch medische expertise bovenregionaal organiseert.

Naarmate de samenwerking groeide, werd het minder werkbaar om steeds alle afzonderlijke GGD organisaties te benoemen in communicatie en positionering. Tegelijkertijd nam de behoefte toe aan meer samenhang en herkenbaarheid, zowel richting opdrachtgevers en partners als richting potentiële medewerkers.



DE OPGAVE

Medifex wilde zich ontwikkelen tot het publieke forensisch medisch expertisecentrum van Nederland. De nieuwe identiteit moest daarbij meer doen dan herkenning bieden. Er was behoefte aan een basis die bijdraagt aan interne samenhang en die de samenwerking duidelijk positioneert in een veld waar publieke aanbieders, private partijen en gespecialiseerde expertisecentra naast elkaar opereren.

Daarnaast speelde de vraag hoe de identiteit in de praktijk gebruikt kan worden. Van arbeidsmarktcommunicatie tot werkkleding, van aanbestedingsdocumenten tot socials moest het systeem toepasbaar zijn in uiteenlopende situaties. Tegelijkertijd moest het ruimte bieden voor verdere groei, bijvoorbeeld wanneer nieuwe GGD'en zich aansluiten en de organisatie zich verder ontwikkelt.

ONZE AANPAK

Het traject begon bij de vraag wat Medifex als geheel herkenbaar moest maken. Samen met een compact merkteam met beslissingsbevoegdheid en een brede klankbordgroep van medewerkers onderzochten we de gezamenlijke positionering, doelgroepen, klantreizen en gebruikssituaties. Dat proces hielp niet alleen om de identiteit vorm te geven, maar bracht ook scherpheid in hoe de samenwerking zelf georganiseerd is.

De identiteit werd daarmee geen optelsom van zeven organisaties, maar een samenhangend systeem dat de gezamenlijke publieke opdracht zichtbaar maakt. Vanuit deze basis hebben we naamgeving, merkverhaal en visuele identiteit ontwikkeld. De gekozen richting sluit aan bij de aard van het vakgebied en vertaalt deze naar een herkenbaar geheel rond precisie, observatie en scherpheid.

De uitwerking kreeg vorm in een brandbook met duidelijke richtlijnen voor logo, typografie, kleurgebruik en beeldtaal. Daarnaast is het systeem doorvertaald naar toepassingen voor zowel digitale als fysieke middelen, zodat het direct gebruikt kan worden in de praktijk.

HET RESULTAAT

Met Medifex beschikt de samenwerking over één herkenbare naam, uitstraling en merkstructuur. Dat maakt het eenvoudiger om het bovenregionale aanbod te presenteren aan opdrachtgevers en ketenpartners, en biedt een stevige basis voor arbeidsmarktcommunicatie en verdere ontwikkeling.

De introductie van de naam en identiteit zorgde in korte tijd voor herkenning binnen het netwerk van forensische geneeskunde. Hierdoor kon de samenwerking zich sneller positioneren als één bovenregionale organisatie met een duidelijke rol in het veld.

De case laat zien hoe identiteit binnen een publiek samenwerkingsverband bijdraagt aan meer dan zichtbaarheid alleen. Het brengt samenhang in hoe de organisatie werkt en communiceert, en vormt een basis voor verdere groei en ontwikkeling.



BUDGETNIVEAUS

De vraag die in vrijwel elk traject vroeg of laat op tafel komt, is wat een gezamenlijke identiteit vraagt aan investering. Dat gesprek ontstaat vaak op het moment dat de ambitie concreet wordt en zichtbaar moet worden gemaakt in de praktijk.

De hoogte van het budget hangt samen met de rol die de identiteit binnen de samenwerking moet vervullen. Niet elke samenwerking staat voor dezelfde opgave. Een programma dat intern meer samenhang zoekt, stelt andere eisen dan een organisatie die zich extern moet positioneren richting opdrachtgevers, partners en talent. Naarmate de opgave breder en zichtbaarder wordt, groeit ook de rol van de identiteit als middel om richting en samenhang aan te brengen.

In de praktijk zien we regelmatig dat de ambitie en de beschikbare middelen nog niet

in dezelfde lijn liggen. Wanneer een samenwerkingsverband bijvoorbeeld het tekort aan technisch personeel wil terugdringen om regionale opgaven zoals woningbouw, energietransitie en infrastructuur mogelijk te maken, vraagt dat om een stevige en langdurige inspanning. Een beperkte investering staat dan los van de impact die wordt nagestreefd. De urgentie wordt wel benoemd, maar krijgt nog niet de ruimte om zich door te vertalen naar een aanpak die daadwerkelijk verschil maakt.

Het helpt om het gesprek over budget te voeren vanuit de rol die de identiteit moet spelen in de organisatie.

Op basis van marktprijzen van Nederlandse strategie-, design- en brandingbureaus zijn daarin globaal **drie niveaus** te onderscheiden.

NIVEAU 1 - BASISIDENTITEIT EN POSITIONERING

Indicatie
€ 10.000 – € 25.000

Dit niveau past bij kleinere samenwerkingen die behoefte hebben aan een eerste gezamenlijke basis. Denk aan een compacte positionering en visuele identiteit die zorgt voor herkenning in communicatie. Vaak worden daarbij de eerste middelen ontwikkeld, aangevuld met praktische richtlijnen voor gebruik.

In deze fase ligt de nadruk op het aanbrengen van samenhang en het creëren van een herkenbare lijn. De samenwerking is vaak nog overzichtelijk en de identiteit ondersteunt vooral de eerste stap naar consistentie.

NIVEAU 2 - STRATEGISCHE MERKIDENTITEIT

Indicatie
€ 25.000 – € 75.000

Samenwerkingen met meerdere partners en een bredere opgave vragen om een diepere uitwerking, waarin strategie en identiteit in samenhang ontstaan met aandacht voor positionering, naamgeving, governance en draagvlak.

Dit gebeurt via gezamenlijke sessies om de koers te bepalen, gevolgd door de vertaling naar naamgeving, merkarchitectuur en een visueel en verbaal systeem dat in verschillende situaties werkt, inclusief communicatiemiddelen, een brandbook en begeleiding bij de eerste toepassing. Voor veel publieke samenwerkingen met regionale of landelijke ambities ligt hier de kern: de identiteit fungeert niet alleen als communicatiemiddel, maar als drager van de samenwerking zelf.

NIVEAU 3 - VOLLEDIGE MERKEN COMMUNICATIE-TRANSFORMATIE

Indicatie
€ 75.000 – € 250.000+

Bij grotere samenwerkingen of organisaties met een duidelijke veranderopgave wordt merkontwikkeling onderdeel van een bredere beweging, waarbij naast strategie en identiteit ook centraal staat hoe de organisatie zichtbaar is en zich ontwikkelt in de tijd, met arbeidsmarktcampagnes, digitale platformen, doorlopende content en intensieve stakeholdercommunicatie.

Op dit niveau ontstaat een directe relatie tussen identiteit, organisatieontwikkeling en verandering, waardoor het een instrument wordt om richting te geven en beweging te organiseren, zowel intern als extern.

CONCLUSIE

De vraag wie er namens een samenwerking spreekt, raakt aan de kern van hoe publieke organisaties zich organiseren. In de praktijk blijkt dat versnippering in communicatie vaak terug te voeren is op versnippering in identiteit. Zolang er geen gedeeld vertrekpunt is, blijft elk contactmoment met de buitenwereld een variatie op hetzelfde verhaal.

Een sterke gedeelde identiteit brengt daar samenhang in. Het begint bij duidelijke keuzes over hoe besluiten worden genomen en hoe de samenwerking zich verhoudt tot haar omgeving. Door complexiteit zichtbaar te maken, een beperkt aantal herkenbare elementen vast te houden en partners een duidelijke plek te geven binnen het geheel, ontstaat een identiteit die aansluit bij de praktijk van de organisatie.

De belangrijkste les is dat een identiteit binnen publieke samenwerkingen geen eindproduct is dat je oplevert, maar een systeem dat meegroeit met de organisatie. Het krijgt betekenis in gebruik, in hoe partners het toepassen en in de manier waarop voortgang zichtbaar wordt gemaakt. Daarmee draagt de identiteit niet alleen bij aan herkenbaarheid, maar ook aan vertrouwen, richting en organisatiekracht.

Wie investeert in een gedeelde en gedragen identiteit, legt daarmee de basis voor een samenwerking die ook op lange termijn zichtbaar en geloofwaardig blijft.

Bronnen
Stavorinus, R.
Strategisch Brand Design.

Neumeier, M.
The Brand Gap.

Sharp, B.
How Brands Grow.



Wil je doorpraten over de thema's uit deze whitepaper of sparren over een volgende stap? Vorm de Stad staat voor je klaar.

hallo@vormdestad.nl
020 217 07 24



Of neem rechtstreeks contact op met Walter van Gerwen.

walter@vormdestad.nl
of 06 51883 653

VORMDESTAD