Rianne Appel-Meulenbroek geïnaugureerd: Zie de werkomgeving als dynamisch ecosysteem

Door Gijs Brouwers

Prof.dr.ir. Rianne Appel-Meulenbroek is geïnaugureerd als hoogleraar Corporate Real Estate and Workplace Management aan de Technische Universiteit Eindhoven. In haar inaugurale rede Beyond Spaces: Towards Human Centric, Data Driven and Sustainable Workplace Futures pleit zij voor een andere manier van kijken naar werkomgevingen: niet als kostenpost of verzameling vierkante meters, maar als dynamische ecosystemen die mede bepalen hoe mensen zich voelen, presteren, samenwerken en floreren, en hoe organisaties bijdragen aan een duurzame samenleving.



Die boodschap is actueel. Veel kantoren worden niet optimaal benut en (semi) publieke organisaties staan voor een bezuinigingsopgave. Organisaties vragen zich af: kunnen we met minder plekken per medewerker? Wat is niet nodig? En, wat kan kleiner, soberder of efficiënter? Dat zijn begrijpelijke vragen. Maar volgens Rianne Appel-Meulenbroek schuilt daarin ook een risico: dat de discussie versmalt en het louter gaat over kantoorgebruik, kosten en vierkante meters.

Dat herkennen we bij het CFPB. Zodra organisaties met bezuinigingen of economische tegenwind te maken krijgen, verschuift de aandacht al snel naar kostenbesparing: waar kunnen we het gemakkelijkst snijden en wat levert het meeste op? Daarmee dreigt de strategische waarde van kantoren uit beeld te raken. Onlangs publiceerden we nog een rapportage over de impact van de fysieke werkomgeving.[1] Daarin laten we opnieuw zien dat het kantoor niet alleen een kostenpost is, maar ook waarde toevoegt aan de organisatie. Besparingen op huisvesting kunnen daardoor indirecte financiële gevolgen hebben die een bezuiniging deels of zelfs helemaal tenietdoen.

In haar inaugurale rede beschrijft Appel-Meulenbroek onder meer de recente historie van haar vakgebied. Toen ze eind jaren negentig begon in de vastgoedsector, werd huisvesting nog sterk benaderd vanuit kostenreductie, efficiency en vierkante meters. Zij wilde weten wat gebouwen betekenen voor de mensen die erin werken: voor hun gedrag, contact met collega's, prestaties, ervaringen en welzijn. Ze vroeg zich af welke waarde een kantoor toevoegt naast efficiënt ruimtegebruik en welke perspectieven nodig zijn om werkomgevingen te onderzoeken en onderbouwde beslissingen te nemen.

De verschuiving die zij beschrijft, is helder: van een overwegend op kosten, efficiency en vierkante meters gerichte benadering naar een bredere, mensgerichte kijk op werkomgevingen.

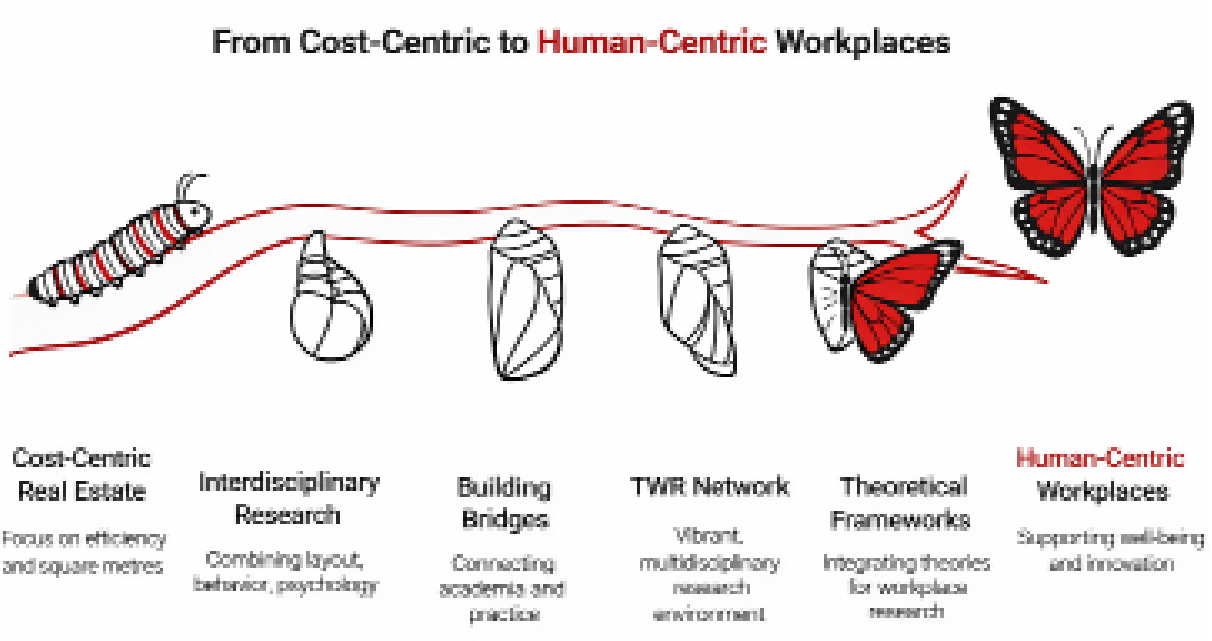
Meer dan efficiëntie

Volgens Rianne Appel-Meulenbroek zijn werkomgevingen geen statische achtergrond van het werk, maar dynamische ecosystemen waarin mensen en organisaties kunnen floreren. Dat ecosysteem houdt niet op bij de kantoordeur. Door hybride werken maken ook de thuiswerkplek, coworking plekken en andere locaties deel uit van de werkomgeving van medewerkers. En dat is geen tijdelijke fase, maar een structureel aspect van de manier waarop kenniswerk wordt georganiseerd.

Zoals in een regenwoud ontstaat een bloeiend systeem niet door losse onderdelen afzonderlijk te optimaliseren, maar door de samenhang in het geheel. Organisaties moeten volgens Appel-Meulenbroek niet alleen nadenken over hoeveel kantoorruimte zij nodig hebben, maar ook over hoe verschillende werkplekken, technologieën, afspraken en routines elkaar beïnvloeden. Een te smalle blik op één onderdeel, zoals bezetting of het aantal werkplekken, is riskant. Een mensgerichte werkomgeving vraagt om zicht op de samenhang tussen mensen, plekken, technologieën en managementroutines.

Dat perspectief helpt om de discussie over kantoren scherper te voeren, maar maakt werkplekmanagement tegelijk complexer. Als kantoren minder intensief worden gebruikt, is het verleidelijk en eenvoudig om te sturen op lagere kosten of hogere bezetting. Maar de vraag is niet alleen hoeveel ruimte een organisatie nodig heeft. De vraag is vooral welke mogelijkheden die ruimte creëert voor een organisatie: gezond werken, verbinding tussen collega's, goede taakprestaties, teamgevoel, inclusie, duurzaamheid en ondersteuning van organisatiedoelen.

Daarmee omvat Corporate Real Estate (CRE) en werkplekmanagement dus veel meer dan vastgoedbeheer alleen. Het vakgebied bevindt zich op het snijvlak van fysieke ruimte, ergonomie, omgevingspsychologie, Human



Figuur 1. Verschuiving van kostengerichte naar mensgerichte werkomgevingen. Overgenomen uit *Beyond Spaces: Towards Human Centric, Data Driven and Sustainable Workplace Futures* van Appel-Meulenbroek (2026).

Resource Management (HRM), Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), organisatiegedrag en menselijke ervaring. Die perspectieven zijn in samenhang nodig om werkomgevingen te ontwikkelen waarin medewerkers gezond kunnen werken en goed kunnen presteren.

Een belangrijk begrip in het werk van Appel-Meulenbroek is 'employee-workplace alignment': de afstemming tussen medewerkers en hun werkomgeving. Die afstemming gaat niet alleen over fysieke kenmerken zoals licht, geluid, privacy of binnenklimaat. Het gaat ook over behoeften, ervaringen, gedrag, keuzes, sociale context en organisatiecultuur. Mensen verschillen daarbij in hoe zij ruimte gebruiken, hoe zij technologie ervaren, hoeveel prikkels zij aankunnen, hoeveel controle zij willen over hun omgeving en waar zij goed kunnen werken. Een mensgerichte werkomgeving houdt rekening met die verschillen, in plaats van uit te gaan van de gemiddelde medewerker.

Data, technologie en menselijk oordeel

In de inaugurale rede gaat het ook over data en technologie. Organisaties beschikken over steeds meer gegevens over gebouwen, bezetting, gedrag en werkpatronen. Volgens Rianne Appel-Meulenbroek ligt de uitdaging niet langer bij de beschikbaarheid van data, maar bij de interpretatie ervan en het vertrouwen in de modellen en toepassingen die op deze data zijn gebaseerd.

Technologie moet het menselijk oordeel ondersteunen, niet vervangen. Menselijke expertise blijft nodig om te begrijpen hoe mensen denken, voelen en handelen in relatie tot hun fysieke en sociale omgeving. De toekomst vraagt om uitlegbare modellen en besluitvormingsinstrumenten die duidelijk maken waarop een aanbeveling is gebaseerd, voor wie die geldt en onder welke aannames. Alleen dan kunnen HR, IT, vastgoed- en werkplekmanagement samen betere keuzes maken.

Duurzaamheid krijgt in haar rede eveneens aandacht. Hierbij gaat het niet alleen om het ontwerp of de renovatie van gebouwen, maar ook om de gebruiksfase: hoe mensen ruimtes gebruiken, delen en ervaren. Gedrag, bezettingspatronen, energiegebruik, circulariteit en werkkwaliteit hangen met elkaar samen. Een duurzame werkomgeving is niet alleen technisch efficiënt, maar ook bruikbaar, inclusief en ondersteunend voor het werk dat mensen doen.

Een nieuwe onderzoeksagenda voor workplace science

In haar rede schetst Appel-Meulenbroek onder de noemer 'explainable, inclusive and sustainable workplace intelligence' een ambitieuze onderzoeksagenda. Die agenda rust op vijf pijlers: mens en werkplekgedrag; data, digitalisering en uitlegbare technologieën; duurzame en adaptieve werkomgevingen van de toekomst; organisatiestrategie, governance en besluitvormingsondersteuning; en veldontwikkeling, methoden en transdisciplinaire integratie.

De vraagstukken rond werk en werkomgeving zijn te complex voor één discipline of perspectief. Ze vragen om samenwerking tussen onderzoekers uit verschillende vakgebieden, studenten, organisaties en kennispartners. Appel-Meulenbroek heeft daar actief aan bijgedragen door het internationale Transdisciplinary Workplace Research-netwerk op te richten. Dit netwerk brengt onderzoekers uit onder meer vastgoedmanagement, architectuur, ergonomie, bouwfysica, gedragswetenschappen, organisatiepsychologie, data-analyse en economie samen. Daarnaast zette zij met dr. Vitalija Danivska een reeks wetenschappelijke handboeken op waarin theorieën uit uiteenlopende disciplines worden geïntegreerd in gezamenlijke raamwerken voor werkplekonderzoek en -management.

Appel-Meulenbroek bezet de leerstoel Real Estate & Urban Development aan de TU/e. Onderwijs speelt daarbij een belangrijke rol. Studenten leren vastgoed niet alleen te zien als gebouwen of financiële modellen, maar als onderdeel van geïntegreerde sociaal-technische systemen waarin mensen, organisaties, ruimte en omgeving met elkaar verbonden zijn.

Wetenschap en praktijk bij elkaar brengen

Het CFPB werkt al een lange tijd samen met Rianne Appel-Meulenbroek. Die samenwerking past bij de manier waarop het CFPB werkt: praktijkvragen rond mens, werk en werkomgeving verbinden met wetenschappelijk onderzoek, en nieuwe inzichten terugbrengen naar organisaties.

Appel-Meulenbroek droeg onder meer bij aan het opzetten van het programma Werk in Transitie (WiT) en dan in het bijzonder de Werk in Transitie Monitor (WiT Monitor). Dit laatste is een digitale vragenlijst over hybride werken die inmiddels door ongeveer 35.000 medewerkers van tientallen (semi)publieke organisaties is ingevuld. Promovendi en studenten vanuit verschillende studierichtingen gebruiken de data om nieuwe wetenschappelijke kennis te ontwikkelen en het veld te verrijken. Een deel van hen doet dat onder begeleiding van Rianne Appel-Meulenbroek. Het CFPB helpt vervolgens om die kennis toegankelijk en toepasbaar te maken voor de praktijk. Deze wisselwerking tussen wetenschap en praktijk is nodig om actuele vraagstukken rond werkomgevingen adequaat aan te pakken.

De titel van haar inaugurale rede vat haar boodschap samen: 'Towards Human Centric, Data Driven and Sustainable Workplace Futures'. De werkomgeving gaat over meer dan gebouwen: het gaat erom dat mensen gezond en goed kunnen werken.

De volledige inaugurale rede van Rianne Appel-Meulenbroek is te lezen via de TU/e-publicatiepagina: https://research.tue.nl/en/publications/beyond-spaces-towards-human-centric-data-driven-and-sustainable-w/

Een video van haar inauguratie is te bekijken via: https://www.youtube.com/watch?v=xxtMAOvHO5w

Kernpunten van dit artikel:

- Een mensgerichte werkomgeving houdt rekening met verschillen in behoeften, ervaringen en gedrag, in plaats van uit te gaan van de gemiddelde medewerker.
- Technologie moet het menselijk oordeel ondersteunen, niet vervangen. Modellen moeten duidelijk maken waarop een aanbeveling is gebaseerd, voor wie die geldt en onder welke aannames.
- Een duurzame werkomgeving is niet alleen technisch efficiënt, maar ook bruikbaar, inclusief en ondersteunend voor het werk dat mensen doen.