



50711 | Ontwikkeling en uitvoering opleiding zakelijk samenwerken

Bijlage 1 - Werkbeschrijving

Versienummer 1.0

Datum	15 september 2026
Status	Definitief

Inhoud

1	Inleiding—3
1.1	Algemene informatie en context RVB—3
1.2	Ontwikkeling van het Rijksvastgoedbedrijf—4
1.2.1	Huidige situatie—4
1.2.2	Gewenste situatie—4
1.3	Doelgroep opleiding—5
2	Inhoudelijke vraag opleiding zakelijk samenwerken—6
2.1	Hoofdvraag—6
2.2	Leer- en ontwikkeldoelen – gedrag, kennis, vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling—6
2.3	Effect – medewerkers—7
2.4	Bijvangst en evt. wensen t.a.v. diepgang in leer- en ontwikkeloplossing—7
2.5	Visie op leren en ontwikkelen binnen het RVB—8
3	Algemene eisen—9
3.1	Contactpersoon—9
4	Ontwikkeling opleiding—10
4.1	Opleidingsvorm—10
4.2	Leerinterventies—10
4.3	Eisen aan trainingslocatie—11
5	Uitvoeren opleiding—12
5.1	Proces van aandragen deelnemers—12
5.2	Wanneer tevreden?—12
5.3	Workshop in kennisweek—12
6	Losse opleidingsdagen—13
7	Planning—14

1 Inleiding

1.1 Algemene informatie en context RVB

Het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) beheert de gebouwen en gronden van de Rijksoverheid en Defensie. De dienst valt onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is verantwoordelijk voor het beheer en de instandhouding van de grootste en meest diverse vastgoedportefeuille van Nederland, inclusief Caribisch Nederland. Het RVB onderhoudt en beheert onder meer gevangenissen, paleizen, rijkskantoren, Defensiekazernes, rechtbanken en natuur- en landbouwgronden.

Het RVB heeft drie hoofdtaken:

1. Huisvesting
Het bieden van een comfortabele, gezonde veilige aan alle rijksambtenaren en het huisvesten van internationale organisaties.
2. Beheer van eigendommen
Het verhuren van agrarische gronden, beheren van onbeheerde nalatenschappen en verkoop van rijksgronden.
3. Maatschappelijke taken
Waar mogelijk worden gronden en gebouwen van het RVB ingezet om de uitdagingen als woningbouw, huisvesten van bijzondere groepen, energietransitie en ruimtelijke planning aan te pakken

De uitdagingen waar het RVB voor staat zijn legio en divers.

Het RVB wil dat in 2050 alle gebouwen energieneutraal zijn. Dit betekent dat elk jaar 500.000 m² gerenoveerd of vernieuwd moet worden om dit te realiseren. Ook is er op sommige vlakken sprake van een verminderde technische staat.

Daarnaast vraagt het Ministerie van Defensie, mede door de oorlog in Oekraïne, het RVB om versneld aan de slag te gaan voor hun hoofdtak 1: het beschermen van het eigen grondgebied en dat van NAVO- bondgenoten. Dit impliceert een enorme toename van (bouw)projecten voor Defensie, uit te voeren door het RVB.

Naast de vastgoedopgave voor het Rijk zelf, heeft het RVB ook belangrijke maatschappelijke taken, zoals woningbouw en de energietransitie. Het RVB kan de slagkracht van het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening vergroten om hieraan te werken.

Naast deze inhoudelijke opgaven, neemt de omvang en complexiteit van de projecten en de urgentie om deze te realiseren toe. De relatie met de klant (opdrachtgevers binnen de rijksoverheid) komt onder druk te staan, terwijl een goede samenwerking met klanten juist harder nodig is dan ooit. Daarom is het nodig om opnieuw met elkaar te bespreken/doorleven hoe het RVB aankijkt tegen haar dienstverlening en wat daarbij van de klanten en van de medewerkers van het RVB nodig is.

De Koers (zie "Praatplaat Koers" welke op Tenderned is gepubliceerd) geeft richting aan de manier waarop het RVB deze uitdagingen oppakt. Door slim te werken, door efficiënt en snel te werken, en vooral door samen te werken. Samen, snel, slim en efficiënt.

1.2 Ontwikkeling van het Rijksvastgoedbedrijf

Het RVB ontwikkelt zich van klantgericht naar resultaatgericht werken. Van zelf doen naar (meer) marktinzet en werken via standaarden om de productie te versnellen. De dienstverlening wordt niet beschouwd als een product, maar als een relatie. Een relatie waarin het RVB zichtbaar verantwoordelijkheid neemt, klantbewust handelt en vertrouwt op goed opdrachtgeverschap. Dit vraagt een andere werkwijze, handelen en omgang met opdrachtgevers/klanten, marktpartijen/opdrachtnemers en samenwerking tussen collega's binnen het RVB.

1.2.1 *Huidige situatie*

Het opbouwen en behouden van duurzame samenwerkingsrelaties wordt door een deel van de medewerkers als lastig ervaren. Onbewust sluipen oude gewoontes en werkwijzen en wij-zij communicatie in dagelijks handelen. Bedoeling is om als medewerkers binnen de RVB-organisatie 'van vinden (mening) naar verbinding (relatie)' te komen. Daarnaast lukt het momenteel (nog) niet iedereen om doorlooptijden te verkorten en te versnellen. Men handelt niet altijd naar wat er afgesproken is in interne en externe samenwerking en volgt de afgesproken standaarden. Het wij-zij denken en werken zit er nog in vanwege belangenverstrengeling. Dit alles vraagt om een andere klant- en marktbenadering en intercollegiale samenwerking.

1.2.2 *Gewenste situatie*

De gewenste situatie is dat medewerkers met respect, doelgericht en resultaatgericht in verbinding samen werken aan de (gezamenlijke) opdracht(en). Ook in termen als: rolduidelijkheid, afspraak is afspraak, professioneel opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap, de ander echt zien, horen en willen begrijpen, contact gaat voor contract, horen bij de gewenste manier van werken.

En in een veilige setting kunnen uitspreken, bespreken, afspreken en aanspreken om op deze wijze invulling te geven aan de RVB-werkwijze om klantbewust, zichtbaar verantwoordelijk en in goed opdrachtgeverschap te handelen. Het vraagt inzet van alle partijen en vanuit alle lagen, én kan proactief starten vanuit jezelf of eenieder. Daarin heeft iedere RVB'er een rol en een taak.

Belangrijk hierbij is dat medewerkers van het RVB in situaties nee durven en gaan zeggen. Dat er een veilige werkomgeving is en dus ook de steun van (naast hogere) leidinggevend en medewerkers om nee te kunnen zeggen tegen klanten, marktpartijen en collega's.

Wenselijk is dat medewerkers leren om in interactie om te kunnen gaan met (interne) weerstand en conflict.

En ook:

- de bovenstroom bespreekbaar kunnen maken (zichtbaar gedrag uitspreken en wederzijdse belangen bespreekbaar maken)
- de onderstroom boven tafel kunnen halen ((h)erkennen bij zichzelf en onzichtbare emoties, overtuigingen bespreekbaar maken)
- van wij-zij naar de (gezamenlijke) opdracht doen we samen (ombuigen drama naar succes interactie) (i.p.v. 'zij hebben dit niet gedaan', 'dit lukt toch nooit').

1.3 Doelgroep opleiding

Medewerkers van het RVB:

- a) Medewerkers T&P (750 fte), startend met kritieke groep (25%) T.z.t. RVB-breed (3000 fte)/ brede mix onervaren en heel ervaren medewerkers
- b) Geen directe collega's in het werk met elkaar in een leergroep
- c) potentieel aparte module voor leidinggevendenden? met aandacht voor verwachtingen delen
- d) voor directe medewerkers en indirecte medewerkers, nog iets anders/extra nodig voor medewerkers die geen contacten buiten RVB hebben?
- e) Aandacht voor eigen casuïstiek van een ieder en persoonlijke (leer-/ontwikkel)doelen
- f) Gemengde groepen
- g) Aandacht voor generaties

Ad a) de meeste medewerkers binnen het RVB zijn technisch geschoold en hebben enkele (werk)ervaring binnen de overheid en/of bedrijfsleven. Ze werken in rollen als projectleider/projectmanager, technisch/juridisch/aan- of inkoopadviseur of -expert, omgevingsmanagers, projectbeheerder, gebouw/assetmanager of als leidinggevendenden. Velen zijn HBO (soms hoger) geschoold. Medewerkers werken door heel Nederland.

2 Inhoudelijke vraag opleiding zakelijk samenwerken

2.1 Hoofdvraag

De vraag aan de Opdrachtnemer is het ontwikkelen en uitvoeren van een (3-daags) leer- en ontwikkeltraject voor medewerkers van RVB met als hoofddoel om zakelijk samenwerken naar een effectiever niveau te tillen en zo binnen de organisatie en in contact met klanten/opdrachtgevers en marktpartijen/opdrachtnemers efficiënter te werken met als doel om de productieverhoging (het is zowel versnellen als verbeteren).

Het leer- ontwikkeltraject heeft als impact dat een medewerker RVB gemotiveerd raakt, door reflecteren verdiepende inzichten verkrijgt in zichzelf/eigen handelen en dat van de ander, en vaardigheden opdoet om belangen en verwachtingen te managen en constructief samen te werken aan een gezamenlijk resultaat.

De deelnemer heeft de principes van zakelijk samenwerken geadapteerd en geïnternaliseerd in denken en doen. Hij/zij maakt de tijd voor behouden van relaties. Het draagt bij aan tevreden opdrachtgevers, marktpartijen en collega's. En aan een beter passend imago van het RVB in de tijd van nu.

2.2 Leer- en ontwikkeldoelen – gedrag, kennis, vaardigheden, persoonlijke ontwikkeling

Met de opleiding zakelijk samenwerking werkt de deelnemer toe naar gedrags- en vaardigheidsdoelen. De deelnemer:

- is gemotiveerd om systemisch naar het werk en de gezamenlijke opgave te kijken;
- werkt naar een gelijk kennisniveau (basisprincipes);
- kan relaties bouwen en onderhouden;
- op respectvolle en constructieve wijze verwachtingen afstemmen met een ander;
- is gemotiveerd om met respect voor ieders belang, expertise en perspectief gesprek en afstemming te voeren (zakelijke en voorspelbare communicatie en houding. Naar vertrouwen en dat ieder vanuit beste intentie/ expertise en gezamenlijk resultaat wil werken);
- kan benoemen wat de afspraken zijn;
- kan en durft (realistische) afspraken te maken (incl nee zeggen) en na te komen;
- kan daarop afstemmen (bespreken, afspreken, aanspreken, uitspreken);
- kan doelgericht en in verbinding verwachtingen managen;
- escalatielijn is duidelijk en wordt conform bewandeld;
- handelt preventief naar minder escalaties, kan handelen ook al ben je het oneens met elkaar en heb je andere belangen;
- kan bovenstroom en onderstroom herkennen;
- kan door observatie van non-verbale signalen en door actief luisteren zichtbaar gedrag en eigen rapport benoemen en doorvragen en/of samenvatten;
- onderzoekt proactief 'wat de feiten zijn';
- kan wederzijdse belangen in gesprek (her)kennen;
- heeft inzicht in effect van eigen rol, gedrag en handelen;
- is/wordt handelingsbekwaam in (alle) belangen boven tafel halen;
- kan alle betrokkenen onderscheiden en hen informeren;
- is zelf rolduidelijk, rolconsistent en handelt naar mandaat.

Dit zou o.a. vorm kunnen krijgen door:

- Reflecteert op eigen houding en effectiviteit t.o.v. samenwerking;
- Gespreks- en gedragsvaardigheden inoefenen;
- Verwachtingen leren managen in dagelijkse werkcontexten (intern en extern), welke dilemma's;
- Kunnen oefenen in de praktijk (dus ook praktijkoefeningen mee – transfer / reflectie).

2.3 Effect – medewerkers

Het beoogd effect van de opleiding is dat medewerkers:

- voeren het gesprek met elkaar, opdrachtgever en de markt (vanuit positiviteit en constructiviteit);
- zijn gemotiveerd en leren lef te tonen om gesprek aan te gaan en creëert een veilige setting om onderstroom bespreekbaar te maken;
- kunnen helder communiceren (hard op de zaak, zacht op de relatie);
- zeggen meer nee, durven aan te spreken door 'ja, en...';
- bewegen naar verbeterde samenwerking; in- en extern, zoeken elkaar proactief op, weet zakelijke samenwerkingsrelaties op te bouwen.

2.4 Bijvangst en evt. wensen t.a.v. diepgang in leer- en ontwikkeloplossing

- Bijvangstdoel: reflecterend vermogen van organisatie verhogen
- Bijvangstdoel: proactief verbinden

2.5 Visie op leren en ontwikkelen binnen het RVB

Medewerkers zijn een essentieel onderdeel van het succes van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB). Leren en ontwikkelen is noodzakelijk om een gezonde en toekomstbestendige vastgoedportefeuille te realiseren en in te spelen op onze maatschappelijke opgaven. Ruimte en aandacht voor leren en ontwikkelen dragen bij aan het werkplezier en goed werkgeverschap.

We stimuleren een lerende cultuur waarin medewerkers hun talenten inzetten, de tijd en middelen krijgen om zich te ontwikkelen en fouten mogen maken om hiervan te leren. Leren doen we individueel maar vooral ook van en met elkaar: door samen te werken, elkaars expertise te benutten en meerdere perspectieven te bekijken.

Leidinggevendenden geven het goede voorbeeld, stimuleren het leren en ondersteunen initiatieven die gericht zijn op persoonlijke en professionele groei in lijn met Koers RVB. Medewerkers nemen zelf de regie over hun ontwikkeling. Zij zorgen ervoor dat hun kennis en vaardigheden up-to-date zijn, delen hun kennis binnen de organisatie en laten zich inspireren door nieuwe inzichten en ontwikkelingen binnen en buiten het RVB. Continu leren en ontwikkelen zorgt ervoor dat we klaar zijn voor de uitdagingen van nu en die van de toekomst.

Hoe we bovenstaande terug willen zien in het leer-en ontwikkeltraject:

- leren van en met elkaar, door te doen
- zelfregie op ontwikkelen stimuleren, persoonlijk leiderschap (en daarmee verantwoordelijkheid) aanzetten
- ondersteund/faciliterend leiderschap door leidinggevende
- activerende, transfer bevorderende - en praktisch gerichte werkvormen/keuze van interventie
- reflectie op ontwikkeling; normatief reflecteren inbouwen
- rekening houdend met diverse leervoorkeuren
- adapteren door te oefenen (materie en gedrag uitproberen, ervaren, eigen maken en internaliseren)

3 Algemene eisen

3.1 **Contactpersoon**

Vanuit het Rijksvastgoedbedrijf heeft Opdrachtnemer één aanspreekpunt over de ontwikkeling en het uitvoeren van de opleiding zakelijk samenwerken. De Opdrachtnemer zorgt voor de benodigde afstemming en integratie met eventuele onder-aannemers/leveranciers.

4 Ontwikkeling opleiding

Opdrachtnemer ontwikkelt de opleiding Zakelijk Samenwerken ten behoeve van het Rijksvastgoedbedrijf. Met de opleiding dienen de in hoofdstuk 2 verwoorde beoogde effecten te worden gerealiseerd.

4.1 Opleidingsvorm

- De opleiding Zakelijk Samenwerken bestaat uit 3 losse opleidingsdagen met een tussenperiode van 6 weken.
- Het betreft een maatwerk incompany training (trainingslocatie wordt verzorgd door Opdrachtnemer), op externe locatie in de Randstad, goed met OV bereikbaar.
- Uitvoering van de 3 daagse opleiding Zakelijk Samenwerken met max. 10-12 personen per trainer. Voorstel voor groepsgrootte vanuit uitvoerder.
- Levering van aanvullende modules, nader te bepalen naar aanleiding van de 1e twee uitvoeringen van de opleiding, op basis van 'wat is verder nog nodig'. Gedachte gaat nu uit naar o.a. conflicthantering

4.2 Leerinterventies

De opleiding, leerinterventies en transfer/borging dienen:

- Geen uitgebreide theorie te bevatten.
- Wel (gedrags)modellen en vaardigheidstraining met gespreksoefeningen en reflectieoefeningen. Doel is te leren door te doen (te bepalen door Opdrachtnemer) en te internaliseren en dat het direct toepasbaar in het werk (praktijkgericht).
- Wel formatieve reflectie interventies (reflectie op ontwikkelproces) en normatieve reflectie interventies (reflectie op eigen professionele handelen op achterliggende waarden en normen).
- Balans: 60% vaardigheidsontwikkeling (bovenstroom: afspraken, rolduidelijkheid), 40% reflectie & persoonlijke groei (onderstroom: emoties, overtuigingen). Zakelijk, niet te zacht, wel menselijk en professioneel.
- Werkvormen: Activerend, modulair (plenaire onderdelen + (tijdens) persoonlijke leerpaden), met aandacht voor diverse leervoorkeuren.
- Integratie transfer van leren, later af te stemmen wat betreft de uitvoering door marktpartij en/of interne investering van begeleiding en ondersteuning. Te denken valt aan, maar we laten ons graag inspireren:
Voor: Individuele intake om persoonlijke leerdoelen te koppelen aan de organisatiedoelen. Mail. Opdracht.
Tijdens: Intervisie, reflectie-opdrachten en formatieve evaluaties om leerproces te verankeren.
Na: Borging via evaluaties, follow-up modules, en betrokkenheid van leidinggevenden (bv. coaching-on-the-job), individuele check-out.
- Een digitale leeromgeving aan te bieden voor de individuele deelnemers van de opleiding waarop ten minste het les- en leermateriaal wordt uitgewisseld.
- Meetbaar resultaat: Effectmeting via MTO, marktonderzoek, KTO en reflectie-evaluaties (voor, tijdens, na). Graag ook een aanpak of verantwoording in wat het leer-en ontwikkeltraject al meteen aan impact levert, zodat het in de uitvoering al van waarde is voor het gewenste resultaat.

4.3 Eisen aan trainingslocatie

De trainingslocatie dient:

- Een stimulerende leeromgeving te zijn
- Met het OV goed bereikbaar te zijn
- Een zakelijk plezierige uitstraling te hebben
- in de Randstad te bevinden

5 Uitvoeren opleiding

De Opdrachtnemer voert de ontwikkelde opleiding uit op de door de Opdrachtnemer georganiseerde locatie.

5.1 Proces van aandragen deelnemers

- Selectie van deelnemers vindt plaats binnen de RVB-organisatie. Medewerkers worden aangedragen. De reden hiervan is dat er geen directe collega's in 1 opleidingsgroep mogen zitten.
- Twee maanden voorafgaand aan start van een opleidingsgroep wordt uitvraag binnen RVB-organisatie uitgezet en lijst deelnemers aan uitvoerende partij toegezonden.
- Bij ziekte zorgt het organisatieonderdeel van het RVB voor vervanging (opdat groepsgrootte in stand blijft)

5.2 Wanneer tevreden?

Effectmeting: wat willen we meten aan nieuw gedrag en resultaat?

Leer- en performance niveau - voor, tijdens en na het traject

- meetbaar in: MTO (extra vragen), Marktonderzoek en KTO
- formatieve/normatieve reflectie, evaluatie door lerende

5.3 Workshop in kennisweek

Twee maal per jaar organiseert het Rijksvastgoedbedrijf een 'kennisweek' met allerlei workshops of presentaties. Opdrachtnemer verzorgt twee maal per jaar een workshop/presentatie als teaser voor de opleiding Zakelijk Samenwerken. Deze workshop/presentatie omvat een dagdeel voor circa 35 personen.

6 Losse opleidingsdagen

Ten aanzien van de losse opleidingsdagen zoals zijn opgenomen in de herzieningsclausule (art. 10 lid 2 van de overeenkomst) gelden dezelfde eisen en inhoud als van het ontwikkelen en uitvoeren de opleiding, met dien verstande dat dit slechts één van de drie opleidingsdagen of een aanvullende opleidingsdag rond een specifiek thema (bv conflicthantering) betreft.

7 Planning

Met betrekking tot de planning van het uitvoeren van de werkzaamheden

- Ontwikkeling: kwartaal 1 2027
- Pilot: 1^e en 2^e Kwartaal 2027 (2 groepen). Evaluatie en bijstelling na 2 maanden
- Vervolg uitvoering vanaf medio 2027
- Schaling: Maximaal maandelijks en minimaal tweemaandelijks opstart nieuwe groepen in 2027.