RHO ADVISEURS - INTEGRATIEPLAN

DATUM 30 januari 2026
VAN Integratiemanager / directie
AAN Rho + SAB medewerkers

Integratievisie en -doelen

Aan het besluit tot overname van SAB ligt het stuk ten grondslag (OVOR 25-10) dat ingaat op de meerwaarde van de overname en de integratievisie. Het stuk bevat daarnaast een aanzet tot een integratieplan.
De integratievisie geeft aan waar we naar toe werken en geeft richting op de onderdelen (integratiedoelen):

- Toekomstbestendige organisatiestructuur
- Gezamenlijke arbeidsvoorwaarden
- Gedeelde bedrijfscultuur, een gezamenlijke missie en visie
- Een herijkte marktstrategie , een completer en veelzijdiger aanbod, gedragen door meer specialisten
- Robuuste financiële prestaties
- Eén digitale werkomgeving

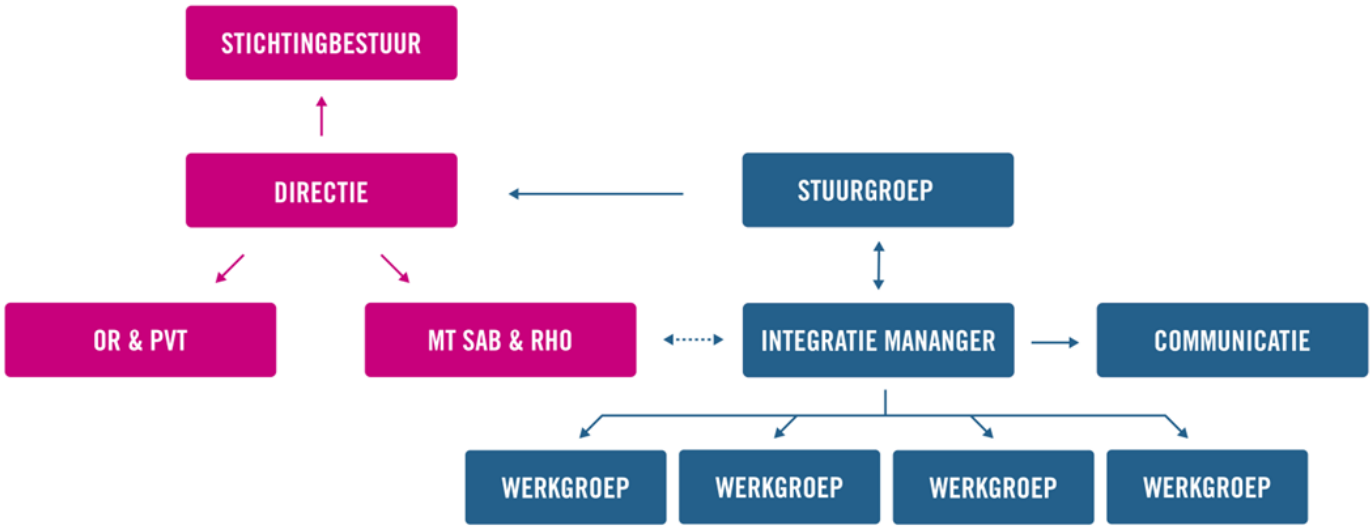
Deze integratievisie met integratiedoelen is de basis voor het integratieplan.

We pakken de integratie van Rho en SAB projectmatig aan. Omdat het een omvangrijk traject is, richten we een duidelijke projectorganisatie in. Aan de hand van een stappenplan werken we toe naar één gezamenlijk einddoel: een geïntegreerde organisatie. Elke stap bevat eigen doelstellingen en activiteiten.

Projectstructuur integratie

We pakken de integratie projectmatig aan. Hiervoor is een projectstructuur ingericht met een stuurgroep en werkgroepen. De stuurgroep Integratie en de integratiemanager sturen het proces aan. De verschillende onderdelen van de integratie worden uitgevoerd door verschillende werkgroepen.

De directie van Rho en SAB, Monique en Jos, zijn eindverantwoordelijk voor een succesvolle integratie.



Stuurgroep

De stuurgroep bestaat uit directielid Monique Lammens, integratiemanager Rob Sips, manager SAB Edwin Harleman, hoofd bedrijfsvoering Rho Gretl Leeuwangh.

De stuurgroep:

- Houdt toezicht op integratieproces en stuurt waar nodig bij (bewaken voortgang, risico's, budgetten),
- formuleert kaders zoals de opdrachten aan werkgroepen en beoordeelt output/voorstellen van werkgroepen,
- draagt zorg voor dat noodzakelijke besluiten (kunnen) worden genomen (door Stichting, directie, management, OR en PVT) om tot fusie over te kunnen gaan.

Samenstelling:

Stuurgroep	
Rob Sips	Integratiemanager
Monique Lammens	Directie/ MT
Gretl Leeuwangh	MT/ Bedrijfsbureau
Edwin Harleman	MT/ SAB Arnhem

Integratiemanager

De directie heeft een integratiemanager, Rob Sips, aangesteld om het integratieproces te leiden en bewaken. De integratie-manager is lid van de stuurgroep.

Doel van de functie

De integratiemanager leidt en bewaakt het integratieproces tijdens de periode van samengaan van Rho en SAB. Hij/zij zorgt voor een gestructureerde en gedragen samenvoeging van mensen, processen, systemen, cultuur en communicatie.

Uren en plek in de organisatie

- Dit is een tijdelijke specifieke taak voor de duur van maximaal twee jaar (vanaf half oktober 2025), voor ongeveer 16 uur per week.
- De integratiemanager valt voor wat deze taak betreft direct onder de directie. Ondersteunt de directie in dit proces en legt verantwoording af aan de directie.
- De integratiemanager is lid van en rapporteert aan de stuurgroep integratie.
- De integratiemanager stuurt de werkgroepen aan (of laat dit over aan ander lid van stuurgroep)

Hoofdtaken en verantwoordelijkheden van de integratiemanager

1. Integratieplanning en uitvoering

- Opstellen en bijhouden van het integratieplan. Bijhouden van voortgangsdocumenten.
- Toewijzen van taken en verantwoordelijkheden aan werkgroepen.
- Monitoren, rapporteren en bijsturen van de voortgang.
- Bevorderen van samenwerking en oplossen van knelpunten.
- Identificeren en beheren van risico's.
- Zorgen voor overdracht van processen, systemen en activiteiten.
- Evalueren en verbeteren van het integratieproces.

2. Verbinding tussen beide organisaties
- Regelmatige aanwezigheid op beide vestigingen SAB (Arnhem en Amsterdam).
- Uitdragen van de integratievisie en beantwoorden van vragen uit de organisatie.
- Verzorgen van communicatie, o.a. (maandelijkse) nieuwsbrieven (met behulp van team communicatie).
- Regelmatige terugkoppeling in MT, samenwerken met MT-leden en betrekken van MT-leden bij lopende acties.
- Indien nodig aanwezig als ondersteuning van de directie bij OR/personeelsvertegenwoordiging of stichtingsvergaderingen.

3. Rol in de stuurgroep integratie
- Medeverantwoordelijk voor het instellen van werkgroepen en vaststellen van doelen, KPI's en planningen.
- Monitoren en waar nodig aanpassen van het proces.
- Adviseren over oplossingen en tijdelijke werkwijzen in de overgangsperiode.
- Voorbereiden van de agenda en vastleggen van afspraken.
- Regelmatig rapporteren over de voortgang van de werkgroepen.
- De directie blijft verantwoordelijk voor besluiten; stuurgroep voor voorbereiding en advies.

4. Aansturing van werkgroepen
- Formuleren van opdrachten, doelen en planning per werkgroep.
- Begeleiden, motiveren en verbinden van medewerkers.
- Stimuleren van effectieve samenwerking tussen teams. Bevordert het samenwerken tussen medewerkers en zorgt voor duidelijke en werkbare afspraken over de samenwerking;
- Bewaken en mitigeren van risico's, signaleren van kansen.

Betrokkenheid en informatievoorziening Stichting, MT en OR/PVT

Stichtingsbestuur

De directie informeert het Stichtingsbestuur over de voortgang van de integratie. De Stichting accordeert het integratieplan en bijbehorende budgetten. De Stichting besluit over een formele fusie naar één BV en over de directiestructuur en samenstelling van de directie.

OR en PVT

De directie informeert de PVT (personeelsvertegenwoordiging SAB) en OR (ondernemingsraad Rho) over de resultaten van de werkgroepen en de voortgang van het integratieproces. Hiervoor wordt een periodiek afstemmingsoverleg ingepland tussen directie, OR en PVT waarbij de integratiemanager aansluit. Resultaten van werkgroepen worden waar nodig vertaald in adviesaanvragen of instemmingsverzoeken. Het staat de leden uiteraard vrij om zelf gesprekken te voeren met de integratiemanager.

De rechten van de OR en PVT verschillen. De OR en PVT hebben recht op informatie en adviesrecht en instemmingsrecht op bepaalde besluiten (van de directie). Uiteraard hebben beiden een gelijk recht op informatie. De advies- en instemmingsrechten verschillen. De directie bespreekt dit plan van aanpak nog met de OR en PVT om hun rol in het integratieproces nader vorm te geven. Hieronder staat één en ander op hoofdlijnen toegelicht over de rechten van de OR en PVT.

RHO ADVISEURS

De PVT heeft adviesrecht bij (zie art 35b lid 5 onder b Wor) een voorgenomen besluit dat kan leiden tot:
- Verlies van de arbeidsplaats of tot een belangrijke verandering van de arbeid,
- Verandering van arbeidsvoorwaarden of de arbeidsomstandigheden van tenminste een vierde van de in de onderneming werkzame personen.

Dit betekent dat aan PVT in elk geval advies wordt gevraagd over de fusie, de organisatiestructuur en arbeidsvoorwaarden. Geen advies is nodig t.a.v. overgang naar ICT infra/ systemen (inclusief Mfiles, AFAS) van Rho.

De PVT heeft instemmingsrecht (zie artikel 35c lid 3 Wor) op voorgenomen besluiten over:
- Werktijdenregeling,
- Arbobeleid (voor zover gericht op veiligheid en gezondheid van medewerkers, waaronder Klokkenluidersregeling),
- Ziekteverzuim en re-integratiebeleid.

Dit betekent dat PVT om instemming wordt gevraagd op deze onderdelen van geïntegreerde of geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden. De andere onderdelen van arbeidsvoorwaarden vallen onder het adviesrecht.

De OR heeft adviesrecht (art 25 Wor) op voorgenomen besluiten gelet op:
- Uitbreiding van de werkzaamheden van de onderneming en wijziging van vestigingsplaatsen,
- Wijziging in de organisatie van de onderneming.

Dit betekent dat aan OR in elk geval advies wordt gevraagd over de organisatiestructuur (inclusief nieuwe vestigingslocaties na fusie).

De OR heeft instemmingsrecht (art 27 Wor) op voorgenomen besluiten tot vaststelling, wijziging of intrekking van regelingen die in het Arbeidsvoorwaardenreglement van Rho staan. Niet alle zaken die in Arbeidsvoorwaarden-reglement staan vallen onder het instemmingsrecht van artikel 27 Wor. Voor zover er als gevolg van integratie en harmonisatie aanpassingen in het Arbeidsvoorwaardenreglement van Rho plaatsvinden zal per onderwerp worden aangegeven of instemming nodig is.

MT SAB en Rho

In overgangsperiode bestaat het MT uit de managers van Rho en van SAB + de directieleden. Het integratieproces staat standaard op de MT-agenda. Aan de voorkant is bepaald waar het MT over meebeslist, advies over wordt gevraagd of over wordt geïnformeerd[1]. Dit is hieronder terug te vinden per werkgroep. MT leden wordt gevraagd ook in een aantal werkgroepen deel te nemen.

[1] Voor agendapunten die integratie betreffen besluit het MT zonder de directie.

Communicatie

De interne communicatie over de integratie en fusie is van groot belang. Regelmatige nieuwsbrieven/berichten (bijvoorbeeld een maandelijkse nieuwsbrief) over de stand van zaken, ruimte om ook op deze manier elkaar te leren kennen en een doorkijk wat nog te verwachten is. Doel is om medewerkers zoveel mogelijk meenemen in het proces (te veel is beter dan te weinig). Ons team communicatie (aangevuld met een medewerker vanuit SAB) verzorgt de communicatie.

In de nieuwsbrieven is ruimte voor:

- Voorstellen medewerkers
- oproepen en aankondigingen
- wat hebben we gedaan?
- waar staan we?
- wat gaan we de komende tijd doen?

Daarnaast zorgt dit team voor het vernieuwen en integreren van de websites van SAB en Rho en het intranet.

Onderwerpen:

- Communicatie intern over integratie en extern over marktontwikkeling/ projecten Rho en SAB
- vernieuwen en integreren website en intranet

Samenstelling team:

Communicatie	
Eliza Skorupska	Bedrijfsbureau / team communicatie
Nick Lulofs	BU Visie en ontwikkeling/ grafisch vormgever
Wim Korving	Bedrijfsbureau/ team communicatie
Monique Lammens	Directie/ MT
Arnold Meijer	MT/ SAB Arnhem
Rob Sips	Integratiemanager

Vraagstelling

We vragen dit team om een beknopt communicatieplan op te stellen (intern en extern) en een voorstel voor integratie van websites en intranet uit te werken. Voorstel is wel de interne communicatie bij voorkeur via intranet van SAB en Rho te laten verlopen, te zorgen voor minimaal een maandelijkse ‘nieuwsbrief/ update’ over de integratiestappen. En de externe communicatie via (bestaande) nieuwsbrieven en Linkedin. Het team werkt uit hoe ze willen werken en welke communicatiemiddelen ze inzetten. Voor websites bestaan de werkzaamheden uit het analyseren van bestaande content, actualiseren en overzetten. Dit geldt ook voor intranet.

Tijd en planning

Communicatieplan en voorstel/ PvA integratie websites en intranet: gereed begin februari (voor bespreking in stuurgroep). Nieuwe website en intranet gereed in het eerste kwartaal van 2027, zodat we na de fusie direct live kunnen gaan. Verder zal er periodiek (ten minste maandelijks) gecommuniceerd worden over de voortgang van het integratietraject. Voor de communicatie zullen vooral niet declarabele medewerkers worden ingezet. Daarnaast houden we rekening met een tijdsbesteding van circa 32 uur van wel declarabele medewerkers.

Werkgroepen en separate acties

Sinds eind oktober zijn we elkaar als organisaties aan het leren kennen en werken we al zo veel als mogelijk samen. Fase 0 van de integratie gaat over kennismaken en fase 1 van de integratie gaat over verbinden. Hiervoor is laagdrempelig samenwerken, elkaar en elkaars bedrijfscultuur leren kennen cruciaal. Met deze samenwerking gaan we dan ook door. Samenwerken gebeurt in MT verband, op de werkvloer in projecten, op gebied van kennisdeling en innovaties en bedrijfsmatig. Ook in de ondernemingsplannen van SAB en Rho zijn gezamenlijke doelen en bijbehorende acties opgenomen.

Lopende Separate acties

Naast de werkgroepen (zie hierna) zullen een aantal lopende acties worden uitgevoerd of deze lopen door, bijvoorbeeld:

- *Overlegstructuur en taakverdeling directie en MT herzien (actie directie)*
  Een groter MT en een directie die bestuurder is van twee BV's vraagt om een verbeterde overlegstructuur (inclusief agenda en besluitvorming) en verduidelijking van rollen, taken van enerzijds MT en anderzijds directie.

- *Structuur vakgroepen, innovatieteams, kennisdeling etc. herzien (actie MT i.s.m. trekkers vakgroepen en innovatieteams)*
  Onderdeel van OP 2026 is verbeteren van wijze van kennisdeling. Onderdeel van integratie SAB en Rho (kan vooruitlopend op formele fusie) is samen leren, ontwikkelen, innoveren. Dit is daarom logisch moment om structuur van vakgroepen, innovatieteams en kennisdeling algemeen binnen SAB en Rho tegen licht te houden.

- *Leren en ontwikkelen (incl. coaching); L&O programma, innovatieteams, kennisdeling (actie P&O en trekkers innovatieteams)*
  De onderdelen van het L&O programma zijn beschikbaar voor SAB-ers en Rho-ers. P&O zal binnen SAB een toelichting geven op dit programma. Aan de innovatieteams kunnen SAB-ers en Rho-ers deelnemen, Lisa Crijns en Thomas Walstra geven een introductie op de innovatieteams binnen SAB. Themagerichte kennisdelingsessies of kennissessies over actualiteiten (bijvoorbeeld STOPTPOD, stikstof) zijn beschikbaar voor SAB-ers en Rho-ers.

- *SAB-ers lid worden van personeelsvereniging Rho (actie PV i.s.m. directie)*
  Het is voor SAB-ers mogelijk om lid te worden van PV. De PV organiseert uitjes waar SAB-medewerkers aan deel kunnen nemen. Daarnaast wordt via PV gespaard voor 2 tot 3-jaarlijkse studiereis. De PV is gevraagd om binnen SAB bekendheid te geven aan PV-activiteiten en mogelijkheid lidmaatschap.

- *Samen werken op bedrijfsvoering (vooruitlopend op fusie) (actie Jos, Gretl, Edwin, Arnold)*
  SAB heeft een beperkte aantal fte op bedrijfsvoering. Vanuit Rho wordt ondersteuning verleend financieel, P&O, office. Hiervoor vindt regulier afstemming plaats. Daarnaast is een analyse nodig van de bedrijfsabonnementen op tijdschriften / lidmaatschappen verenigingen etc. In de loop van 2026.

- *Afstemmen capaciteit inzet op o.a. milieu, geluid, ecologie, juridisch, ontwerp (doorlopend, via MT)*
  Om elkaars capaciteit, kennis en kunde goed in te zetten worden in kort managementoverleg op maandag offerteverzoeken en capaciteitsvragen uitgewisseld en besproken.

Verder zullen we elkaars werkwijzen in projecten en op inhoud van projecten ontdekken door samen aan opdrachten te werken. En is er ruimte voor informeel ontmoeten, samen werken op vestigingen.

Werkgroepen

Elke werkgroep bereidt (een onderdeel van) een integratiestap inhoudelijk voor, koppelt deze terug aan de integratiemanager en de stuurgroep, en implementeert ze - na besluitvorming - samen met betrokken medewerkers. Hiervoor krijgt iedere werkgroep een duidelijke opdracht en een teamsamenstelling die daarop is afgestemd, met deelnemers vanuit zowel Rho als SAB. Daarnaast bepaalt elke werkgroep – in samenspraak met de integratiemanager- hoe de organisatie kan worden betrokken en geïnformeerd. Elke werkgroep werkt met een passende planning.

Kenmerken:

- Elke werkgroep wordt met zorg samengesteld. In elke werkgroep wordt een eerste inhoudelijk aanspreekpunt aangewezen, de integratiemanager is verantwoordelijk voor het te doorlopen proces (en de voortgang). Sommige werkgroepen worden door de stuurgroep samengesteld, voor andere wordt een oproep gedaan binnen SAB en Rho.
- De integratiemanager formuleert in overleg met de stuurgroep specifieke opdrachten, vragen en tijdsplanning voor de verschillende werkgroepen. De werkgroepen gaan hier in overleg met de integratiemanager mee aan de slag.
- De werkgroepen werken inhoudelijke voorstellen uit en/of bereiden onderwerpen voor.
- De werkgroep komt (in samenspraak met een afgevaardigde uit de stuurgroep) met (deel)adviezen richting de stuurgroep.
- Per werkgroep worden op maat afspraken gemaakt over de frequentie van overleg, taakverdeling in de werkgroep en te behalen resultaten. Eventueel kan externe expertise worden ingehuurd.

Werkgroepen

Voor de volgende onderwerpen worden werkgroepen ingesteld:

Mensen
1. Missie, visie en bedrijfscultuur
2. Integratie arbeidsvoorwaarden
Markt
3. Marktstrategie/ commerciële strategie
Financieel
4. Financiële bedrijfsmatige integratie
5. Projectmanagement en projectresultaat
Organisatie
6. Systeemlandschap
7. Organisatiestructuur
8. Kwaliteit

Hierna wordt per werkgroep de vraagstelling/opdracht uitgewerkt en op hoofdlijnen aangegeven welk resultaat de werkgroep moet opleveren. Verder is er een voorstel gedaan voor een werkwijze en een tijdspad/planning opgesteld.

WERKGROEP MISSIE, VISIE EN BEDRIJFSCULTUUR

Een belangrijk onderdeel van een succesvolle integratie is het ontdekken en komen tot een gezamenlijke bedrijfscultuur. Binnen Rho en SAB bestaat een bedrijfscultuur maar bestaan ook regionale accenten. Die mogen er zijn en blijven. We vragen deze werkgroep om op ontdekkingstocht te gaan naar de gezamenlijke bedrijfscultuur. Daarnaast vragen we deze werkgroep om te bekijken hoe de missie en visie van Rho en SAB samen zou kunnen luiden en op welke onderdelen de middellange termijnvisie (MTV) kan worden aangescherpt. De MTV vormt de basis voor de koers van het bedrijf. In de middellange termijnvisie staan onder meer zaken die gaan over de bedrijfscultuur; wat voor bedrijf willen we zijn, wat voor werkgever, hoe gaan we met elkaar om.

Onderwerpen: gezamenlijke missie en visie, bedrijfscultuur, voorstel aanscherping middellange termijnvisie

Samenstelling werkgroep:

1. Missie, visie en bedrijfscultuur	
Taco Gerritsma	BU Noord/ adviseur
Woud Velthof	SAB Amsterdam / stedenbouwkundige
Arnold Meijer	MT/ SAB Amsterdam
Stefan van Bogget	MT/ BU Zuid
Joan Hofmann	SAB Amsterdam/ P&O
Marijn de Jong	BU Midden/ adviseur
Lisa Crijns	BU Zuid/ adviseur
Rob Sips	Integratiemanager

Vraagstelling:

Rho en SAB hebben allebei een missie en visie, deze kennen veel overlap. Rho heeft in 2023 een MTV opgesteld. SAB kent een visie van eind 2024 (daarnaast een concept document Perspectief dat intern nog niet was gedeeld). Deze documenten vormen de basis voor de koers van de bedrijven. In de Rho MTV staan zaken die gaan over de bedrijfscultuur, wat voor bedrijf willen we zijn, wat voor werkgever, hoe gaan we met elkaar om etc. We vragen de werkgroep om te bekijken hoe de missie en visie van Rho en SAB samen zou kunnen luiden en op welke onderdelen de MTV kan worden aangescherpt (op de onderdelen missie, visie en bedrijfscultuur). We vragen een andere werkgroep om na te denken over onze marktpositie (pagina 8-11 van MTV).

Werkwijze en resultaat:

We verwachten een concreet voorstel voor aanscherping van de MTV dat kan worden voorgelegd aan de stuurgroep en vervolgens aan het MT ter bespreking en accordering. Het voorstel voor de aangescherpte missie, visie en middellange termijnvisie kan vervolgens meelopen in het proces voor het ondernemingsplan 2027, waarin ook ophalen/ reacties van medewerkers zit en reactie van OR en PVT. De aangescherpte MTV wordt dan samen met ondernemingsplan voorgelegd aan de Stichting in december. Uiteraard is het aan de werkgroep zelf om een werkwijze te bedenken om tot een voorstel te komen. De werkwijze/aanpak voorleggen aan stuurgroep (februari).

Tijd en planning:

We vragen jullie het voorstel af te ronden voor we de cyclus voor het ondernemingsplan 2027 starten dat wil zeggen begin september. De benodigde tijdsbesteding schatten we in op maximaal 132 uur inclusief eventuele uren van andere dan werkgroep deelnemers. We gaan daarbij uit van 3 dagdeelsessies waaraan werkgroep-medewerkers deelnemen en maximaal 60 uur van andere medewerkers om - als dat nodig is- input op te halen uit de organisatie.

WERKGROEP INTEGRATIE ARBEIDSVOORWAARDEN

De werkgroep analyseert de arbeidvoorwaarden van Rho en SAB en werkt een voorstel uit voor harmonisatie, met als doel gelijkluidende arbeidsvoorwaarden voor alle bij het bedrijf werkende medewerkers.

Onderwerpen: Arbeidsvoorwaarden, Zo doet Rho/ Personeelsgids SAB, inclusief pensioenregeling

Samenstelling werkgroep:

2. Integratie arbeidsvoorwaarden	
Fieke Blokpoel	Bedrijfsbureau/ P&O
Gepke Jaarsma	Bedrijfsbureau/ P&O
Monique Lammens	Directie/ MT
Joan Hofmann	SAB Amsterdam/ P&O
Henriëtte Watermulder	Bedrijfsbureau/ Controller

(+ extern advies indien nodig)

Vraagstelling:

Onderdeel van het fusieproces is het komen tot harmonisatie of integratie van arbeidsvoorwaarden van Rho en SAB. Het uiteindelijk doel is dat (zo veel mogelijk) medewerkers een gelijkluidend pakket van arbeidsvoorwaarden hebben. Aan de werkgroep wordt gevraagd een analyse te maken van overeenkomsten en verschillen tussen de arbeidsvoorwaarden van SAB en Rho en een voorstel voor harmonisatie of integratie uit te werken. De werkgroep wordt gevraagd daar ook eventuele moderniseringen in mee te nemen (op basis van benchmark en ontwikkelingen op arbeidsmarkt). Ten slotte vragen we de werkgroep een tijdsschema op te stellen voor het vervolgproces waarbij (met een deel van de) medewerkers naar verwachting een nieuw (of opvolgend) arbeidsovereenkomst moet worden gesloten, medewerkers moeten worden ingeschaald etc.

Werkwijze en resultaat:

De werkgroep werkt een voorstel uit voor geïntegreerde of geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden. Hierbij wint zij op onderdelen extern advies in (bijvoorbeeld t.a.v. pensioen). De werkgroep stelt eerst een analyse op (overeenkomsten en verschillen in arbeidsvoorwaarden) en daarna een voorstel voor geïntegreerde of geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden. In de analyse en voorstel fase worden de OR, PVT en MT geïnformeerd. De directie legt het definitief voorstel voor advies voor aan het MT. Daarna legt de directie het (conform de Wor) ter instemming voor aan de OR en PVT.

In het verlengde daarvan vragen we een procesvoorstel voor het vervolg om te komen tot gelijke voorwaarden voor alle medewerkers van het toekomstige bedrijf. Voor een deel van de medewerkers zal het mogelijk gevolgen hebben voor hun inschaling, plek in de BU en/of organisatie. Hierbij ligt een directe relatie met de werkgroep organisatiestructuur. Het vervolg, de daadwerkelijke initiatie van de arbeidsvoorwaarden en het sluiten van de arbeidsovereenkomsten vindt plaats direct na de feitelijke fusie.

Tijd en planning:

Bij voorkeur is het voorstel voor de geharmoniseerde of geïntegreerde arbeidsvoorwaarden gereed bij de voorbereiding van de begroting voor 2027 (september). Het voorstel van de werkgroep wordt voor de zomer afgerond, zodat inzicht financiële consequenties bij start begrotingscyclus. En zodat het advies van MT en instemming OR en PVT uiterlijk in september wordt afgerond. De benodigde tijdsbesteding voor de deelname aan de werkgroep, de analyse, de voorstellen en het procesvoorstel schatten wij in maximaal 80 uur (vanuit de niet declarabele medewerkers). Tevens houden we rekening met een budget voor het opvragen van extern advies.

WERKGROEP MARKTSTRATEGIE/ COMMERCIËLE STRATEGIE

We vragen de werkgroep om na te denken over onze marktpositie. Deze werkgroep vertaalt de nieuwe positionering van Rho + SAB naar een gezamenlijke klantbenadering en herijkte marktstrategie. Door landelijke dekking, lokale verankering en integrale advisering versterken we onze marktpositie. We bouwen aan langdurige klantrelaties via persoonlijke aandacht, maatwerk en voortdurende innovatie.

Onderwerpen: klantstrategie, specifieke aandacht regio oost, regio randstad, ontwerp.

Samenstelling werkgroep:

3. Marktstrategie/ commerciële strategie	
Rob Verkooijen	BU Zuid/ projectleider
Jos van Jole	Directie/ MT
Arnold Meijer	MT/ SAB Amsterdam
Guido van Loenen	MT/ BU visie en ontwikkeling
Rients Koster	BU omgevingsaspecten/ adviseur
Lizet Genefaas	BU visie en ontwikkeling/ adviseur
Frank Maas	SAB Amsterdam/ stedenbouwkundige
Rob Sips	Integratiemanager

Vraagstelling:

Met het samengaan van Rho adviseurs en SAB ontstaat een krachtig, integraal adviesbureau met landelijke dekking en sterke lokale en regionale wortels. We hebben een robuustere organisatie op ontwerp maar ook op milieu/ geluid en ecologie, klanten van SAB kunnen we een bredere dienstverlening aanbieden (verkeer, finance etc.). Dat moeten onze klanten weten. We vragen de werkgroep om onze marktpositie en commerciële strategie te herijken, daarbij ook goed te kijken wat de markt (naar verwachting) van ons vraagt. De Rho MTV uit 2023 (pagina 8-11) onderdeel markt wordt aangescherpt en geactualiseerd. De marktvisie van SAB wordt hierbij betrokken. Met specifieke aandacht voor: de landelijke dekking, de regio Deventer en Arnhem voor oost Nederland, de regio Randstad vanuit vestigingen Amsterdam en Rotterdam, de positie van onze ontwerpers, een breder pakket aan adviesproducten en versterking van de integrale advisering. Naast een voorstel voor aanpassing van onze MTV op onderdeel mark, kan de werkgroep ook een voorstel voor communicatie van onze (aangepaste) merkidentiteit doen en een voorstel voor een gezamenlijke klantbenaderingsstrategie.

Werkwijze en resultaat:

De werkgroep vragen wij om met een voorstel te komen voor aanscherping van dit onderdeel van de MTV dat kan worden voorgelegd aan de stuurgroep en vervolgens aan het MT ter bespreking en accordering. Het voorstel voor aanscherping van de marktstrategie loopt vervolgens mee in het proces voor het ondernemingsplan 2027, waarin ook ophalen/ reacties van medewerkers zit en reactie van OR en PVT. De aangescherpte MTV wordt dan samen met ondernemingsplan voorgelegd aan de Stichting in december. Wij denken aan werkgroep met circa 8 medewerkers die in een aantal sessies van een dagdeel komen tot voorstellen. Hierbij ligt het voor de hand dat input wordt opgehaald uit de organisatie. Uiteraard is het aan de werkgroep om een werkwijze te bedenken tot een voorstel te komen. We vragen de te volgen werkwijze/aanpak voorleggen in februari aan stuurgroep voor te leggen. Quick wins en tussentijdse acties om de kracht van SAB en Rho samen in te zetten voor klanten en opdrachten hoeven hier uiteraard niet op te wachten.

Separaat kijken we in projectleidersoverleg naar prijsstelling (actie doelenschema OP 2026). Leren & ontwikkelen (o.a. STOPTPOD) doen we gezamenlijk. Deze werkgroep heeft een relatie met de werkgroep communicatie voor wat betreft het vernieuwen van website en intranet.

Tijd en planning:
We vragen de werkgroep het voorstel af te ronden voor we de cyclus voor het ondernemingsplan 2027 starten dat wil zeggen begin september. De benodigde tijdsbesteding schatten we in op maximaal 132 uur inclusief eventuele uren van andere dan werkgroep deelnemers. We gaan daarbij uit van 3 dagdeelsessies waaraan 6 werkgroep-medewerkers deelnemen en maximaal 60 uur van andere medewerkers om als dat nodig is input op te halen uit de organisatie.

WERKGROEP FINANCIËLE BEDRIJFSMATIGE INTEGRATIE, VOORBEREIDING FUSIE

Deze werkgroep komt met een stappenplan voor de fusie.

Onderwerpen: financiële, juridische, fiscale stappen ter voorbereiding fusie

Samenstelling werkgroep:

4. Financiële bedrijfsmatige integratie	
Monique Lammens	Directie/ MT
Henriëtte Watermulder	Bedrijfsbureau/ Controller
Gretl Leeuwangh	MT/ Bedrijfsbureau
Danny Jonkman	SAB Arnhem

(+ extern advies indien nodig)

Vraagstelling:
De fusie moet juridisch, fiscaal en financieel worden voorbereid. Hiervoor is naar verwachting extern advies gewenst vanuit accountant en/of notaris. We vragen de werkgroep te komen tot een uitgewerkt fusievoorstel met alle verplichte (juridische) stappen. Dit betreft niet het feitelijk fusiebesluit maar het stappenplan.

Werkwijze en resultaat:
De werkgroep brengt in kaart welke stappen nodig zijn om te komen tot een formele fusie van de twee BV's. Hiervoor wint zij extern advies in. Dit voorstel legt zij via de stuurgroep voor aan de directie ter besluitvorming. Het voorstel gaat ter informatie naar het MT en de OR/ PVT. De directie bespreekt het in het Stichtingsbestuur.

Tijd en planning:
Uitvraag extern advies begin februari. Uitwerken stappenplan (starten na jaarrekeningen 2025, dus maart 2026). Voor een formele fusie Q2/3 2027 dient fusievoorstel najaar 2026 gereed te zijn. Zodat Q4 2026 en Q1 2027 formele stappen naar fusie genomen kunnen worden. Bij dat laatste hoort uiteraard een adviestraject met OR/ PVT. De tijdsbesteding kunnen wij op voorhand niet goed inschatten, de werkgroep leden behoren niet tot declarabele bezetting. Er is budget voor extern advies.

WERKGROEP PROJECTMANAGEMENT EN PROJECTRESULTAAT

Deze werkgroep krijgt de opdracht om te komen tot een eenduidige manier van projectmatig werken binnen het bedrijf. Daarbij wordt de volledige projectcyclus – van offerte tot evaluatie – ondersteund door een heldere systematiek. Uitgangspunt is de bestaande Rho-werkwijze, die verder wordt uitgewerkt op basis van wat SAB'ers en Rho'ers van elkaar kunnen leren. Het doel is een voorspelbare, betrouwbare en transparante projectbeheersing, met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.

RHO ADVISEURS

Onderwerpen:

- *werkwijzen in projecten, projectbeheersing (van offerteverzoek tot factuur en projectevaluatie),*
- *rollen en verantwoordelijkheden (PL – coördinatoren- adviseur- project administrateur), kop-romp-staart principe project- en procesmanagement,*
- *voorbereiding overstap naar AFAS waar rollen en processen zijn ingericht.*
- *wat leren we van elkaar SAB en Rho, best practises*

Samenstelling werkgroep:

5. Projectmanagement en projectresultaat	
Daniëlle Gooijers	BU Zuid/ projectleider
Riep Paulusma	MT/ BU Zuid
Corinne Schutte	SAB Arnhem/ planoloog
Jan Jacob Posthumus	BU Noord/ projectleider
Nathan Weijland	BU Midden/ adviseur
Frank Maas	SAB Amsterdam/ stedenbouwkundige
Rob Sips	Integratiemanager

Vraagstelling:

We hebben binnen Rho een professionele werkwijze in projecten, maar constateren dat er ook nog stappen te zetten zijn om te komen tot een eenduidige manier van projectmatig werken (o.a. kop-romp-staart). De integratie met SAB biedt een kans om dit opnieuw met elkaar vast te stellen. Hierbij wordt de volledige projectcyclus – van offerte tot evaluatie – ondersteund door een heldere systematiek. Uitgangspunt is de bestaande Rho-werkwijze, die verder wordt uitgewerkt op basis van wat SAB'ers en Rho'ers van elkaar kunnen leren. Het doel is een voorspelbare, betrouwbare en transparante projectbeheersing en – werkwijze (kop-romp-staart), met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. We vragen de werkgroep hier een voorstel voor te doen. Basis hiervoor is o.a. te vinden in ons kwaliteitssysteem, de huidige inrichting van AFAS, training project- en procesmanagement. Het resultaat is tevens geschikt als een leidraad voor beginnend projectleiders.

Werkwijze en resultaat:

We vragen de werkgroep zelf te komen met een voorstel voor een werkwijze en het betrekken van de organisatie. Resultaat is een voorstel voor verhelderde werkwijze voor projectmatig werken, inclusief financiële projectbeheersing. De werkgroep werkt voorstellen uit. Deze gaan via de stuurgroep ter bespreking en accordering naar het MT. We vragen de werkgroep in elk geval een training te verzorgen voor SAB-medewerkers om bekend te raken met Rho werkwijze. Er is relatie met doelenkaart ondernemingsplan (eenduidige Rho methode wijze van werken in projecten) en T&O plan 2026. Het is wenselijk - als mogelijk- om vooruitlopend op de fusie SAB al zoveel mogelijk over te zetten in AFAS en Mfiles, hiervoor is een aparte werkgroep ingericht. Training van SAB-ers in AFAS en Mfiles vindt door andere werkgroep plaats.

Tijd en planning:

Het voorstel is om het eerste en tweede kwartaal van 2026 te gebruiken voor het uitwerken van voorstel. De benodigde tijdsbesteding schatten wij in op maximaal 150 uur inclusief uren van andere dan werkgroep deelnemers. Dit betreft vooral trainen van SAB-medewerkers en beoogd projectleiders.

WERKGROEP SYSTEEMLANDSCHAP

De werkgroep brengt het systeemlandschap van SAB in kaart en stelt een stappenplan op voor de overgang naar het systeemlandschap van Rho. Daarbij wordt afgewogen hoe en wanneer SAB kan aansluiten op onder andere serverpark Rho, AFAS en Mfiles, met oog voor kosten, dubbelwerk en toekomstige infrastructuur. Het stappenplan wordt ter besluitvorming voorgelegd en daarna uitgevoerd.

Onderwerpen:

- *ICT-infrastructuur (serverpark, cloud, telefonie, laptops, printers/ plotters, inclusief bijbehorende software),*
- *bedrijfssoftware (Rho: AFAS, Mfiles, SAB: PSO dataschijven),*
- *adviessoftware (Giskit, geomilieu, autocad etc.)*

Samenstelling werkgroep:

6. Systeemlandschap	
Gretl Leeuwangh	MT/ Bedrijfsbureau
Monique Lammens	Directie/ MT
Edwin Harleman	MT/ SAB Arnhem
Pierre Boer	Bedrijfsbureau/ Systeembeheer
Aukje van der Woude	Bedrijfsbureau/ Bedrijfsvoering

(+ Informatie op te halen bij licentieboard binnen Rho en specifieke medewerkers binnen SAB en Rho)

Vraagstelling:

SAB gaat werken in het systeemlandschap van Rho. Hiervoor is het noodzakelijk dat eerst het bestaande systeemlandschap van SAB in kaart wordt gebracht (inclusief contracten). De werkgroep wordt gevraagd een gericht stappenplan op te stellen waarmee SAB over gaat op systeemlandschap van Rho. Om vervolgens dat stappenplan uit te voeren. In het kader van integratie is het wenselijk dat SAB zo snel als technisch en organisatorisch mogelijk in AFAS en in Mfiles gaat werken, maar de vraag is of dit niet veel dubbelwerk (en kosten) oplevert (SAB BV in systemen en daarna 1 BV). Voor de adviessoftware wordt bepaald hoeveel licenties nodig zijn en welke contractvorm daarbij hoort. Eerste helft 2026 vernieuwd Rho haar serverpark, hierbij wordt rekening gehouden met toevoeging van SAB in de Rho omgeving.

Werkwijze en resultaat:

We stellen een compacte werkgroep in die op de drie onderdelen (ICT-infrastructuur, bedrijfssoftware en adviessoftware) een stappenplan opstelt. Zij maakt hierbij gebruik van diverse deskundigen binnen Rho en SAB. Zo nodig wordt extern advies ingewonnen. De werkgroep werkt dit stappenplan uit en legt het via de stuurgroep ter besluitvorming voor aan de directie. Het stappenplan gaat ter informatie naar het MT. Daarna kan het stappenplan uitgevoerd worden.

Tijd en planning:

Een eerste stappenplan op hoofdlijnen (analyse huidige situatie en contouren vervolgstappen) willen we graag begin februari hebben; dan is helder in welk tijdspad we SAB in systemen van Rho kunnen zetten. Daarna kan een stappenplan per onderdeel worden uitgewerkt (ICT-infrastructuur, bedrijfssoftware, adviessoftware). De tijdsbesteding kunnen wij op voorhand niet goed inschatten, de werkgroep leden behoren niet tot declarabele bezetting. De tijdsbesteding die gepaard gaat met daadwerkelijk overzetten van SAB in Rho systemen wordt in het stappenplan uitgewerkt. Er is budget voor extern advies. Er is rekening gehouden met 130 uur voor training van medewerkers van SAB in Mfiles en AFAS. Er is een relatie met werkgroep financiële bedrijfsmatige integratie en werkgroep project en procesmanagement en projectresultaat.

WERKGROEP ORGANISATIESTRUCTUUR

De werkgroep werkt de integratievisie uit in een concreet voorstel voor de BU-structuur na de fusie tot één BV. Daarbij wordt gekeken naar integrale adviesteams per vestiging, strategische personeelsplanning (capaciteit, disciplines en senioriteit) en de rol van teamcoördinatoren en houd daarbij rekening met de indeling van de huidige organisaties. Het voorstel beschrijft een nieuwe BU-indeling en vormt de basis voor latere toedeling van medewerkers en benoeming van BU-managers na de fusie.

Onderwerpen:

- *van 5 naar 7 Business Units (plus één gezamenlijk bedrijfsbureau),*
- *integrale adviesteams op vestigingen,*
- *rol team coördinatoren,*
- *bezetting en strategische personeelsplanning,*
- *toedeling medewerkers aan BU's.*

Samenstelling werkgroep:

7. Organisatiestructuur	
Jos van Jole	Directie/ MT
Samir Lamkadmi	MT/ BU omgevingsaspecten
Guido van Loenen	MT/ BU visie en ontwikkeling
Edwin Harleman	MT/ SAB Arnhem
Martijn Kegler	MT/ BU midden

Vraagstelling:

De integratievisie schetst onderstaande contouren. De werkgroep wordt gevraagd dit uit te werken in een concreet voorstel voor een BU-structuur na fusie tot één BV. Hierbij in ogenschouw te nemen de doelstelling voor integrale adviesteams op de vestigingen, de huidige bezetting en beoogde bezetting die hoort bij integrale adviesteams op de vestigingen. Strategische personeelsplanning: analyse huidige capaciteit (junior, medior, senior), verloop in verband met pensioen, beoogde capaciteit (junior, medior, senior, diverse disciplines), benodigde (extra) capaciteit. Ook nader te beschouwen de rol van teamcoördinatoren (gebaseerd op ervaringen afgelopen jaar binnen Rho). Hierbij gelden de volgende contouren: van 5 naar 7 commerciële BU's (20-30 medewerkers), behoud specialistische BU's naast regionale BU's, ontwerp sterker te positioneren, wellicht afzonderlijke BU Ontwerp, wellicht specialistische BU-gebiedsontwikkeling, een BU oost en een BU midden/west. Als de keuze voor BU-structuur is gemaakt kan daarna ook toedeling van medewerkers aan een BU plaatsvinden en een procedure gevolgd worden voor aanwijzen van BU-manager (= fase 3 integreren). De nieuwe BU-structuur en toedelingen van medewerkers aan een BU treedt pas inwerking na de fusie.

Werkwijze en resultaat:

Een compacte werkgroep met MT leden van Rho en SAB en een directielid werkt een voorstel voor de structuur uit. Zij klankbord met P&O. Het voorstel wordt via de stuurgroep ter bespreking en accordering aan MT voorgelegd (zo nodig 1 of 2 bespreeksessies met MT). De directie legt het voorstel ter advies voor aan de OR en PVT. De directie legt het ter bespreking voor aan de Stichting. Daarna kan toedeling van medewerkers aan de BU plaatsvinden (gaat in na de fusie).

Tijd en planning:

Voorstel BU-structuur ter bespreking en accordering in MT in september, zodat Q4 het adviestraject met OR/ PVT kan worden doorlopen. De benodigde tijdsbesteding schatten wij in op 48 uur.

RHO ADVISEURS

WERKGROEP KWALITEIT

Deze werkgroep richt zich op het verder uitrollen van het kwaliteitsdenken, door enerzijds de kwaliteitsborging (ISO gecertificeerd zijn van SAB) en anderzijds na te denken hoe we inhoudelijke kwaliteit kunnen (blijven) borgen in onze adviezen.

Onderwerpen: (harmoniseren) kwaliteitsprocedures en certificering, vestigingen Amsterdam en Arnhem ISO gereed bij, zorgen voor inhoudelijke kwaliteit (juridisch, stedenbouwkundig)

Samenstelling werkgroep:

8. Kwaliteit	
Jill van Velden	BU visie en ontwikkeling/ adviseur/ kwaliteitsteam
Edwin Harleman	MT/ SAB Arnhem
Iris van Malsen	BU midden/ adviseur/ kwaliteitsteam
Annette Zebel-Vaudo	BU Midden/ JKT
Rob Sips	Integratiemanager

Vraagstelling

Een belangrijk fundament van onze organisatie is de kwaliteitsborging. Rho beschikt over een ISO-9001 certificering die periodiek door externe auditors wordt getoetst. Deze certificering is gebaseerd op de interne kwaliteitsprocedures en processen die wij hanteren voor projectbeheersing, dienstverlening en bedrijfsvoering. Deze werkgroep wordt gevraagd om de bestaande kwaliteitsprocedures van Rho en SAB te vergelijken, beoordelen en waar nodig te harmoniseren. Het doel is om te komen tot één uniform kwaliteitssysteem dat voldoet aan de ISO-normen. De werkgroep geeft daarbij desgewenst aanbevelingen voor aanpassingen in procesbeschrijvingen, werkinstructies en documentbeheer.

Na de fusie dienen de vestigingen Arnhem en Amsterdam geaudit te worden om zodoende ook onder ons ISO-certificaat te vallen. Aan de werkgroep kwaliteit wordt gevraagd de SAB-medewerkers ons kwaliteitssysteem toe te lichten en daarin thuis te laten worden. Daarnaast wordt gevraagd hoe we zorgen voor voldoende vakinhoudelijke kwaliteit van onze advisering en adviesproducten (vier ogen, JKT). Zie actie Ondernemingsplan 2026.

Werkwijze en resultaat:

De werkgroep kwaliteit kan hiervoor zelf een werkwijze voorstellen. Denkbaar is een dagdeel training aan alle SAB-ers over de kwaliteitspiramide, systeem van auditen, aanhaken bij projectevaluaties. Onderdeel van de integratie is ook integratie van processen, procedures etc. Wij verwachten in ieder geval ook voorstellen over hoe we vakinhoudelijke kwaliteit kunnen verbeteren en borgen (bijvoorbeeld door inzet vier ogen principe, stedenbouwkundige werksessies, rol JKT etc.) De werkgroep kwaliteit kan tussentijds zelf toetsen of hierbij alle processen en procedures helder zijn. De werkgroep houdt de stuurgroep op de hoogte in hoeverre Arnhem en Amsterdam ‘audit-ready zijn'. Voortgangsinformatie ter informatie naar MT en OR/ PVT. Relatie met werkgroep financiële bedrijfsmatige integratie en werkgroep project- en procesmanagement.

Tijd en planning:

We vragen jullie te starten in de tweede helft van 2026. In ieder geval is het de bedoeling om iedereen (inclusief de SAB-ers) gereed te laten zijn voor de externe audit die gehouden worden in het derde kwartaal van 2027. Daarnaast vragen wij jullie om in de tweede helft van 2026 te komen met verbetervoorstellen voor de vakinhoudelijke kwaliteitsborging. De benodigde tijdsbesteding schatten we in op maximaal 120 uur, inclusief uren van niet werkgroep deelnemers (training SAB-ers).

Planning integratie

De planning gaat ervan uit om zoveel mogelijk in 2026 alles af te ronden om een formele fusie mogelijk te maken begin 2027.

	(Werk)groep	Actie	Periode	Einddatum
Fase 0	**Voorbereiding /kennismaken (Q4 2025)**			
	Iedereen	Kennismaken	December/ Januari	
	Integratiemanager/directie	Instellen stuurgroep	December	3-wekelijks tot zomer 2027
	Stuurgroep	Samenstellen werkgroepen	Januari	
	Stuurgroep	Integratieplan	Januari	
Fase 1	**Verbinden (Q1 2025 – Q3 2026)**			
	Communicatie	Communicatieplan opstellen		Begin februari
		Uitwerken PvA integratie werksite en intranet		Begin februari
		Plan van aanpak in MT		11 februari
		Periodieke communicatie	Doorlopend	
P1	Missie, visie en bedrijfscultuur	Uitwerken plan van aanpak	Februari	
		Plan van aanpak in MT		17 maart
		Opstellen aangescherpte visie	Q2 en Q3	9 september
P2	Integratie arbeidsvoorwaarden	Analyse arbeidsvoorwaarden	Februari	
		Concept voorstel harmonisatie	Maart – april	
		Bespreken in stuurgroep en directie	April	
		Informatie naar MT en OR/PVT	April/ mei	8 april
		Opstellen definitief arbeidsvoorwaardenpakket	Juli	10 juni
		Evt. aanvullend advies OR/PVT	Augustus	
M3	Marktstrategie/ commerciële strategie	Uitwerken plan van aanpak	Februari	
		Plan van aanpak in MT		17 maart
		Opstellen herijkte marktstrategie	Q2 en Q3	9 september
F4	Financiële bedrijfsmatige integratie	Vragen extern advies (accountant	Februari	
		Uitwerken stappenplan o.b.v. advies	Maart/april	
		Stappenplan naar stichting, MT, OR/PVT	Mei	

F5	Projectmanagement en projectresultaat	Opstellen voorstel verhelderde werkwijze projectmatig werken (incl fin. Projectbeheersing)	Q1 en Q2	
		Voorstel vaststellen in MT		9 september
O6	Systeemlandschap	Stappenplan voor integratie systemen		Februari
		Uitvoeren stappenplan	Vanaf Q2 (o.b.v. detailplanning)	
O7	Organisatiestructuur	Uitwerken organisatiestructuur	Q1 en Q2	
		Voorstel organisatiestructuur gereed en vastgesteld in MT		9 september
O8	Kwaliteit	Voorstel kwaliteitsdenken en doen opstellen	Q1 en Q2	
		Analyse werkwijze SAB i.r.t. ISO-norm	Q3 en Q4	
Fase 2	**Structureren (Q4 2026 – Q1 2027)**			
	Communicatie	Afronding actualiseren content en overzetten (ver)nieuw(d)e website en intranet	November/ december	
		Periodieke communicatie	Doorlopend	
P1	Missie, visie en bedrijfscultuur	Voorstel is onderdeel MTV 2027 en OP 2027	Vanaf eind september	
		Besluitvorming SB		14 december
P2	Integratie arbeidsvoorwaarden	Pakket arbeidsvoorwaarden gereed	September/ Oktober	
		Besluitvorming MT en adviestraject OR/Pvt	Afgrond	
M3	Marktstrategie / commerciële strategie	Voorstel is onderdeel MTV 2027 en OP 2027	Vanaf eind september	
		Besluitvorming SB		14 december
F4	Financiële bedrijfsmatige integratie	Uitvoeren stappenplan		
F5	Projectmanagement en projectresultaat	Introductie afgerond en toepassen	December	

RHO ADVISEURS

O6	Systeem landschap	SAB gereed maken voor werken in systemen Rho	Q4	
O7	Organisatiestructuur	Besluitvorming nieuwe organisatiestructuur afgerond (incl. doorlopen adviestraject OR /PVT)	Q4	
O8	Kwaliteit	ISO systeem bekend bij SAB-ers	Q1	
		Gezamenlijke werkwijze /proces voor kwaliteitsdenken en doen	Q4	
Fase 3	**Integreren (Q2 en Q3 2027)**			
	Communicatie	Periodieke communicatie doorlopend		
		Nieuwe website en intranet gereed		
P1	Missie, visie en bedrijfscultuur	Onderdeel OP 2027/ uitrol	Ook als formele fusie later is	
P2	Integratie arbeidsvoorwaarden	Opstellen nieuwe arbeidsovereenkomsten	Ingaande per datum fusie	
M3	Marktstrategie / commerciële strategie	In uitvoering	Ook als formele fusie later is	
F4	Financiële bedrijfsmatige integratie	Doorlopen laatste juridische, fiscaal en financiële stappen formele fusie		
O6	Systeemlandschap	SAB gereed voor werken in systemen		
O7	Organisatiestructuur	SAB en Rho gereed voor nieuwe organisatiestructuur		
		Medewerkers toegedeeld aan BU en functie toegekend		
O8	Kwaliteit	Vestigingen Amsterdam en Arnhem gereed voor audit		