

RHO ADVISEURS - MEMO

DATUM 30 september 2026
VAN Werkgroep Marktstrategie
AAN Stuurgroep Integratie, MT en Stichtingsbestuur Rho

PROJECT Marktstrategie
OPDRACHTGEVER Stuurgroep Integratie / MT

ACHTERGROND BIJ PROPOSITIE MARKTSTRATEGIE

1. Doel en positionering van dit document

De integratie van Rho en SAB biedt een logisch moment om de marktpositie en marktstrategie opnieuw te bekijken. Als integraal adviesbureau met landelijke dekking, sterke regionale netwerken en een breder aanbod aan expertise, kunnen we opdrachtgevers beter ondersteunen bij complexe ruimtelijke vraagstukken. Tegelijkertijd vraagt een veranderende markt om scherpe keuzes.

Deze memo geeft een samenvatting van de belangrijkste inzichten uit de werkgroep Marktstrategie. De analyse vormt de achtergrond bij de voorgestelde propositie en helpt bij het bepalen van onze inhoudelijke focus, de aansluiting op de nieuwe organisatiestructuur en de strategische keuzes voor de komende periode. De memo heeft het karakter van een advies; de uiteindelijke keuzes worden door de directie gemaakt.

2. Uitgangspunt: strategische opgave

Door de combinatie van Rho en SAB ontstaat een organisatie met een stevige basis. We hebben een groter werkgebied, sterke regionale kennis en meer inhoudelijke expertise in huis. Door de combinatie van Rho en SAB ontstaat een organisatie met een groter landelijk werkgebied, sterke regionale wortels en een bredere inhoudelijke basis. We combineren onder meer ontwerp, planologie, omgevingsrecht, ontwikkelstrategie, milieu en ecologie. Daarmee kunnen we meer opdrachtgevers ondersteunen en ruimtelijke vraagstukken integraler benaderen.

De belangrijkste opgave is: We willen onze marktpositie vasthouden en waar mogelijk op onderdelen versterken. Dat doen we door duidelijk te laten zien waar we goed in zijn, gerichte keuzes te maken en klanten actiever te benaderen.

3. Waar staan we nu?

3.1 Marktpositie

De samenwerking tussen Rho en SAB versterkt onze positie in de markt. Beide organisaties vullen elkaar goed aan. We werken deels in andere regio's en voor andere opdrachtgevers. Daardoor ontstaat een groter bereik, zonder dat er veel interne overlap is.

- We krijgen samen een bredere landelijke dekking.
- Ons netwerk wordt groter.
- We krijgen toegang tot nieuwe opdrachtgevers en markten.
- We kunnen sterker integraal adviseren, doordat we meer disciplines combineren.

Vooral de combinatie van ontwerp, planologie, milieu en ecologie is waardevol om nader op te profileren. Veel ruimtelijke opgaven vragen namelijk om samenhangende oplossingen. Daar kunnen wij als Rho goed op inspelen.

Rho-SAB neemt een onderscheidende positie in tussen kleinere advies- en ontwerpbureaus en grote ingenieursbureaus: regionaal betrokken en persoonlijk, maar tegelijkertijd breed genoeg om complexe ruimtelijke opgaven integraal te begeleiden.

Onze inhoudelijke basis is sterk: De uitdaging is om dit gezamenlijk scherper en herkenbaarder aan de markt te laten zien.

3.2 Aandachtspunten

Naast deze sterke uitgangspositie zijn er ook aandachtspunten. Die bepalen of we onze kansen echt goed kunnen benutten.

- **We komen vaak te laat in beeld.** Rho en SAB worden regelmatig pas betrokken als keuzes al grotendeels zijn gemaakt. Daardoor hebben we minder invloed op de richting van een project en missen we kansen om onze rol te verbreden. Daarnaast ontstaat concurrentie op prijs in plaats van op toegevoegde waarde.
- **Ontwerp wordt nog te weinig strategisch ingezet.** Ontwerp kan helpen om vroeg aan tafel te komen, richting te geven aan een project en onze meerwaarde en onderscheidend vermogen zichtbaar te maken, en om meer follow-up-werk te genereren. Hiermee blijft een belangrijk instrument voor acquisitie en positionering onderbenut.
- **Integrale samenwerking ontstaat nog te vaak ad hoc.** De kennis is aanwezig, maar wordt niet altijd vanzelfsprekend gekoppeld tussen vestigingen en disciplines. Kansen voor kruisbestuiving en opschaling blijven daardoor liggen.

De vraag is niet of we genoeg kunnen. De vraag is vooral hoe we onze kennis beter **organiseren, verbinden en naar de markt brengen**.

4. Marktentwikkelingen

De markt verandert snel. We zien een aantal ontwikkelingen en externe trends die daarbij extra belangrijk zijn voor Rho:

- Versnelling woningbouw: woningbouw moet sneller worden gerealiseerd.
- De energietransitie vraagt om ruimtelijke keuzes, onder andere door netcongestie.
- Klimaatadaptatie en de transitie van het landelijk gebied worden belangrijker.
- Regio's en provincies krijgen een grotere rol als opdrachtgever.
- Publieke middelen staan onder druk.
- Door digitalisering en AI verschuift de vraag van productie naar regie, advies en kwaliteitsbewaking.

Dit betekent dat opdrachtgevers minder behoefte hebben aan alleen losse producten. Ze zoeken vooral partijen die kunnen meedenken, overzicht houden en verschillende belangen verbinden.

Voor Rho betekent dit dat we sterker moeten inzetten op:

- Strategisch advies;
- Procesregie;
- Integrale oplossingen;
- Een duidelijke en herkenbare positie in de markt.

De **marktentwikkeling** ondersteunt de beweging van productleverancier naar regisseur bij ruimtelijke keuzes.

5. Marktkansen

5.1 Thematische prioriteiten

Uit de verkenning van de werkgroep en uit de eerdere middellange termijnvisie van Rho (2023) komen een aantal markten naar voren waar Rho de komende jaren gericht op kan inzetten. Het gaat om thema's waar vanuit de markt veel vraag naar is én waar wij met onze kennis van gebiedsvisie, ontwerp, ruimtelijke ordening, juridische zaken, milieu, landschap en ecologie waarde kunnen toevoegen.

- **Versnelling van woningbouw en integrale gebiedsontwikkeling:** Er blijft veel behoefte aan versnelling van woningbouw en gebiedsontwikkeling. Rho kan helpen bij locatiekeuzes, plannen, procedures en integrale gebiedsopgaven.
- **Transformatie en herstructurering van stedelijke gebieden:** Er zijn veel binnenstedelijk opgaven in middelgrote en grote steden. Herstructurering en transformatie van gebieden blijven belangrijke opgaven voor Rho.

- **Toekomstbestendige bedrijventerreinen en andere werklocatie:** Werkgebieden veranderen. Er is behoefte aan betere benutting, herstructurering en vergroening van bedrijventerreinen en andere werklandschappen.
- **Ruimtelijke vraagstukken in het landelijk gebied:** Het landelijk gebied transformeert en kent belangrijke ruimtelijke en strategische opgaven.

Daarnaast zijn er ondersteunende markten. Deze zijn niet altijd zelfstandig de grootste opdrachten, maar ze versterken wel onze positie bij bredere ruimtelijke vraagstukken.

- **Energie.** De energietransitie blijft veel ruimtelijke vragen oproepen. Denk aan de inpassing van energieprojecten, netcongestie, opslag, participatie en de ruimtelijke gevolgen voor wijken, bedrijventerreinen en het buitengebied. Rho kan helpen om deze opgaven vroegtijdig te verbinden met gebiedsontwikkeling en om keuzes begrijpelijk te maken voor opdrachtgevers en omgeving.
- **Mobiliteit.** Mobiliteit raakt steeds sterker aan ruimtelijke kwaliteit, leefbaarheid en duurzaamheid. Er liggen vooral kansen bij visievorming, bereikbaarheid, parkeeropgaven, deelmobiliteit en gedragsverandering. Door mobiliteit vroeg in plannen mee te nemen, kunnen we bijdragen aan betere keuzes voor de inrichting van gebieden en aan plannen die in de praktijk goed functioneren.
- **Klimaat en landschap.** Klimaatadaptatie, vergroening en landschappelijke transitie worden belangrijker. Dit vraagt om ruimtelijke keuzes die uitvoerbaar zijn en passen bij de plek.
- **Milieu en ecologie.** Milieu en ecologie worden steeds meer onderdeel van de vroege afwegingen in ruimtelijke projecten. Het gaat niet alleen om toetsing achteraf, maar ook om het vroegtijdig meewegen van ecologische belangen, geluid, luchtkwaliteit, bodem, veiligheid en gezondheid. Door deze aspecten goed te koppelen aan ontwerp, landschap en procedures kunnen we plannen sterker maken en risico's eerder in beeld brengen. Daarmee kan Rho opdrachtgevers helpen om betere keuzes te maken en plannen realistischer en uitvoerbaarder te maken.
- **Gezondheid.** Gezondheid wordt steeds belangrijker in ruimtelijke plannen. Met onze kennis en instrumenten, zoals de gezondheidsscan, kunnen we laten zien hoe de leefomgeving bijdraagt aan gezond wonen, werken en bewegen. Dit biedt kansen om opdrachtgevers, vooral overheden, breder te adviseren bij gebiedsopgaven.

Kansen en inzet: We richten ons op ruimtelijke opgaven waarin onze brede kennis aantoonbaar meerwaarde heeft en zetten ondersteunende specialismen gericht en integraal in.

5.2 Regionale kansen

De kansen verschillen per regio. Daarom is één landelijke aanpak niet genoeg, we willen graag, naast de eerder genoemde landelijke opgaven en ondersteunende markten, inspelen op regionale kansen. Rho moet per regio bepalen welke thema's het meest kansrijk zijn en welke klanten of partners daarbij horen. Enkele voorbeelden van regionale kansen die we zien:

- **Noord.** Kansen liggen vooral bij de versterkingsopgave in het aardbevingsgebied van Groningen, de transitie van het buitengebied, vraagstukken aangaande energie en herstructurering van dorpen en voorzieningen.
- **Zuid.** Rond Brainport en Eindhoven liggen grote opgaven voor woningbouw, gebiedsontwikkeling en landbouwtransitie.
- **Oost en Midden.** Hier spelen woningbouw, het rivierengebied, energie en werklocaties een belangrijke rol.
- **West.** In West-Nederland ligt de nadruk op verstedelijking, regionale strategieën, woningbouw en bereikbaarheid.

Belangrijk inzicht: We moeten regionaal kiezen. Niet elke regio vraagt om dezelfde inzet, dezelfde thema's of dezelfde manier van benaderen. Uiteindelijk is het aan de vestigingen/specialistische afdelingen om regionale kansen te herkennen en hierop in te spelen.

5.3 Kansen en producten: wat doen we wel en wat niet?

Niet elke kans hoeft automatisch een nieuwe markt voor Rho te worden. Sommige onderwerpen passen goed bij onze kracht. Andere vragen vooral om samenwerking met partners of om een beperkte rol.

- **Wel actief benutten:** woningbouw, gebiedsontwikkeling, ruimte voor economie, klimaat, landschap, milieu en ecologie.
- **Gericht benutten:** energie, mobiliteit en gezondheid. Vooral als deze thema's onderdeel zijn van een bredere ruimtelijke opgave.
- **Niet alles zelf willen doen:** bij technische specialistische vragen, zoals zware verkeersmodellen of technische energieoplossingen, werken we liever samen met gespecialiseerde partners.

De kern is dat Rho zich richt op opgaven waarin ruimtelijke kwaliteit, proces, uitvoerbaarheid en integrale advisering samenkomen. Daar ligt onze meerwaarde.

Conclusie: Focus betekent dat we bewust kiezen bij welke opgaven we leidend willen zijn, welke expertise we ondersteunend inzetten en wanneer samenwerking met partners de beste oplossing biedt.

6. Richting voor de marktstrategie

6.1 Kern van onze positionering

De marktstrategie van Rho en SAB draait om één duidelijke beweging: we willen niet alleen uitvoerder zijn van losse producten, maar vooral een herkenbare partner die opdrachtgevers helpt om ruimtelijke opgaven verder te brengen.

Kern: Rho-SAB positioneert zich als integraal adviseur en regisseur van ruimtelijke opgaven, met focus op uitvoerbaarheid, kwaliteit en resultaat.

Dat betekent dat we opdrachtgevers niet alleen helpen met plannen, onderzoeken en procedures, maar ook met keuzes maken. We brengen ontwerp, planologie, (plan)economische kennis, milieu, ecologie, landschap, juridische kennis en participatie en proceservaring eerder bij elkaar. Zo kunnen we eerder richting geven, risico's herkennen en projecten uitvoerbaar maken.

6.2 Strategische ontwikkelingen

6.2.1 Van productie naar regie

Rho en SAB maken veel planologische producten en onderzoeken voor de fysieke leefomgeving. We zijn op dat vlak feitelijk een 'urenfabriek' voor productie. Dat blijft belangrijk.

Tegelijk verandert de vraag van opdrachtgevers. Zij zoeken steeds vaker een adviseur die overzicht biedt, keuzes helpt voorbereiden en verschillende belangen kan verbinden. De behoefte komt meer te liggen op advieswerkzaamheden voor regie, participatie en proces.

De Omgevingswet versterkt deze beweging. Gemeenten, provincies, ontwikkelaars en andere opdrachtgevers hebben behoefte aan advies over de ruimte die de wet biedt: welke keuzes zijn mogelijk, welke afwegingen zijn nodig en hoe vertalen we dit naar regels, plannen en projecten?

1. We blijven goede producten maken, zoals plannen, programma's, ruimtelijke onderbouwingen en onderzoeken.
2. We versterken onze rol als adviseur aan de voorkant van projecten, met focus op regie en proces.
3. We helpen opdrachtgevers bij ruimtelijke, juridische en milieukundige afwegingen.
4. We combineren algemene proceskennis met specialistische kennis uit de organisatie.

Om hierin goed te kunnen adviseren is ervaring en kennis nodig vanuit de praktijk. Om die ervaring binnen de organisatie te op peil te houden, blijft productie door junioren / medioren nodig, maar wel met de focus op doorgroei en verbreding.

Conclusie: We zetten onze kennis vaker in aan de voorkant van opgaven, waar we opdrachtgevers kunnen helpen bij het voorbereiden en begeleiden van ruimtelijke keuzes. We blijven hoogwaardige producten maken die daaraan ondersteunend zijn.

6.2.2 Ontwerp als strategisch instrument

Ontwerp is meer dan een uitwerking aan het einde van een project. Binnen de marktstrategie krijgt ontwerp een strategische rol. Ontwerp helpt om opgaven zichtbaar te maken, gesprekken te openen en keuzes concreet te maken, maar ontwerp kan ook een rol spelen in acquisitie, positionering en projectsturing. Zo wordt ontwerp een middel om aan de voorkant van de markt in positie te komen.

Ontwerp aan de voorkant

Ontwerp kan eerder in het proces worden ingezet:

- om ruimtelijke opgaven te verkennen en concreet te maken;
- om opdrachtgevers te helpen bij keuzes en richting;
- om complexe vraagstukken begrijpelijk en bespreekbaar te maken.

Zo wordt ontwerp een richtinggevend instrument aan de voorkant van het proces.

Ontwerp als acquisitie-instrument

Ontwerp kan ook helpen om eerder met opdrachtgevers in gesprek te komen. Een schets, denkrichting of ruimtelijke verkenning maakt snel zichtbaar wat er mogelijk is. Dat kan deuren openen voor vervolgoopdrachten op het gebied van planologie, onderzoek, milieu, ecologie en procesbegeleiding.

Dit vraagt wel om scherpe keuzes. We investeren niet overal aan de voorkant, maar daar waar ontwerp duidelijk bijdraagt aan marktpositie, klantrelatie of vervolgmogelijkheden.

- Ontwerp opent het gesprek bij nieuwe en bestaande opdrachtgevers.
- Ontwerp maakt kansen zichtbaar vóórdat er een formele opdracht ligt.
- Ontwerp vergroot ons onderscheidend vermogen ten opzichte van klassieke adviesbureaus.

Sterker profileren: naar een herkenbare ontwerpstudio

Om ontwerp sterker onderdeel te maken van de marktstrategie, is herkenbaarheid nodig. Opdrachtgevers moeten duidelijker zien dat Rho–SAB niet alleen plannen en onderzoeken maakt, maar ook ontwerpend kan denken en werken. Juist de overname van SAB is hét moment om ons te focussen om ontwerp sterker in de markt te gaan zetten.

Daarom moet een herkenbare ontwerp-afdeling worden verkend, bijvoorbeeld onder de noemer Studio Rho–SAB (werkzaam). Het doel is niet om een los eiland te maken, maar om ontwerp zichtbaarder en beter inzetbaar te maken binnen de totale organisatie.

Het kernidee is een herkenbare ontwerp-afdeling binnen Rho–SAB die:

- zichtbaar is voor de markt;
- onderscheidend opereert bij ruimtelijke opgaven;
- intern werkt als vliegwiel voor integrale samenwerking.

Positionering van de ontwerpstudio

Naar buiten toe kan de ontwerpstudio worden gepositioneerd als:

Ontwerpend partner in ruimtelijke opgaven – van eerste idee tot uitvoerbaar plan.

Belangrijke kenmerken zijn:

- ontwerpkracht als ingang voor gebiedsontwikkeling;

- sterke koppeling tussen ontwerp, beleid, onderzoek en uitvoerbaarheid;
- inzetbaar in vroege, strategische fases;
- gericht op ruimtelijke kwaliteit en haalbare keuzes.

Rol binnen de organisatie

Binnen Rho–SAB kan de ontwerpstudio drie functies vervullen:

1. Entree in de markt

- opent deuren bij nieuwe opdrachtgevers;
- versterkt de acquisitiepositie van vestigingen.

2. Versterker van integrale samenwerking

- brengt disciplines vroeg bij elkaar;
- fungeert als verbindende schakel tussen teams.

3. Drager van innovatie en kwaliteit

- ontwikkelt nieuwe proposities;
- versterkt de inhoudelijke profilering van ons bureau.

Studio Rho-SAB

Dé ontwerpend partner in ruimtelijke opgaven – van eerste idee tot uitvoerbaar plan

- **In de markt:** een duidelijke merknaam, positionering en communicatie.
- **Intern:** één team ontwerpers met duidelijke verbinding met vestigingen en teams, actief gekoppeld aan acquisitie en strategische trajecten.

6.2.3 Integrale samenwerking versterken

Een sterke marktstrategie werkt alleen als we intern goed samenwerken. Veel kennis is al aanwezig, maar die wordt nog niet altijd vroeg genoeg verbonden. Daardoor worden kansen soms later gezien dan nodig is.

De opgave is om samenwerking voorspelbaarder, laagdrempeliger en vanzelfsprekender te maken, door vroeg in projecten bewust te kijken welke disciplines en collega's nodig zijn.

Bij nieuwe kansen en opdrachten moet daarom standaard de vraag worden gesteld: welke kennis uit andere teams, vestigingen of business units kan deze opgave sterker maken?

Daarvoor moeten collega's elkaar makkelijk kunnen vinden. Het is belangrijk dat binnen Rho–SAB duidelijk is wie welke expertise heeft en wie kan meedenken bij specifieke vragen.

Interne hulpmiddelen, zoals het bestaande smoelenboek en de lijst van medewerkers van SAB incl. specialisatie, kunnen daarbij helpen. Deze hulpmiddelen moeten wel actief worden gebruikt en goed bekend zijn binnen de organisatie.

Praktische stappen

De volgende stappen helpen om integrale samenwerking concreter en makkelijker te maken. De volgorde is niet strikt; belangrijk is dat ze onderdeel worden van de dagelijkse praktijk.

- **Maak expertise zichtbaar en laagdrempelig bereikbaar.** Zorg dat collega's snel weten wie ze kunnen benaderen. Maak het normaal om iemand kort te laten meedenken, zonder dat dit meteen een formele projectinzet hoeft te zijn.
- **Combineer lokale kennis met specialistische kennis.** Kijk bij de start van een project wat lokaal nodig is en welke aanvullende expertise de opgave sterker maakt.
- **Start projecten integraal.** Organiseer bij nieuwe kansen of opdrachten een korte intake met de relevante disciplines.

- **Houd korte afstemmomenten.** Gebruik lichte, periodieke check-ins om samenhang te bewaken, kansen te signaleren en knelpunten tussen disciplines vroeg te bespreken.
- **Leer van projecten.** Bespreek na afloop kort wat goed werkte, waar samenwerking te laat kwam en welke lessen breder gedeeld kunnen worden.

6.3 Conclusie: wat betekent dit voor de marktstrategie?

De marktstrategie vraagt om een duidelijke gezamenlijke positionering. Rho–SAB wil herkenbaar zijn als bureau dat ruimtelijke opgaven integraal benadert, ontwerp en advies vroeg inzet en opdrachtgevers helpt om van idee naar uitvoerbaar resultaat te komen.

De kern van de marktstrategie is daarmee:

- van losse producten naar samenhangende advisering;
- van laat in het proces naar eerder aan tafel;
- van interne kennis naar zichtbare marktwaaarde;
- van incidentele samenwerking naar bewuste integrale projectaanpak.

Als we deze lijn consequent volgen, versterken we onze positie in de markt én maken we beter gebruik van de kennis die al binnen Rho–SAB aanwezig is.

De marktstrategie vraagt om één samenhangende beweging: door betrokkenheid vanaf het beginstadium met integrale advisering herkenbare markt- en meerwaarde creëren voor opdrachtgever en leefomgeving.

7. Wat betekent deze marktstrategie voor onze organisatiestructuur?

De voorgestelde marktstrategie vraagt niet alleen om een andere manier van naar de markt kijken. Zij vraagt ook om een organisatie die daarbij past. Als we eerder aan tafel willen komen, integraal willen adviseren, op processen willen adviseren en herkenbaarder willen zijn voor opdrachtgevers, dan moeten we onze kennis en samenwerking duidelijker organiseren. Dat betekent niet dat alles anders moet. Veel kennis is al aanwezig binnen Rho. De uitdaging is vooral om die kennis eerder te verbinden, beter zichtbaar te maken en slimmer in te zetten bij marktkansen en projecten.

Daarbij spelen drie organisatorische vragen een belangrijke rol, waar de directie een keuze over zal moeten maken:

- Hoe krijgt het team ruimte voor economie vorm?
- Hoe organiseert het team van ecologen zich? Als één landelijk team of juist georganiseerd in de regio?
- Hoe organiseert het team van ontwerpers zich, mede in het licht van zichtbaarheid op de markt (Studio Rho-SAB)? Vanuit één vestiging, twee vestigingen (waarbij specialisten bij opgaven worden ingeschakeld) of meer vanuit de regio?

7.1 Noodzakelijke accenten

1. Sterkere regionale verankering

De vestigingen blijven belangrijk voor onze marktpositie. Daar zitten de klantrelaties, de kennis van de regio en het gevoel voor lokale opgaven. De marktstrategie moet daarom niet alleen landelijk worden bedacht, maar ook regionaal worden vertaald.

Elke regio heeft eigen kansen. In de ene regio ligt de nadruk meer op woningbouw en verstedelijking, in een andere op landelijk gebied, energie, economie of klimaat. Daarom is het belangrijk dat vestigingen als herkenbare markt-entiteiten blijven functioneren, met een eigen regionale focus binnen de gezamenlijke Rho-‘familie’.

Dit vraagt om regiospecifieke keuzes: welke thema’s zijn hier kansrijk, welke opdrachtgevers zijn belangrijk en welke expertise moeten we daarbij vroeg betrekken?

2. Thematische versterking

Naast regionale verankering is thematische versterking nodig. De markt vraagt steeds vaker om kennis rond grote ruimtelijke opgaven. Rho kan sterker worden door deze thema's duidelijker te benoemen, te organiseren en naar buiten te brengen.

- wonen en gebiedsontwikkeling;
- energie en netcongestie;
- landschap, klimaat en buitengebied;
- economie, werklocaties en voorzieningen;
- ecologie en strategische milieuadviesing.

Thema's hoeven geen nieuwe aparte afdelingen te worden. Het gaat vooral om herkenbare inhoudelijke lijnen waarin collega's uit verschillende teams en vestigingen elkaar vinden.

3. Integrale teams

De marktstrategie vraagt om integrale samenwerking vanaf het begin van een opgave. Nu worden disciplines soms pas later aangehaakt. Dan is de richting van een project vaak al bepaald. We kunnen meer waarde leveren als ontwerp, planologie, milieu, ecologie, landschap, juridische kennis en participatie en proceservaring eerder samenkomen.

Dat betekent niet dat elk project een groot team nodig heeft. Het betekent wel dat we bij nieuwe kansen en opdrachten bewust de vraag stellen: welke kennis is nodig om deze opgave sterker te maken?

Integrale samenwerking moet dus minder afhankelijk zijn van toevallige contacten en meer onderdeel worden van de normale werkwijze.

Conclusie:

- De landelijke marktstrategie krijgt pas betekenis wanneer iedere regio deze vertaalt naar eigen prioritaire opgaven, opdrachtgevers, netwerken en benodigde expertise.
- Thematische lijnen maken onze kennis herkenbaarder in de markt en verbinden collega's rond de ruimtelijke opgaven waarop Rho-SAB zich wil onderscheiden.
- Niet ieder project vraagt om een breed team, maar bij iedere nieuwe kans moet bewust worden bepaald welke combinatie van disciplines de meeste waarde toevoegt.

7.2 Aandachtspunten

Bij deze ontwikkeling horen ook aandachtspunten voor de organisatie. Juist daar zitten de keuzes die bepalen of de marktstrategie in de praktijk gaat werken.

- **Vestiging versus landelijke sturing.** Vestigingen moeten ruimte houden voor eigen klantrelaties en regionale kansen. Tegelijk is landelijke samenhang nodig om herkenbaar te zijn en kennis beter te delen.
- **Specialisme versus integraliteit.** Specialistische kennis blijft essentieel. De meerwaarde ontstaat wanneer die kennis vroeg wordt verbonden met andere disciplines.
- **Productie versus advies en regie.** We blijven goede producten maken, maar willen vaker eerder meedenken over richting, keuzes en uitvoerbaarheid, en advies geven in processen.
- **Ontwerp als niche versus kernpropositie.** Ontwerp is niet alleen een aparte dienst. Het kan een strategisch instrument zijn om opgaven zichtbaar te maken, gesprekken te openen en Rho sterker te positioneren.

7.3 Wat betekent dit concreet?

De organisatie hoeft niet zwaarder of ingewikkelder te worden. De belangrijkste beweging is dat we scherper kiezen, beter verbinden en zichtbaarder maken wat we al kunnen.

- Vestigingen vertalen de marktstrategie naar regionale kansen en klantbenadering.
- Thematische lijnen helpen om kennis te bundelen en herkenbaar naar buiten te brengen.
- Markteconomie ondersteunt bij het herkennen, onderbouwen en prioriteren van kansen.
- Ecologie, ontwerp, milieu, landschap en planologie worden eerder gekoppeld aan ruimtelijke opgaven.
- Bij nieuwe projecten wordt vanaf de start gekeken welke combinatie van kennis nodig is.

Zo ondersteunt de organisatiestructuur de marktstrategie: regionaal geworteld, inhoudelijk sterker verbonden en duidelijker herkenbaar voor opdrachtgevers.

Conclusie: De gewenste organisatie is regionaal geworteld, landelijk verbonden en zo ingericht dat relevante disciplines vanaf het begin van een opgave kunnen samenwerken.

8. Klantbenadering (eerste richting)

8.1 Belangrijkste bewegingen

Actiever relatiebeheer

De markt verandert. Opdrachtgevers komen minder vanzelf bij ons terecht en vraagstukken worden breder en complexer. Daarom moeten we klanten actiever benaderen en beter laten zien wat Rho te bieden heeft. Dit geldt voor nieuwe klanten, maar zeker ook voor bestaande opdrachtgevers. Medewerkers met een commerciële rol tonen ondernemerschap.

- Klantrelaties en doelgroepen zijn en blijven zowel (lokale) overheid en marktpartijen. Per marktgebied, expertise en/of regio kunnen daar verschillen en accenten in zitten. We hebben daar een duidelijk beeld van.
- We onderhouden klantrelaties proactief, in plaats van vooral te reageren wanneer er een vraag binnenkomt.
- We blijven zichtbaar bij bestaande opdrachtgevers, ook als daar personeel, prioriteiten of werkwijzen veranderen.
- We zoeken actief contact met nieuwe opdrachtgevers en netwerken die passen bij onze marktstrategie.

Klantcontact hoeft niet altijd direct over nieuw werk te gaan. Juist regelmatig persoonlijk contact helpt om vertrouwen op te bouwen, ontwikkelingen te volgen en op tijd te horen welke vragen bij opdrachtgevers spelen.

- persoonlijk bellen of afspreken, zonder directe verkoopvraag;
- aanwezig zijn bij relevante netwerken, zoals PROVADA, Provero en bouwsociëteiten;
- gerichte klantdagen organiseren wanneer daar een duidelijke inhoudelijke aanleiding voor is;
- externe evaluaties gebruiken om te leren hoe klanten onze samenwerking ervaren.

Versterking van kruisbestuiving

- We laten in gesprekken en offertes duidelijker zien welke kennis Rho in huis heeft.
- We bieden actief aanvullende disciplines aan wanneer die een project sterker maken.
- We gebruiken offertes ook om de breedte van Rho zichtbaar te maken, bijvoorbeeld met een korte algemene tekst of een compacte menukaart van diensten.

Dit is belangrijk omdat opdrachtgevers niet altijd weten wat Rho allemaal kan. Een vraag over een planologische procedure kan bijvoorbeeld ook raken aan ontwerp, ecologie, participatie, milieu, landschap of procesbegeleiding. Door die verbinding eerder te maken, vergroten we onze meerwaarde.

Gerichte acquisitie

- We ontwikkelen korte en toegankelijke thematische proposities, bijvoorbeeld over participatie, stedenbouw, landschap, omgevingsplannen, programma's, ecologie of gebiedsontwikkeling.
- We benaderen potentiële opdrachtgevers actief met een helder verhaal: waar kunnen we helpen en waarom juist aan het begin van een proces?
- We gebruiken bestaande klantrelaties om ook nieuwe vragen en vervolgpogingen bespreekbaar te maken.

Bewuste commerciële keuzes

- Commerciële afwegingen worden onderdeel van de marktstrategie.
- Soms kan het verstandig zijn om aan de voorkant beperkt te investeren, als dit leidt tot een betere positie of vervolgoopdrachten.
- We kijken niet alleen naar uren en tarieven, maar vooral naar de waarde die onze kennis voor de klant oplevert.

Profilering en communicatie

Een actieve klantbenadering vraagt ook om duidelijke communicatie. De website, nieuwsbrieven, LinkedIn-berichten, projectvoorbeelden en presentaties moeten laten zien waar Rho voor staat en welke kennis wij in huis hebben.

- We zorgen dat projecten, nieuws en inhoudelijke thema's actueel en aantrekkelijk worden gepresenteerd.
- We laten sterker zien dat Rho ook ontwerpend werkt, onder meer in stedenbouw en landschap.
- We onderzoeken of een herkenbare ontwerppraktijk, zoals Studio Rho-SAB kan helpen om deze kracht beter zichtbaar te maken.

8.2 Strategische keuze

Rho wil minder afhankelijk zijn van toevallige vragen en aanbestedingen, en vaker zelf het gesprek openen over ruimtelijke opgaven.

Dat betekent: eerder aan tafel, beter zichtbaar zijn en klanten actiever helpen bij de vraag achter de vraag.

- Meer proactieve marktbenadering. Alle medewerkers met een commerciële rol zijn zich bewust van en tonen ondernemerschap.
- Minder afhankelijkheid van aanbestedingen.
- Eerder betrokken zijn aan de voorkant van processen.
- Actiever laten zien welke kennis en disciplines Rho kan inzetten.
- Relaties onderhouden, ook wanneer er geen concrete opdracht ligt.

Klantbenadering: We bewegen van reageren op uitvragen naar het actief helpen formuleren van de juiste vraag: eerder betrokken, scherper in onze keuzes en concreter in onze toegevoegde waarde

9. Implementatie en vervolgstappen

Van strategie naar handelen: De aangescherpte marktstrategie markeert een duidelijke koerswijziging voor de komende jaren. Met drie strategische ontwikkellijnen — van product naar regie, ontwerp als kernpropositie en integraal werken — ligt er een stevig fundament. De opgave ligt nu in de vertaling naar de dagelijkse praktijk: hoe gaan we dit daadwerkelijk doen?

Onderstaande implementatieagenda geeft richting aan die stap.

1. Herpositionering van integrale adviesteams

De kern van de strategie ligt in het versterken van integrale samenwerking binnen de vestigingen. Dit vraagt om een herdefinitie van de bestaande adviesteams.

Aanbevelingen:

Verbreden van de integrale adviesteams

De teams worden breder samengesteld dan in het oorspronkelijke rolprofiel. Naast inhoudelijke disciplines krijgt ontwerp hierin een zwaardere en meer sturende rol.

Ontwerp als verbindende kracht

Ontwerp wordt niet alleen inhoudelijk ingezet, maar expliciet als middel om integraliteit zichtbaar en beleefbaar te maken — zowel intern als richting opdrachtgevers.

Actief leren en ontwikkelen in de praktijk

De komende periode wordt benut als leerfase:

- experimenteren met nieuwe teamvormen
- expliciet reflecteren op werkwijzen
- lessons learned benutten voor verdere opschaling

Gericht de markt op met integrale proposities

De vernieuwde adviesteams worden actief gepositioneerd in de markt, met duidelijke integrale proposities in plaats van losse producten of specialismen.

Aandachtspunt:

Dit vraagt een cultuurverandering. De huidige werkwijze is sterk discipline-gedreven; bewegen naar integrale teams betekent anders samenwerken, sturen en profileren.

2. Van product naar regie: investeren in nieuwe competenties

De verschuiving van productgerichte dienstverlening naar regie en advisering wordt versterkt door technologische ontwikkelingen, waaronder kunstmatige intelligentie. Dit verandert het werk fundamenteel.

Aanbevelingen:

Ontwikkel een meerjarig opleiding- en innovatieprogramma

Gericht op het versterken van regievaardigheden, zoals:

- strategisch adviseren
- proces- en stakeholdermanagement

- bestuurlijke sensitiviteit
- het voeren van het 'goede gesprek'

Concretiseer nieuwe adviesrollen

Denk aan vaardigheden als:

- effectief opereren in bestuurlijke overleggen
- begeleiden van participatieprocessen
- werken met raden en colleges
- omgaan met complex krachtenveld en belangen

Versneld ontwikkelen van jonge collega's

Jonge professionals krijgen bewust een rol in deze ontwikkeling:

- intensieve leerlijnen
- meedraaien in strategische trajecten
- coaching en mentoring op regievaardigheden

Koppeling met innovatie

Het programma wordt expliciet verbonden aan innovatie (o.a. AI), zodat technologische ontwikkelingen direct worden vertaald naar nieuwe diensten en werkwijzen.

3. Versterken van de rol van ontwerp in positionering en marktbenadering

Ontwerp is niet alleen een interne kwaliteit, maar ook een onderscheidende factor in de markt.

Aanbevelingen:

Sterker profileren van gezamenlijk ontwerp

In uitingen en proposities wordt ontwerp expliciet en zichtbaar onderdeel van het verhaal:

- visueel
- verhalend
- interactief

Uitwerking in website, beeldende offertes, etc.

Ontwikkelen van nieuwe vormen van interactie

Ontwerp wordt ingezet in samenwerking met opdrachtgevers en stakeholders, bijvoorbeeld:

- werksessies waarin ontwerp het gesprek structureert
- visuele hulpmiddelen om complexe afwegingen inzichtelijk te maken

Koppeling met integraal werken

Ontwerp fungeert als schakel tussen disciplines en versterkt daarmee de integraliteit van adviezen. Ontwerpteams op meerdere vestigingen passen daarbij.

4. Doorontwikkeling van de gezamenlijke marktstrategie

De aangescherpte strategie vraagt om een continue doorontwikkeling en verankering in de organisatie.

Aanbevelingen:

Aanscherpen van de middellange termijnvisie

De strategische lijnen worden vertaald naar een concreet perspectief voor de komende jaren:

- waar willen we in de markt staan
- welke proposities ontwikkelen we verder
- waar zetten we wel en niet op in

Heldere keuzes en focus

Niet alles kan tegelijk. Er is behoefte aan:

- prioritering van markten en thema's
- duidelijke positionering
- consistente koers in externe profilering

Verbinden met organisatieontwikkeling

De implementatie raakt direct aan de organisatiestructuur. Afstemming met de werkgroep organisatiestructuur is essentieel om:

- rollen en verantwoordelijkheden helder te maken
- samenwerking te faciliteren
- sturing en aansturing te borgen

5. Tot slot: van ambitie naar beweging

De voorgestelde koers vraagt niet alleen om inhoudelijke keuzes, maar vooral om beweging in de organisatie. Het heruitvinden van integrale adviesteams, het ontwikkelen van nieuwe competenties en het anders positioneren in de markt vraagt tijd, investering en consistent leiderschap.

De komende periode staat daarom in het teken van:

- experimenteren en leren
- zichtbaar maken van successen
- actief sturen op de gewenste verandering

Conclusie: Alleen door deze beweging gezamenlijk in te zetten, wordt de strategie daadwerkelijk voelbaar in de praktijk en herkenbaar in de markt.

De essentie van de nieuwe marktstrategie

1	Betrokken bij de start	Aansluiten vóór de richting vastligt: mogelijkheden verkennen, belangen afwegen, risico's zichtbaar maken. Daarbij ontwerp slim inzetten: een schets, scenario of verkenning geeft inzicht in complexe vraagstukken
2	Studio Rho-SAB	Dé ontwerpend partner in ruimtelijke opgaven – van eerste idee tot uitvoerbaar plan. Een duidelijke merknaam, positionering in de markt en communicatie
3	Integrale adviseur	Rho Adviseurs positioneert zich als integraal adviseur en regisseur van ruimtelijke opgaven, met focus op uitvoerbaarheid, kwaliteit en resultaat.
4	We kennen onze klant	We zijn actief in ons klantennetwerk. We tonen ondernemerschap, door onze lokale betrokkenheid weten we wat er speelt. Regionale kansen verschillen daarbij.
5	Rho als meerwaarde	Als Rho Adviseurs zijn we betrokken vanaf de voorkant van opgaven, waar we opdrachtgevers helpen bij het voorbereiden en begeleiden van ruimtelijke keuzes. We zijn regisseur van processen en maken hoogwaardige producten die daaraan ondersteunend zijn.