CFPB
WETEN WAT WERKT



CFPB-kenniskring III

Minder kantoorruimte, meer aandacht voor de mens

Visueel verslag van kenniskring op 2 oktober 2026

Collectief verdiepingsonderzoek 2026

Organisaties met dezelfde kennisvraag investeren samen in nieuwe, onafhankelijk ontwikkelde kennis

Tijdens onderzoeksprojecten, kenniskringen en gesprekken met organisaties komen regelmatig belangrijke onderzoeksvragen naar voren waarvoor binnen bestaande projecten onvoldoende ruimte of budget beschikbaar is. Met het Collectief Verdiepingsonderzoek creëert CFPB een nieuwe mogelijkheid om dergelijke urgente kennisvragen gezamenlijk op te pakken.

Deelnemende organisaties financieren gezamenlijk één onderzoek naar één actueel vraagstuk. Het onderzoek levert generieke kennis op die relevant is voor het hele werkveld en na afronding door CFPB openbaar wordt gemaakt. Daarmee draagt iedere deelnemer niet alleen bij aan de eigen kennisontwikkeling, maar ook aan de verdere ontwikkeling van het vakgebied.

Het eerste Collectief Verdiepingsonderzoek richt zich op de vraag:

Wat betekent hybride werken voor de professionele ontwikkeling van verschillende groepen medewerkers?

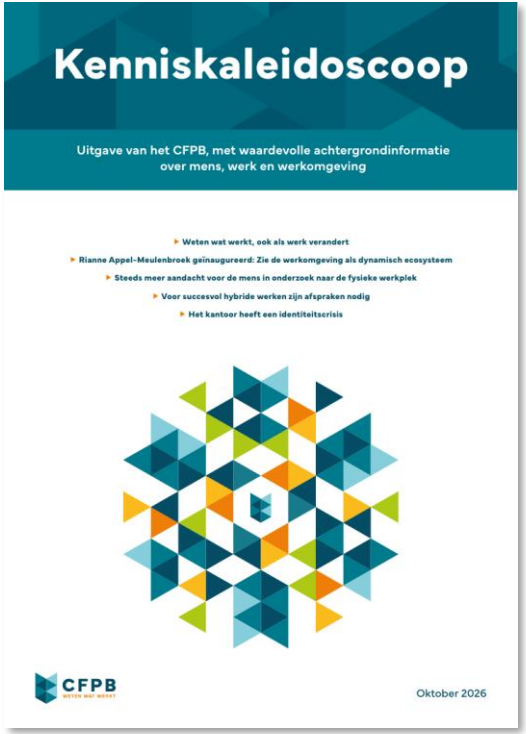
De CFPB-Kenniskaleidoscoop

Een nieuwe manier om onderzoekskennis te delen

De Kenniskaleidoscoop bundelt artikelen over mens, werk en werkomgeving voor partners en vrienden van het CFPB. De eerste editie, van oktober 2026, sluit aan op de TWR-conferentie in Zürich.

Vier artikelen belichten de werkomgeving als dynamisch ecosysteem, de mensgerichte benadering van werkplekken, het belang van afspraken en de veranderende functie van het kantoor.

De publicatie geeft achtergrond en verdieping bij de onderwerpen die tijdens deze kenniskring centraal stonden.



Eerste editie / oktober 2026

De kenniskring in het kort

Vier korte presentaties met inzichten uit de Transdisciplinary Workplace Research (TWR)-conferentie 2026. Daarna testten deelnemers de nieuwe CFPB-routekaart: een tool die organisaties helpt bij het meenemen van verschillende stakeholders in implementatietrajecten.

Overkoepelende inzichten TWR

Onderzoek naar functie van kantoor in de toekomst. Veel aandacht voor de mens; een goede werkomgeving is meer dan de fysieke inrichting.

Return To Office (RTO)-beleid

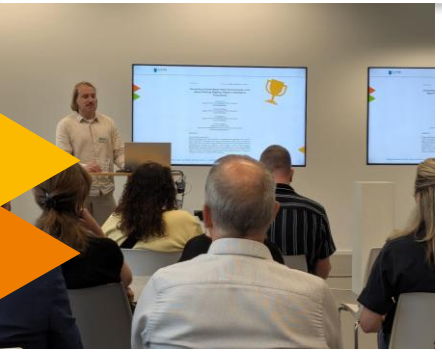
Door aanwezigheidsbeleid komt men vaker naar kantoor, maar dit verandert niet wat medewerkers op kantoor doen.

Ruimte delen

Hoe kan je ruimte op een goede manier delen? De best paper award liet zien dat de manier van delen minder belangrijk is dan de werking van afspraken in de praktijk.

Implementatie

Bij het implementeren van een lagere flexfactor moeten gebruikers mee worden genomen. Dit vraagt nadrukkelijk aandacht.










Waar werken kenniswerkers?
The Workplace Gam



TWR: het kantoor krijgt nieuwe functies



Maaike presenteerde de overkoepelende inzichten uit TWR 2026.

De mens en het werk vormen het vertrekpunt

De TWR-terugblik liet een breed palet aan ideeën zien over het kantoor van de toekomst. Naast efficiënt ruimtegebruik ging het over ontmoeting, herstel, inclusiviteit en de waarde van een goede werkomgeving.

“De discussie verschoof van ‘hoe ziet het kantoor van de toekomst eruit?’ naar ‘welke waarde willen we eigenlijk met die werkomgeving creëren?’”

Mensgericht ontwerpen vraagt om een integrale aanpak



Neurodiversiteit en mensgericht ontwerp kregen veel aandacht. Onderzoekers verkenden behoeften aan rust, prikkelregulatie en sociale interactie. Hoe kan de werkomgeving hierin voorzien?

De fysieke inrichting hangt samen met HR, ICT, leiderschap en cultuur. Verandering in ruimte vraagt daarom ook aandacht voor beleid en dagelijkse werkwijzen.

Werkt aanwezigheidsbeleid?



Presentatie over Return To Office (RTO)-beleid door Maaike Niekel.

Meer aanwezigheid verandert het werk niet vanzelf

In de onderzochte organisaties ging aanwezigheidsbeleid samen met meer tijd op kantoor. De activiteitenmix bleef grotendeels vergelijkbaar. Het kantoor vervult verschillende functies naast samenwerken.

“Meer aanwezigheid betekent niet vanzelf meer samenwerking, kennisdeling of sociale verbondenheid.” – Maaike Niekel

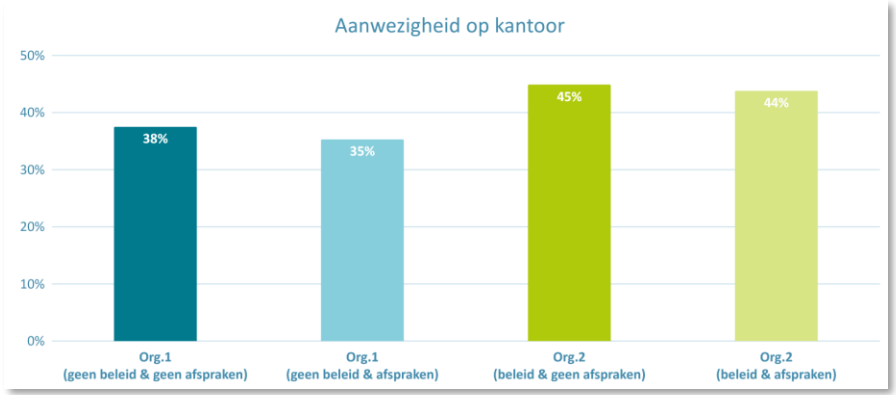
Terugkeerbeleid en kantooraanwezigheid

Een vergelijking tussen twee organisaties

Het onderzoek vergeleek vier groepen in twee publieke organisaties: met en zonder aanwezigheidsbeleid en wel of geen afspraken met de leidinggevende.

Met beleid besteedden medewerkers gemiddeld 44–45% van hun werktijd op kantoor, tegenover 35–38% zonder beleid.

De kenmerken van mensen en werk tussen de twee organisaties spelen mee in het verschil in aanwezigheid. De samenhang bewijst geen causaal effect van beleid.



Aandeel werktijd op kantoor per onderzochte groep.

Een aanwezigheidsregel kan ervoor zorgen dat men vaker komt. Daarmee is nog niet vastgesteld wat mensen op kantoor doen of welke samenwerking ontstaat.

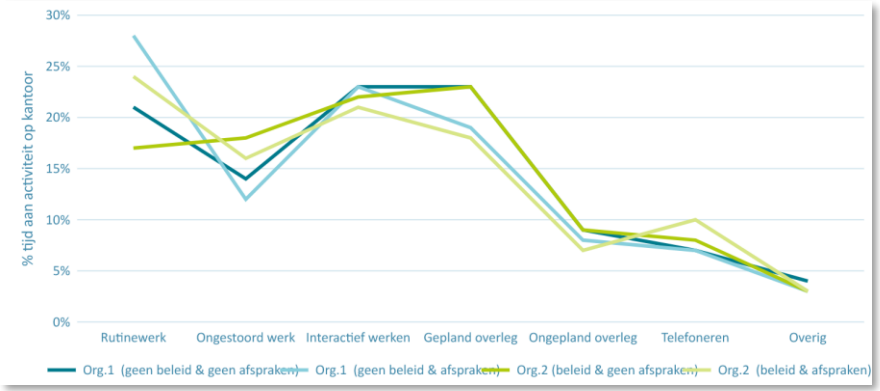
Aanwezigheidsbeleid en werkzaamheden

Vergelijkbare activiteiten bij verschillende afspraken

De kantooractiviteiten verschilden weinig tussen de vier groepen. Medewerkers met een aanwezigheidsbeleid lijken niet op een andere manier te werken.

Het kantoor moet meerdere activiteiten ondersteunen. Naast ontmoeting vraagt ook concentratiewerk een passende plek.

Samenwerking vraagt meer dan nabijheid.



De activiteitenpatronen verschillen nauwelijks per groep.

Een hogere bezetting is één uitkomst. De kwaliteit van het werk en de interactie vraagt afzonderlijke aandacht.



Kenniskring 3 Visueel verslag | 2 oktober 2026

Afspraken over het delen van ruimte

Goede afspraken zijn afspraken die werken



Presentatie over afspraken over het delen van ruimte door Gijs Brouwers.

Het CFPB won de best paper award op TWR 2026. Het paper ging over het belang van goede afspraken over het delen van ruimte bij een flexfactor van 0,5. Het type afspraak had geen effect op de waardering van de werkomgeving. De ervaren kwaliteit van de toepassing deed dat wel, vooral de effectiviteit van de afspraken.

“Het type afspraken over delen van de ruimte doet er minder toe; de kwaliteit van toepassing van de afspraken wel.”

Een lagere flexfactor vraagt om meer coördinatie

Ruimtegebruik organiseren

In De Knoop, een kantoor van de Belastingdienst in Utrecht, daalde de flexfactor van circa 0,69 naar 0,54. Afdelingen moeten de ruimte intensiever delen.

De flexfactor deelt werkplekequivalenten door het aantal medewerkers in fte. Bureau- en communicatieplekken tellen verschillend mee.

Om piekdrukte te voorkomen is afstemming over aanwezigheid en gedeeld gebruik nodig.



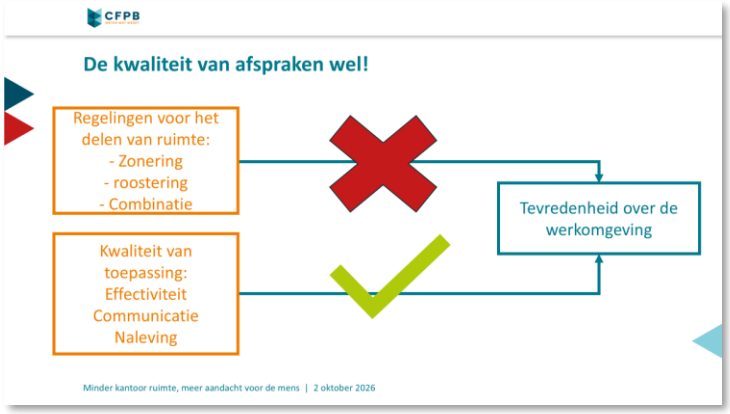
Casus De Knoop: een lagere flexfactor leidt tot intensiever gedeeld gebruik.

De toepassing weegt zwaarder dan het type

Roosteren, zoneren of combineren

Afdelingen deelden ruimte via roostering (delen van de ruimte over de tijd), zonering (opdelen in vlekken) of een combinatie van deze twee. Tussen deze regelingen vonden onderzoekers geen betekenisvolle verschillen in werkplekevaluaties.

De kwaliteit van toepassing had daarentegen een sterk effect op de waardering van de werkomgeving. Dit omvatte communicatie, naleving en effectiviteit. Vooral de ervaren effectiviteit hing sterk samen met tevredenheid.



Onderzoeksschema: type regeling en kwaliteit van toepassing.

Afspraken moeten gedeeld gebruik werkbaar en voorspelbaar maken.

Verandering moet landen bij medewerkers

Van een besluit naar werkbare routines



Presentatie over het implementatietraject voor het maken van afspraken door Mathilda du Preez

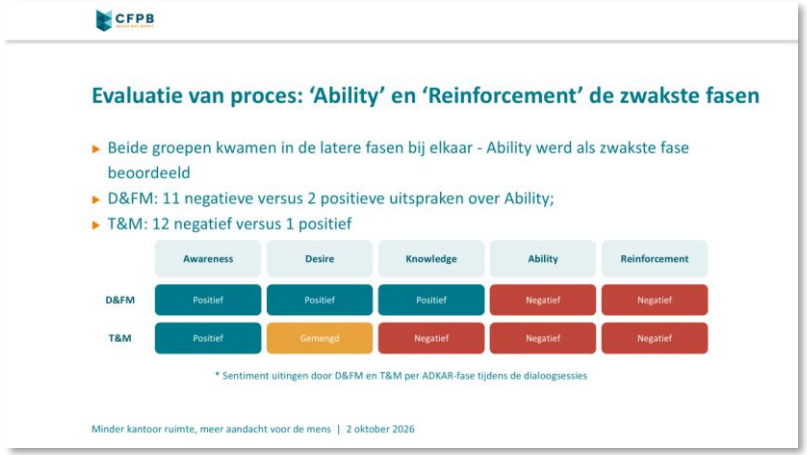
In de praktijk is er een kloof tussen de formele afspraken en het gedrag van medewerkers. Een eenmalige uitleg is onvoldoende. Medewerkers hebben moeite afspraken toe te passen en vol te houden.

“De verandering moet landen bij alle medewerkers.”

Kunnen toepassen en blijven ondersteunen

In vijf dialoogsessies werd onderzocht hoe betrokkenen de implementatie beleefden. Directeuren en huisvestingsadviseurs hadden vaak een actieve rol. Teamleiders en medewerkers kregen vooral informatie over de veranderingen.

De ADKAR-fasen helpen om die ervaring te ordenen. Vooral het kunnen toepassen van afspraken (Ability) en het blijvend ondersteunen daarvan (Reinforcement) kwamen als zwakke fasen naar voren.



Ervaringen per fase. D&FM: directeuren/huisvestingsadviseurs. T&M: teamleiders/medewerkers.

CFPB ontwikkelt routekaart voor implementatietrajecten

Een gedeeld begrip

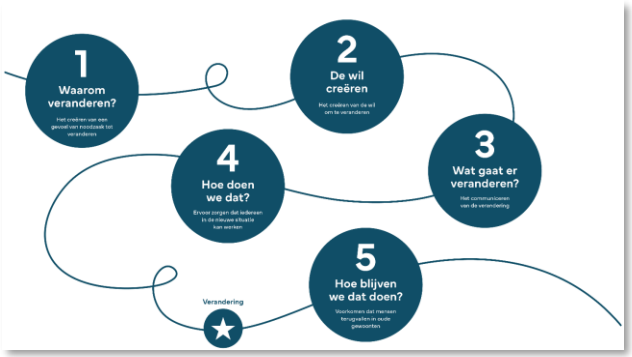
Inconsistente communicatie en verschillende interpretaties van regels maakten afspraken in de onderzochte praktijk minder duidelijk.

Praktische ondersteuning

Betrokkenen noemden onder meer het ontbreken van een reserveringssysteem, onvoldoende geschikte plekken en onduidelijk overloopbeleid.

Bekrachtiging van nieuw gedrag

Oude routines bleven bestaan en afspraken kregen niet overal dezelfde opvolging. Daarmee vraagt implementatie ook om begeleiding en borging.

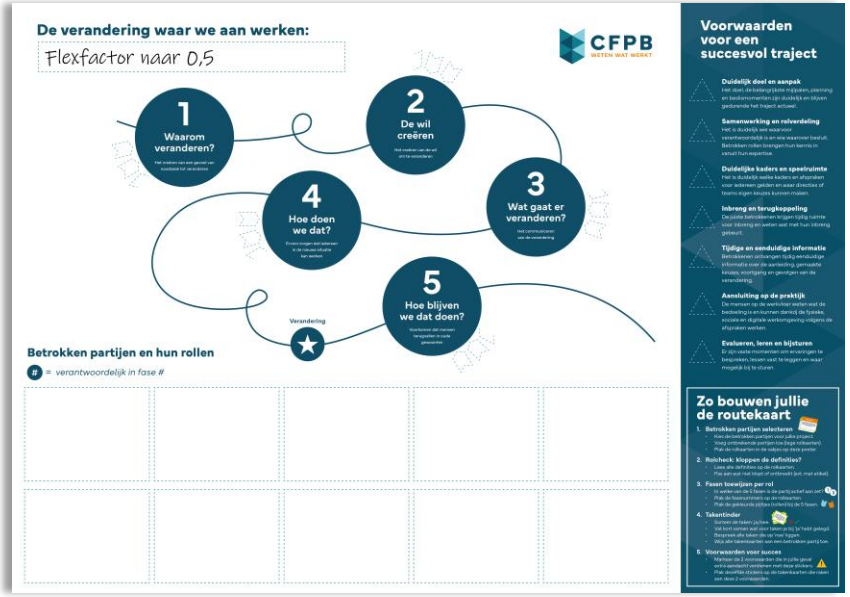


De routekaart verbindt opeenvolgende vragen over veranderen en volhouden.

Workshop: testen van de interactieve routekaart

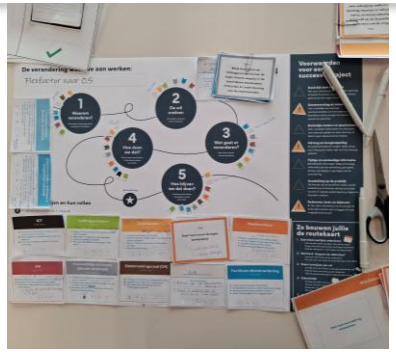
Deelnemers werkten anderhalf uur in groepen van vijf aan de implementatie van een verlaging van de flexfactor naar 0,5. De oefening richtte zich op herhuisvesting en is ontwikkeld in de context van de Belastingdienst.

Groepen selecteerden betrokken partijen en controleerden hun rollen. Daarna koppelden zij rollen aan veranderfasen en verdeelden taken. Tot slot bepaalden zij voorwaarden voor succes.



De interactieve routekaart als werkblad.




1
2
3
4
5








1
4
2
5
3
Ondernemingsraad (OR)
ICT

Samen bouwen aan een routekaart

De routekaart maakte de opdracht tastbaar. Met rollen- en taakkaarten bouwden groepen een eigen overzicht en bespraken zij hoe de verandering in de organisatie kan landen.



Een groep legt rollen en taken op de routekaart en bespreekt de onderlinge samenhang.



Deelnemers werken in kleine groepen aan hun eigen kaart.

Workshop: waarde en verbeterpunten

Een bruikbaar hulpmiddel voor organisaties

Deelnemers vonden de routekaart interessant en zagen haar als een bruikbare tool bij veranderingen in de werkomgeving. De gezamenlijke oefening bracht de implementatie concreet op tafel.

De feedback gaf het CFPB aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling. Onderdelen mogen duidelijker en eenvoudiger, zodat organisaties makkelijker met de kaart aan de slag kunnen. De oefening maakte verbeterpunten zichtbaar.



Het gesprek rond de kaart leverde feedback op voor de verdere ontwikkeling.

Bronnen en contact

Verder lezen

De eerste CFPB-kenniskaleidoscoop gaat over de bevindingen uit TWR 2026. Deze is begin oktober verzonden naar partners en vrienden van het CFPB. Niet ontvangen? Je kan de kaleidoscoop opvragen via info@cfpb.nl.

In de TWR-proceedings zijn alle wetenschappelijke papers uit TWR 2026 opgenomen. De papers van het CFPB zijn:

- Choice or Obligation? (p.
- Governing Activity-Based Work Environments
- When Desk Sharing Meets Practice

Organisatie en beeld

Center for People and Buildings (CFPB)
Kenniskring III
2 oktober 2026

Foto's en presentatiemateriaal aangeleverd door het CFPB.

Contact

info@cfpb.nl
015 278 12 71
www.cfpb.nl


CFPB
WETEN WAT WERKT
Bezoek onze kennisbank
Samen bouwen aan kennis
Gebruik van kantoren
Werkprocessen in beeld
Samen werken en samenwerken
De omgeving faciliteert samenwerking, maar samen werken vraagt om meer dan een goede werkomgeving.
Werkplekwijzer
Dynamische werkomgeving
Aantrekkelijke werkomgeving

CFPB
WETEN WAT WERKT



Volg ons op LinkedIn en blijf op de hoogte van ons kennis- en onderzoekswerk.