Frontlinewerk op een keerpunt

SHIFTing futures

Wat last-minute roosterwijzigingen Nederland kosten, en hoe werkgevers er grip op krijgen



Quinyx



Voorwoord

Erik Fjellborg
CEO en oprichter van Quinyx

De Nederlandse economie wordt vaak geassocieerd met directiekamers, de beurs en snelgroeiende techbedrijven. Maar een groot deel van de economie draait op mensen die in wisselende diensten werken, bijvoorbeeld in distributiecentra, winkels, horeca, ziekenhuizen en zorginstellingen.

In Nederland werken 1,7 miljoen mensen volgens een rooster in wisselende diensten. Ze verpakken de bestellingen die bij ons thuis worden afgeleverd, serveren ons kopje koffie in de ochtend, maken onze kantoren schoon en zorgen voor onze patiënten. Samen genereren ze jaarlijks naar schatting € 120 miljard voor de Nederlandse economie.

Hoe dat werk wordt ingeroosterd, krijgt veel minder aandacht dan dat het verdient. Daarom vroegen we 1.000 werkgevers en 2.012 medewerkers die in diensten werken hoe het er in de praktijk aan toegaat. Ook vroegen we Development Economics om de kosten hiervan in kaart te brengen.

Dit leverde een wisselend beeld op. Werkgevers moeten voortdurend nadenken over veranderende vraag, personeelstekorten, nieuwe regels rondom contracten en werktijden, en krappe marges. Veel van hen doet dit nog altijd in spreadsheets en op papier. Het gevolg: no-shows en wijzigingen op het laatste moment kosten bedrijven naar schatting € 11,5 miljard per jaar. Daarnaast krijgt wie in Nederland in diensten werkt vaker te maken met afzeggingen op korte termijn dan collega's in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk.

Betere technologie, inclusief AI, kan bedrijven helpen om nauwkeuriger te plannen en sneller in te spelen op veranderingen in de vraag. Maar dat werkt alleen als managers beschikken over transparante processen, de juiste ondersteuning en een goed inzicht in wat hun teams nodig hebben.

Bedrijven die dit goed aanpakken, bevinden zich in een betere positie om te groeien. Wie dat niet doet, blijft de prijs voor deze achterstand betalen.

Quinyx werkt al meer dan 20 jaar met frontline-bedrijven. We hopen dat dit rapport werkgevers praktische inzichten biedt om de productiviteit te vergroten en hun medewerkers beter te kunnen ondersteunen.

Inhoud

Voorwoord – Erik Fjellborg, CEO en oprichter van Quinyx 2

Inleiding: de kansen in frontline-werk 4

Thema 1: Betere productiviteit van frontline-medewerkers 8

Thema 2: Grip op nieuwe regels 16

Thema 3: Workforce management inzetten om personeel te behouden 20

Tot slot: een keerpunt voor frontline-werk 25

Over Quinyx 28

Methodologie 29

Inleiding

De kansen in frontline-werk

De wereld van de werkende mens verandert. AI verandert de manier waarop bedrijven werken, de wet- en regelgeving omtrent dienstverbanden is voortdurend in ontwikkeling en werkgevers staan constant onder druk om de kosten te beheersen en de productiviteit te verbeteren.

Voor organisaties die afhankelijk zijn van medewerkers die in wisselende diensten werken (in dit rapport ook frontline-medewerkers genoemd), maken deze veranderingen een toch al complexe taak nog ingewikkelder, want hoe zorg je ervoor dat de juiste mensen met de juiste vaardigheden op het juiste moment en op de juiste plek beschikbaar zijn?

Om inzicht te krijgen in hoe bedrijven reageren, heeft Quinyx in september 2026 een enquête door Censuswide laten uitvoeren onder 1.000 Nederlandse werkgevers met medewerkers die in diensten werken en 2.012 Nederlandse medewerkers die in diensten werken. Daarnaast hebben we de handen ineengeslagen met Development Economics om de economische bijdrage van medewerkers die in diensten werken in kaart te brengen en te onderzoeken welke impact verbeteringen in personeelsplanning kunnen hebben.

Het onderzoek richt zich op hoe diensten momenteel worden gepland, wat de kosten van onderbrekingen zijn, welke rol AI speelt en welke stappen bedrijven kunnen zetten om de productiviteit te verhogen en hun medewerkers beter te ondersteunen.

De bijdrage van frontline-medewerkers is aanzienlijk. Development Economics schat dat zij **€ 120,5 miljard aan bruto toegevoegde waarde in 2025**[1] hebben gegenereerd. Deze medewerkers verdienden in totaal een bedrag van € 71,9 miljard. De bruto toegevoegde waarde meet de waarde die wordt toegevoegd aan de economie door middel van geproduceerde goederen en diensten.

[1] *Exclusief medewerkers in de landbouw en het openbaar bestuur; deze sectoren zijn in de economische modellering van Development Economics buiten beschouwing gelaten.*

Medewerkers die in Nederland in diensten werken

1,68 miljoen
frontline-medewerkers

€ 120,5 miljard
bruto toegevoegde waarde (2025)

€ 71,9 miljard
verdiend door frontline-medewerkers (2025)

Bron: Development Economics, schattingen 2025. Basis: Nederlands personeel in diensten, exclusief landbouw en openbaar bestuur (in model, niet ondervraagd).

Dit rapport richt zich op tien sectoren waarin veel in diensten wordt gewerkt: retail, logistiek en warehousing, horeca, facilitair management, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening, industrie, transport, IT en telecom, kinderopvang en hulpdiensten.

Een groeiend personeelsbestand, en een steeds grotere uitdaging voor personeelsplanning

Driekwart van de werkgevers (75%)[2] geeft aan dat hun dienstgebaseerde personeelsbestand de afgelopen twee jaar is gegroeid, met een gemiddelde groei van 19%.

[2] Netto-percentage van alle antwoorden 'toegenomen' (werkgeversenquête, V9). De gemiddelde verandering, inclusief werkgevers bij wie het aantal is gedaald, is 19%.

Wie werkt in diensten?

De ondervraagde werkgevers

32%
minder dan 250 frontline-medewerkers

39%
heeft tussen 250–999 frontline-medewerkers

23%
heeft tussen 1.000–1.999 frontline-medewerkers

6%
heeft er 2.000 of meer

37%
van het personeel werkt in diensten. Bij ruim een kwart van de werkgevers (27%) werkt het merendeel in diensten.

75%
heeft het aantal medewerkers dat in diensten werkt in de afgelopen twee jaar uitgebreid

De ondervraagde medewerkers

87%
werkt gemiddeld evenveel uren als in een fulltime dienstverband

37%
werkt voor meerdere werkgevers

70%
werkt al vier jaar of langer in diensten

42%
hebben een hbo- of wo-diploma

Bron: Censuswide-enquêtes onder werkgevers en medewerkers die in diensten werken.
Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; 2.012 frontline-medewerkers in Nederland

Naarmate bedrijven afhankelijker worden van mensen met wisselende diensten, wordt effectieve personeelsplanning steeds belangrijker. Werkgevers moeten de mogelijkheid hebben om te reageren op de vraag, wijzigingen te communiceren en medewerkers de informatie en ondersteuning te bieden die zij nodig hebben om hun werk effectief te kunnen doen.

Voor medewerkers kan werken in diensten waardevolle voordelen met zich meebrengen. Ongeveer drie op de vijf medewerkers (61%)[3] geven aan dat in diensten werken hen meer vrijheid, gemak en controle over hun leven biedt. Het meest genoemde voordeel is flexibiliteit voor betere werk-privébalans, gevolgd door de mogelijkheid om meer te verdienen door overuren of extra diensten te draaien.

[3] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

De voordelen van werken in diensten

33%

flexibelere dienstpatronen om de balans tussen werk en privé te verbeteren

32%

hoger salaris door overuren en het draaien van extra diensten

26%

mogelijkheden voor training en ontwikkeling om binnen het bedrijf te groeien

25%

langetermijnroosters

25%

sociaal contact met andere teamleden en klanten

22%

meer controle over het werk dat je doet

22%

werk doen dat ertoe doet

3%

geen (geen voordelen)

Overig: 1%

Bron: medewerkersenquête, V13 ('Wat zie je als de voordelen die werken in diensten kan bieden?'). Basis: 2.012 frontline-medewerkers in Nederland; meer dan één antwoord toegestaan.

Bedrijven krijgen bovendien de kans beter gebruik te maken van de vaardigheden die al binnen hun teams aanwezig zijn. Meer dan zes op de tien frontline-medewerkers (62%)[4] geven aan dat ze meer vaardigheden en kwalificaties hebben dan wat er voor hun huidige functie vereist is. Toch zegt minder dan een derde (31%) dat hun werkgever volop investeert in de ontwikkeling van hun vaardigheden en potentieel. Door meer inzicht te krijgen in die vaardigheden en te kijken waar deze zouden kunnen worden ingezet, kunnen werkgevers hun medewerkers helpen zich verder te ontwikkelen en beter onderbouwde beslissingen nemen over de personeelsinzet.

[4] *Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).*



De kosten van wijzigingen op het laatste moment

Wanneer roosters op het laatste moment worden gewijzigd of diensten onbezet blijven, kan dat gevolgen hebben voor de hele organisatie.

Werkgevers schatten dat no-shows en lastminutewijzigingen in diensten ze gemiddeld 4,9% van hun omzet kosten. Development Economics schat dat dit voor de tien onderzochte sectoren neerkomt op een bedrag van € 11,5 miljard per jaar.

De gerapporteerde impact neemt over het algemeen toe naarmate bedrijven groter zijn: werkgevers met een omzet van € 50 miljoen of meer schatten de kosten op 5,7% van hun omzet. Bij bedrijven met een omzet van € 100 tot € 499,99 miljoen loopt dit percentage op tot 6,3%.

Wijzigingen kunnen ook gevolgen hebben voor wat medewerkers verdienen. Bij medewerkers die hiermee te maken krijgen, leiden geannuleerde diensten gemiddeld tot een inkomensverlies van 5,2%. Development Economics schat dat het op korte termijn annuleren van diensten dit soort medewerkers in de tien sectoren jaarlijks € 1,70 miljard kost. De meeste medewerkers die hiermee te maken krijgen (84%)[5] ontvangen iets aan compensatie voor de misgelopen uren, maar minder dan drie op de tien (29%) krijgt deze compensatie iedere keer. 15% wordt nooit gecompenseerd.

De impact reikt verder dan alleen het inkomen. Een kwart van wie in diensten werkt, geeft aan dat onvoorspelbare roosters of wijzigingen op korte termijn hebben geleid tot financiële stress of onzekerheid (25%) of hun lichamelijke gezondheid hebben geschaad (25%). 24% geeft aan dat het negatieve gevolgen heeft gehad voor hun mentale gezondheid en 24% voor hun vriendschappen of persoonlijke relaties. Slechts 9% geeft aan dat het helemaal geen impact heeft gehad.

Roosterwijzigingen zijn nooit helemaal te voorkomen. Maar wie de drukte beter voorspelt en roosters eerder deelt, hoeft minder vaak op het laatste moment te schuiven, en dat is precies wat medewerkers vragen: 73% wil minstens drie dagen vooraankondiging.

[5] *Netto-percentage van de antwoorden 'ja, elke keer' en 'ja, soms' (medewerkersenquête, V9).*
Basis: 1.743 medewerkers bij wie in de afgelopen zes maanden een dienst kort van tevoren is geannuleerd.

De kosten van no-shows en last-minute wijzigingen van diensten

Kosten voor werkgevers

€ 11,5 miljard

per jaar kwijt aan no-shows en last-minute wijzigingen van diensten (4,9% van de omzet)

inkomensverlies voor frontline-medewerkers

€ 1,70 miljard

per jaar aan misgelopen inkomen door diensten die kort van tevoren worden geannuleerd (5,2% van het inkomen)

Bron: Development Economics; werkgeversenquête, V5; medewerkersenquête, V10.
Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; 1.743 medewerkers die in diensten werken bij wie op het laatste moment een dienst is geannuleerd.



Thema 1

Betere productiviteit van frontline-medewerkers

Voor bedrijven met frontline-medewerkers zijn deze personen zowel onmisbaar als een aanzienlijke investering. De uitdaging is om deze investering optimaal te benutten door ervoor te zorgen dat teams over de juiste bezetting, vaardigheden en informatie beschikken om aan de vraag te kunnen voldoen.

Werkgevers hebben vertrouwen in hun huidige aanpak. Bijna acht op de tien werkgevers (79%)[6] zeggen dat ze hun medewerkers zo effectief aansturen dat die optimaal presteren. Even veel zeggen dat ze personeel efficiënt inzetten, met oog voor zowel productiviteit als personeelskosten.

Frontline-medewerkers delen deze mening grotendeels (78%)[7], wat suggereert dat werkgevers en medewerkers op vergelijkbare wijze aankijken tegen de alledaagse planning. Die overeenstemming vormt een sterke basis voor verbetering van dagelijkse ervaringen.

Het onderzoek laat zien dat velen al naar mogelijkheden kijken om veranderingen door te voeren. Zes op de tien werkgevers (62%)[8] geven aan dat personeelsplanning en behoud lastiger zijn voor medewerkers die in diensten werken dan voor medewerkers met een traditionele 9-tot-5-werkweek; 95% van alle werkgevers is van plan om de personeelsplanning de komende 12 maanden te veranderen.

[6] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V1).
[7] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V1).
[8] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).

Maak het eenvoudiger voor teams om te leveren

Productiviteit is afhankelijk van meer dan alleen voldoende bezetting. Het is ook belangrijk dat medewerkers helder hebben wat er van hen wordt verwacht zodra hun dienst begint.

Meer dan de helft van de medewerkers (55%)[9] geeft aan dat het niet altijd duidelijk is welke taken tijdens hun dienst moeten worden uitgevoerd. Voor werkgevers is dit een kans om de personeelsplanning beter af te stemmen op de dagelijkse uitvoering van het werk.

Met nauwkeurigere demand forecasting, bepalen van benodigde vaardigheden en duidelijke communicatie van prioriteiten kunnen managers de juiste medewerkers voor specifieke werkzaamheden inzetten. Dit geeft medewerkers ook meer duidelijkheid over hoe zij hun tijd kunnen gebruiken.

[9] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

Stem roosters af op zowel vraag als medewerkers

Een effectief rooster opstellen betekent dat je rekening houdt met wisselende vraag, beschikbaarheid en voorkeuren van medewerkers, hun vaardigheden, de kosten en nalevingsvereisten. Als managers dit handmatig moeten doen, kan het een behoorlijke administratieve last opleveren.

Twee op de vijf werkgevers (41%) gebruiken Excel of vergelijkbare software om roosters op te stellen en 21% gebruikt nog pen en papier. Werkgevers gebruiken soms meerdere methoden naast elkaar, maar uit de onderzoeksresultaten blijkt dat men nog steeds veel vertrouwt op processen die tijdrovend kunnen zijn om aan te passen en lastig te beheren zijn voor verschillende teams of locaties.

De impact reikt verder dan alleen administratie. Bijna de helft van de werkgevers (47%) geeft aan dat roosters niet efficiënt worden samengesteld, en ruim zes op de tien (62%) hebben moeite om genoeg medewerkers in te zetten tijdens piekperiodes of bij een onverwachte toename van de vraag[10]. Dat lijkt in tegenspraak met de 79% die zegt personeel efficiënt in te zetten, maar het gaat om iets anders: het resultaat kan goed zijn, terwijl het maken van het rooster veel tijd en moeite kost. Minstens een kwart van de werkgevers zegt beide.

[10] Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).

Hoe roosters worden gemaakt

- 43% handmatig via een speciaal platform voor personeelsplanning of HR
- 41% in Excel of vergelijkbare software
- 38% met AI, via een speciaal platform voor personeelsplanning of HR
- 21% met pen en papier

Niet zeker 1%, Overig 1%

Bron: werkgeversenquête, V4a ('Hoe worden de roosters van medewerkers die in diensten werken op dit moment opgesteld in uw bedrijf?'). Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; meer dan één antwoord toegestaan.

Hoe roosters worden gedeeld met medewerkers die in diensten werken

- 45% via een platform voor HR of personeelsplanning
- 36% via e-mail van managers of teamleaders
- 32% op papier op een prikbord in personeelsruimtes
- 28% via WhatsApp of sms
- 23% mondeling door managers

Niet zeker 1%, Overig 1%

Bron: werkgeversenquête, V4b ('Hoe verstrekken jullie op dit moment roosters aan medewerkers die in diensten werken?'). Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; meer dan één antwoord toegestaan.

Roosters ontstaan vaak in meerdere tools en bereiken medewerkers via mail, prikbord, WhatsApp of een platform. Hoe meer kanalen, hoe groter de kans dat een last-minute wijzigingen iemand mist. Als de bezetting dan niet aansluit op de vraag, leidt dat tot hogere kosten, extra druk op teams en gemiste kansen bij klanten. Met één platform voor planning en communicatie ziet iedereen hetzelfde rooster. Bij Rituals werkt dat zo.



In de praktijk

Rituals

Rituals heeft meer dan 1.500 winkels in 18 landen. Naarmate het bedrijf groeide, gingen markten op verschillende manieren plannen, en in sommige markten werden gaten in het rooster nog met spreadsheets opgevangen.

> Naast Quinyx hadden we één andere wereldwijde WFM: Excel. En dus moesten we er ook voor zorgen dat retail- en regiomanagers Excel loslieten en hun medewerkers echt gingen aanmoedigen om het systeem te gebruiken.
>
> Director Business Technology, Rituals

Tegenwoordig stemt elke winkel de personeelsinzet af op de verwachte klantenstroom. Het dagrooster staat voor iedereen op één plek, zowel op de computer als in de Quinyx-app.

De resultaten van Rituals

97% van de medewerkers maakt in de week voor hun dienst actief gebruik van de app

84% op de dag zelf

Zorg voor balans tussen flexibiliteit en voorspelbaarheid voor medewerkers

Flexibiliteit is belangrijk voor zowel werkgevers als medewerkers. Bijna driekwart van de werkgevers (73%)[11] geeft aan dat flexibiliteit en kunnen reageren op veranderingen in de vraag belangrijk zijn voor het succes van hun bedrijf. Tegelijkertijd geeft 64% van de frontline-medewerkers aan dat meer controle over en flexibiliteit in hun werk ze helpt productiever te zijn[12].

Toch zegt 58%[13] van de medewerkers dat ze op dit moment weinig tot niets in te brengen hebben wat betreft hun rooster. Slechts iets meer dan een kwart (27%) geeft aan iets aan controle te hebben en kan regelmatig een rooster aanvragen dat binnen hun privéleven past, waarbij dat soort verzoeken doorgaans worden ingewilligd.

Ook wijzigingen op het laatste moment vormen een uitdaging. Wie in Nederland in diensten werkt, heeft hier vaker mee te maken dan collega's in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Bijna negen op de tien medewerkers (87%)[14] hebben in de afgelopen zes maanden meegemaakt dat een dienst minder dan 72 uur van tevoren werd geannuleerd. In Duitsland was dit 75% en in het Verenigd Koninkrijk 67%. Gemiddeld kwam dat 4,6 keer per medewerker voor en dat is ruim anderhalf keer zo vaak als in het Verenigd Koninkrijk (2,8 keer). Een kwart (25%)[15] krijgt bij een annulering meestal minder dan een dag van tevoren bericht, of helemaal geen bericht, terwijl 73% het liefst ten minste drie dagen van tevoren op de hoogte wordt gebracht[16].

Hoe laat hoor je dat je dienst vervalt?

25%

van de frontline-medewerkers krijgt bij een annulering minder dan een dag van tevoren bericht, of helemaal geen bericht

73%

zou het liefst ten minste drie dagen van tevoren bericht krijgen

Bron: medewerkersenquête, V4 en 11. Basis: 2.012 frontline-medewerkers in Nederland.

Piekperiodes vergroten de druk. Tijdens Sinterklaas, Black Friday, de kerstperiode en de zomervakantie worden zes op de tien (60%) medewerkers die in diensten werken gevraagd om extra of lastminutediensten te draaien. 58% geeft aan dat het lastiger is om vrij te krijgen en 58% ervaart meer werkdruk of stress. In retail loopt dat laatste percentage op tot 64%. Meer dan de helft krijgt ook korter van tevoren te horen wanneer ze moeten werken (55%) en krijgt vaker te maken met diensten die op het laatste moment worden afgezegd (55%). Toch zegt slechts 39% van de werkgevers dat ze deze drukke periodes goed doorkomen, zonder al te veel onderbrekingen. 38% vraagt medewerkers om extra of ongeplande diensten te draaien en 34% grijpt naar lastminutewijzigingen of annuleringen.

[11] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).

[12] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

[13] Som van de antwoorden 'geen invloed' (13%) en 'beperkte invloed' (45%) (medewerkersenquête, V3).

[14] Alle medewerkers bij wie dit in de afgelopen zes maanden ten minste één keer is gebeurd. Exclusief 'niet gebeurd' (12,4%) en 'weet niet' (1,0%) (medewerkersenquête, V8).

[15] Som van de antwoorden 'geen bericht' (7,1%) en 'minder dan 24 uur' (17,5%) voor een geannuleerde dienst (medewerkersenquête, V4).

[16] Som van de antwoorden '3–5 dagen', '6–7 dagen', 'meer dan een week, minder dan 2 weken' en '2 weken of meer' (medewerkersenquête, V11).

Wanneer de druk oploopt

60%

van de frontline-medewerkers wordt gevraagd om extra of lastminutediensten te draaien

58%

ervaart meer druk of stress tijdens het werk

58%

vindt het moeilijker om tijd vrij te nemen

39%

van de werkgevers zegt drukke periodes goed op te vangen, zonder al te veel verstoringen

Bron: medewerkersenquête, V28; werkgeversenquête, V20. Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; 2.012 frontline-medewerkers in Nederland.

Bedrijven kunnen niet elke onverwachte verandering voorkomen. Maar door betere demand forecasting voorafgaand aan drukke periodes, eerder roosters te publiceren, medewerkers hun beschikbaarheid te laten doorgeven en het ruilen van diensten makkelijker te maken, kan er een betere balans ontstaan tussen operationele behoeften en meer voorspelbaarheid voor medewerkers.

Werkgevers herkennen de mogelijkheden: meer flexibiliteit bieden en medewerkers eerder informeren over hun diensten is de meest genoemde verandering die ze de komende 12 maanden willen doorvoeren (33%).



Zet AI aan het werk voor personeelsplanning

Twee derde van de werkgevers (66%)[17] geeft aan dat software voor het maken van roosters belangrijk is voor de planning van diensten. Daarnaast zetten steeds meer werkgevers AI in voor specifieke taken rondom personeelsplanning.

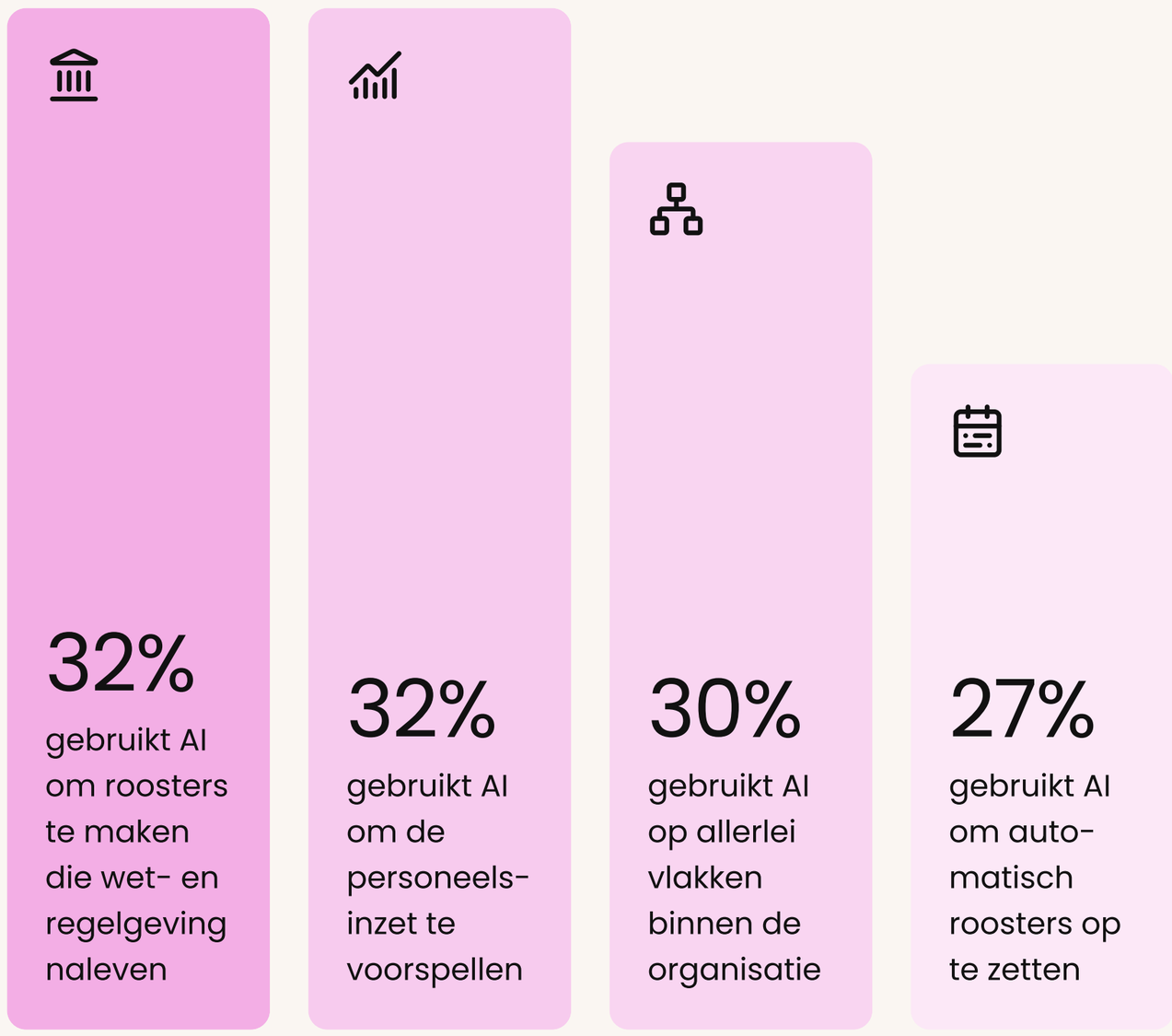
Meer dan acht op de tien werkgevers (85%)[18] gebruiken AI in een of andere vorm. Ongeveer een derde gebruikt AI om de bezetting tijdens drukke periodes te voorspellen (32%) of om roosters te maken die aan wet- en regelgeving voldoen (32%). Daarnaast zet 30% AI breed in binnen de organisatie, en laat 27% AI roosters volledig automatisch maken. Dat is minder dan de 38% die AI gebruikt bij het maken van roosters: veel werkgevers zetten AI in als hulpmiddel, maar de planner houdt het laatste woord.

AI kan managers helpen om historische en actuele gegevens te gebruiken om de bezettingsvereisten te voorspellen en in kaart te brengen en roosters op te stellen waarin rekening wordt gehouden met verschillende factoren. Het kan managers tevens helpen om verschillende mogelijkheden te onderzoeken zodra de situatie verandert. Managers blijven onmisbaar bij het nemen van beslissingen en het toepassen van hun kennis van hun team en de dagelijkse werkzaamheden.

[17] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).

[18] Alle werkgevers die AI in ten minste één vorm gebruiken. Exclusief 'we gebruiken geen AI in ons bedrijf' (15,4%) (werkgeversenquête, V13).

Hoe werkgevers AI inzetten



Bron: werkgeversenquête, V13. Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; meer dan één antwoord toegestaan.

Potentiële extra bruto toegevoegde waarde per jaar, verdeeld over de tien sectoren

€ 82,2 miljoen

Bron: Development Economics, 2025 schatting.

Development Economics schat dat als alle werkgevers met medewerkers in diensten die nog geen AI voor personeelsplanning gebruiken dit zouden gaan doen, de besparingen op managementtijd, werktijd van medewerkers, verdeling van personeel en overuren jaarlijks € 82,2 miljoen aan extra bruto toegevoegde waarde zouden kunnen opleveren.

Hoeveel voordelen dit per bedrijf zou opleveren, is afhankelijk van het beginpunt en de manier waarop de technologie wordt toegepast. Een goed beginpunt is om te kijken waar managers de meeste tijd aan besteden en waar beslissingen over personeelsinzet de grootste impact hebben.

Sector spotlight

Logistiek en transport

De logistieke en transportsector zorgt ervoor dat goederen en mensen op hun bestemming aankomen en dat de schappen gevuld blijven. Development Economics schat dat de 111.300 frontline-medewerkers in 2025 € 8,2 miljard aan bruto toegevoegde waarde hebben gegenereerd.

111.300
logistieke medewerkers die in diensten werken

€ 8,2 miljard
bruto toegevoegde waarde (2025)

€ 796 miljoen
per jaar verloren aan no-shows en lastminutewijzigingen van diensten

58%
van de logistiek- en transportbedrijven gebruikt nog geen AI voor personeelsplanning

Bron: Development Economics, schattingen 2025. Basis: frontline-medewerkers in logistiek en warehousing, en in transport (in model, niet ondervraagd).

De sector groeit: driekwart (74%) van de werkgevers in logistiek en transport geeft aan dat het aantal medewerkers dat in diensten werkt de afgelopen twee jaar is uitgebreid.

Piekperiodes zetten deze medewerkers extra onder druk. Bijna vier op de tien werkgevers (38%) geven aan dat ze tijdens piekperiodes zoals Sinterklaas, Black Friday en de feestdagen moeite hebben om de benodigde bezettingsgraad goed te voorspellen, ten opzichte van de gemiddelde 28%. Bijna twee derde (64%) heeft moeite om voldoende medewerkers in te zetten tijdens piekperiodes en 66% vindt het lastig om in te spelen op onverwachte drukte.[19] Medewerkers voelen dit ook: tijdens piekperiodes wordt zes op de tien (61%) gevraagd om extra of lastminutediensten te draaien en ervaart 60% meer druk of stress op het werk.

Lastminutewijzigingen horen bij het werk. Bijna negen op de tien medewerkers in logistiek en transport (88%)[20] hebben in de afgelopen zes maanden meegemaakt dat een dienst minder dan 72 uur van tevoren werd geannuleerd. Gemiddeld is dat 4,8 keer per medewerker. Mensen die hiermee te maken krijgen, schatten dat ze hierdoor 5,4% van hun inkomen mislopen. Development Economics schat dat no-shows en lastminutewijzigingen bedrijven in de sector jaarlijks € 796 miljoen kosten.

Veel bedrijven gebruiken al technologie om roosters op te stellen: 42% van de werkgevers maakt roosters met behulp van AI via een platform voor personeelsplanning, tegenover een gemiddelde van 38%. Maar roosters bereiken medewerkers vaak via uiteenlopende kanalen. 40% van de medewerkers kan het rooster inzien via een platform, 39% ontvangt het via e-mail, 34% leest het op een papieren uitdraai en 32% krijgt het mondeling te horen. Als wijzigingen via zoveel verschillende kanalen worden doorgegeven, is het vaak lastiger om ervoor te zorgen dat iedereen over de meest actuele informatie beschikt.

[19] Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3). Basis: werkgevers in logistiek en warehousing en in transport.

[20] Alle medewerkers bij wie dit in de afgelopen zes maanden ten minste één keer is gebeurd (medewerkersenquête, V8). Basis: medewerkers in logistiek en warehousing en in transport.

De kans voor werkgevers

Volgens Development Economics kan de logistiek- en transportsector jaarlijks € 8,2 miljoen aan productiviteit winnen als bedrijven die nog geen AI voor personeelsplanning gebruiken, dat wel gaan doen. Dat is los van de toegevoegde waarde van de sector zelf. Die ruimte is er omdat een groot deel van de sector nog handmatig plant: ruim vier op de tien logistieke bedrijven werken met Excel, een kwart met pen en papier. Waar de drukte per dag en per seizoen sterk wisselt, maakt eerder en nauwkeuriger plannen het grootste verschil.



In de praktijk

Ampère

Ampère, het bezorgbedrijf dat voor Bol de laatste kilometer verzorgt, groeide in drie jaar van 2 naar 6 depots en van 100 naar 1.500 medewerkers. De planning ging lange tijd grotendeels met de hand: per depot werd de vraag bepaald, ingevoerd en dienst voor dienst toegewezen. Ondertussen bleven ruilverzoeken, no-shows en wensen van medewerkers binnenstromen.

> “Diensten inplannen op basis van de verwachte drukte is het makkelijke deel. De echte vraag was: hoe kun je het werk van een planner nabootsen?
>
> **Cas Beems**
> Product Owner Data Science & Business Analyst Planning & Control, Ampère

Nu plant Ampère circa 80% van de 2.500 wekelijkse diensten automatisch in. Daardoor kon het team die vijftienvoudige groei opvangen zonder er een planner bij te nemen.

De resultaten van Ampère

2 → 6
depots

100 → 1.500
medewerkers

6k → 100k
pakketten per dag

80%
van ~2,500 wekelijkse diensten wordt automatisch gepland



Thema 2

Grip op nieuwe regels

Naleving, of compliance, staat centraal in personeelsplanning. Werkgevers moeten bij het maken van roosters rekening houden met allerlei regels en vereisten, zoals met betrekking tot werktijden, rusttijden, contractuele afspraken en eventuele lokale of sectorspecifieke regelgeving.

Voor bedrijven met meerdere vestigingen is het met name uitdagend om een balans te vinden tussen deze vereisten, de vraag en de wensen van medewerkers. Veranderingen in de arbeidswetgeving voegen een extra overweging toe en in Nederland komen er bovendien twee belangrijke wetswijzigingen aan.

Voorbereiden op meer zekerheid en transparantie

In juli 2026 nam het Nederlandse parlement de Wet meer zekerheid flexwerkers aan.[21] Naar verwachting worden vanaf 1 januari 2028 nulurencontracten vervangen door contracten met een minimum- en maximumaantal uren, waarbij het maximum niet meer dan 30% boven het minimum mag liggen. Medewerkers mogen werk boven dat maximum weigeren, en als er structureel meer uren nodig zijn, moet de werkgever een contract met meer uren aanbieden. Voor roosters betekent dat: minder ruimte om pieken op te vangen door mensen op het laatste moment extra in te roosteren. Voor uitzendkrachten veranderen de regels al eerder. Vanaf 31 december 2026 hebben zij recht op minimaal gelijkwaardige arbeidsvoorwaarden als eigen medewerkers.

[21] *Wet meer zekerheid flexwerkers, aangenomen door de Eerste Kamer op 7 juli 2026 en gepubliceerd in het Staatsblad op 15 juli 2026. De regels voor uitzendkrachten gelden vanaf 31 december 2026; de overige onderdelen gaan naar verwachting in op 1 januari 2028.*

Daar komt de Europese richtlijn loontransparantie bij. Het kabinet mikte op invoering per 1 januari 2027, maar de Tweede Kamer behandelt het wetsvoorstel pas in december en januari, waarna de Eerste Kamer nog moet stemmen.[22] Werkgevers moeten straks onder meer duidelijk maken hoe salarissen tot stand komen, en bedrijven met meer dan 100 medewerkers moeten rapporteren over loonverschillen tussen mannen en vrouwen. Bij medewerkers die in diensten werken, wordt een groot deel van dat loon in het rooster bepaald: wie hoeveel uren krijgt, wie de avond- en weekenddiensten met toeslag draait en wie de overuren maakt. Als die keuzes per vestiging of per manager anders worden gemaakt, is het lastig om achteraf uit te leggen waar loonverschillen vandaan komen.

De meeste nieuwe regels gaan pas in 2027 en 2028 in, maar veel werkgevers zijn nog niet begonnen met de voorbereiding. Driekwart (74%) gaat ervan uit dat hun roosters aan alle wet- en regelgeving voldoen.[23] Tegelijk heeft ruim de helft (52%) nu al moeite met de complexiteit van compliance in hun roosters, en is maar 30% er echt zeker van dat alles klopt.[24] Dat hoeft elkaar niet tegen te spreken: veel bedrijven krijgen het rooster uiteindelijk wel rond, maar het kost moeite. En met bandbreedtecontracten en de rapportageplicht over loonverschillen komen daar nog regels bij.

[22] *Wetsvoorstel Implementatie Richtlijn (EU) 2023/970 (loontransparantie mannen en vrouwen). Stand in november 2026: wetgevingsoverleg gepland op 14 december 2026 en plenaire behandeling op 11 januari 2027, daarna volgt de Eerste Kamer.*

[23] *Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).*

[24] *Antwoord 'helemaal mee eens' (werkgeversenquête, V3).*

Klaar voor de flexwerkerswet?

33%

van de werkgevers is nog niet klaar voor de Wet meer zekerheid flexwerkers.[25]

11%

geeft aan niet over de juiste systemen voor personeelsplanning te beschikken om het minimumaantal uren te kunnen garanderen.[26]

45%

van de medewerkers die in diensten werken verwacht dat de wet voor een stabieler en voorspelbaarder inkomen zal zorgen.

41%

gelooft dat de flexibiliteit voor hen persoonlijk zal afnemen.[27]

Bron: werkgeversenquête, V22; medewerkersenquête, V30. Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; 2.012 frontline-medewerkers in Nederland.

[25] *Som van de antwoorden 'we zijn op de hoogte van de vereisten maar nog niet begonnen met voorbereiden' (14%), 'we beschikken niet over de systemen voor personeelsplanning om minimumuren te garanderen' (11%) en 'we hebben geen duidelijkheid over wat de wet vereist' (8%) (werkgeversenquête, V22).*

[26] *Werkgeversenquête, V22.*

[27] *Percentage dat aangeeft te verwachten dat dit zal gebeuren (medewerkersenquête, V30).*

Werkgevers zijn in verschillende mate voorbereid. Eén op de vijf (21%) biedt al een gegarandeerd minimumaantal uren of stabiele contracten aan, en 18% onderzoekt de nieuwe regels actief of past al dingen aan. Maar een derde is er nog niet klaar voor. 14% kent de vereisten, maar is nog niet begonnen met de voorbereiding, 11% heeft niet de juiste systemen voor personeelsplanning om een minimumaantal uren te garanderen, en 8% weet nog niet precies wat de wet vereist.[28]

Ook op loontransparantie is nog werk te doen. Een derde van de werkgevers (32%) zegt dat informatie over salarissen wel beschikbaar is, maar niet goed wordt gecommuniceerd.[29] Dat merken medewerkers: bijna vier op de tien (39%) zeggen dat hun werkgever niet heeft uitgelegd hoe beslissingen over salarissen worden genomen,[30] en een derde voelt zich er niet zeker van dat ze eerlijk worden betaald in vergelijking met collega's die vergelijkbaar werk doen.[31]

Beide wetten vragen in de kern hetzelfde: kunnen laten zien hoe beslissingen over uren, diensten en loon tot stand komen. Voor wie in diensten werkt, worden veel van die beslissingen in het rooster genomen. Wie nu al bijhoudt hoeveel uren mensen werken ten opzichte van hun contract, wanneer roosters worden gedeeld en hoe vaak ze nog veranderen, heeft straks het grootste deel van de antwoorden al klaar.

Loontransparantie in de praktijk

32%

van de werkgevers zegt dat informatie over salarissen wel beschikbaar is, maar niet goed wordt gecommuniceerd

39%

van de medewerkers zegt dat hun werkgever niet heeft uitgelegd hoe salarissen tot stand komen

Bron: werkgeversenquête, V21; medewerkersenquête, V29. Basis: 1.000 Nederlandse werkgevers; 2.012 Nederlandse medewerkers die in diensten werken.

[28] Werkgeversenquête, V22.

[29] Werkgeversenquête, V21t.

[30] Percentage voor wie de stelling 'Mijn werkgever heeft uitgelegd hoe beslissingen over salarissen worden genomen' niet van toepassing is (medewerkersenquête, V29).

[31] Stelling 'Ik heb er vertrouwen in dat ik eerlijk word betaald in vergelijking met collega's die vergelijkbaar werk doen' (medewerkersenquête, V29).



Sector spotlight

Horeca

Horeca is een dynamische sector waarin de vraag snel kan veranderen, bijvoorbeeld door het weer, een plaatselijk evenement of het begin van het vakantieseizoen. Volgens Development Economics hebben de 173.300 medewerkers in de horeca in 2025 naar schatting € 5,2 miljard aan bruto toegevoegde waarde gegenereerd.

173.300
medewerkers die in diensten werken

€ 5,2 miljard
bruto toegevoegde waarde (2025)

€ 1,61 miljard
per jaar verloren aan no-shows en lastminutewijzigingen van diensten

€ 5 miljoen
aan potentiële productiviteitswinst door personeelsplanning met AI

Bron: Development Economics, schattingen 2025. Basis: medewerkers die in deze sector in diensten werken (in model, niet ondervraagd).

In geen enkele andere sector hebben werkgevers zoveel moeite met deze wisselingen. Zeven op de tien werkgevers in horeca hebben moeite om voldoende medewerkers te vinden tijdens piekperiodes (72%) en om te reageren op onverwachte drukte (71%)[32]. Dat is het hoogste aantal percentages van alle onderzochte sectoren en ligt ruim boven het landelijk gemiddelde (in beide gevallen 62%). Tijdens drukke periodes, zoals Sinterklaas, de feestdagen en de zomervakantie, vraagt 45% van de werkgevers medewerkers om extra of ongeplande diensten te draaien. 42% is afhankelijk van lastminutewijzigingen of annuleringen van diensten en dat is vaker dan in welke andere sector dan ook.

Die onvoorspelbaarheid kost ook iets. Werkgevers in de horeca schatten dat no-shows en lastminutewijzigingen hen 5,4% van hun omzet kosten, tegenover 4,9% gemiddeld over alle sectoren. Volgens Development Economics komt dit neer op € 1,61 miljard per jaar voor de hele sector. Ook horecamedewerkers voelen dit: zij kregen in zes maanden tijd gemiddeld 5,1 keer te maken met een dienst die op het laatste moment werd geannuleerd (tegenover een gemiddelde van 4,6 keer). Daarnaast geeft 26% aan inkomsten te zijn misgelopen door de slechte voorspelbaarheid van hun rooster, tegenover een gemiddelde van 21%.

Een deel van de uitdaging zit in de manier waarop roosters worden opgezet. Ongeveer een derde van de werkgevers in horeca (35%) maakt al roosters met behulp van AI via een platform voor personeelsplanning. Maar vrijwel een net zo grote groep (31%) werkt nog op papier. Dat is het hoogste percentage van alle onderzochte sectoren.

[32] Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3). Basis: werkgevers in de horeca.

De kans voor werkgevers

Development Economics schat dat no-shows en lastminutewijzigingen de horeca € 1,61 miljard per jaar kosten. Tegelijk werkt bijna een derde van de werkgevers (31%) nog met papieren roosters, meer dan in welke andere sector ook. Wie drukte door het weer, evenementen of vakanties eerder ziet aankomen, hoeft minder vaak op het laatste moment mensen op te roepen of diensten te schrappen.



Thema 3

Workforce management inzetten om personeel te behouden

Wanneer bedrijven meer frontline-medewerkers inzetten, blijft het een uitdaging om personeel te vinden én te behouden. Bijna twee derde van de werkgevers (64%) geeft aan dat het steeds moeilijker wordt om medewerkers te vinden om in diensten te werken en 60% dat het steeds lastiger wordt om deze medewerkers te behouden.[33] Meer dan driekwart (78%)[34] ervaart personeelsbehoud in deze groep als een uitdaging.

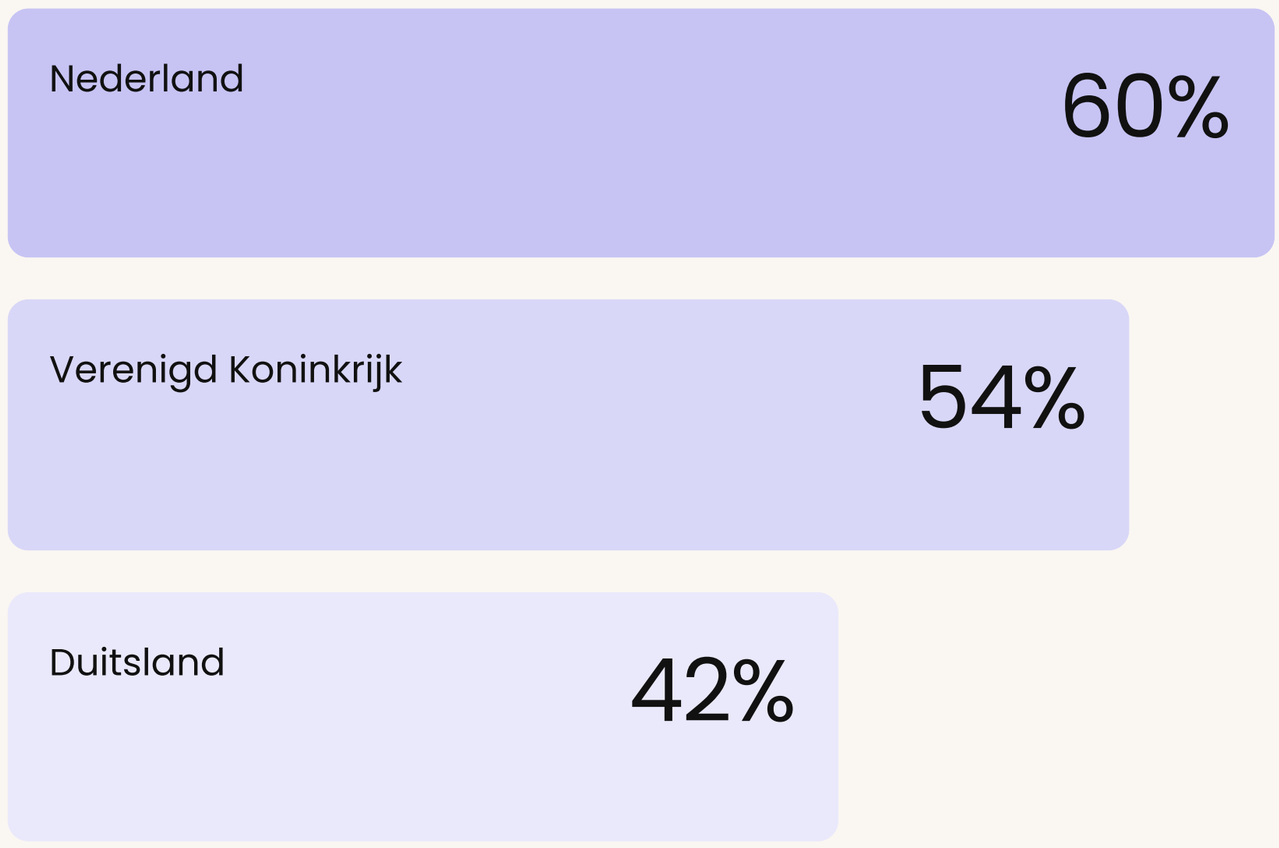
De cijfers bevestigen dit beeld. Werkgevers verliezen jaarlijks gemiddeld bijna één op de vijf frontline-medewerkers (18,9%) en dat getal stijgt naar meer dan één op de vijf in retail (22,8%) en logistiek (22,5%).

Uit het onderzoek blijkt dat de dagelijkse ervaring van de medewerkers een belangrijke rol in dat beeld speelt. Zes op de tien Nederlandse frontline-medewerkers (60%)[35] overwegen om de komende zes maanden op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Dat is meer dan in het Verenigd Koninkrijk (54%) en Duitsland (42%). Daarnaast geeft 57%[36] aan dat ze nu eerder geneigd zijn om van werkgever te veranderen dan in het verleden.

Op de vraag naar een mogelijke overstap, geeft 49% aan dat ze de voorkeur hebben voor een baan met regelmatige, grotendeels vaste werktijden. Een derde (33%) zou juist kiezen voor een baan met wisselende diensten.

Niet elke baan met wisselende diensten biedt de mogelijkheid om op vaste werktijden te werken. Maar werkgevers kunnen wel kijken naar waar ze medewerkers eerder over hun rooster kunnen informeren, rekening kunnen houden met hun voorkeuren en mensen een betere werk-privébalans kunnen bieden.

Medewerkers die in diensten werken die waarschijnlijk in de komende zes maanden op zoek gaan naar ander werk, per land



Bron: Censuswide medewerkersenquête, V6. Basis: 2.012 Nederlandse, 2.001 Duitse en 2.003 Britse frontline-medewerkers.

[33] Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (werkgeversenquête, V3).

[34] Netto-percentage van de antwoorden 'een zeer grote uitdaging' en 'enigszins een uitdaging' (werkgeversenquête, V7).

[35] Netto-percentage van de antwoorden 'zeer waarschijnlijk' en 'enigszins waarschijnlijk' (medewerkersenquête, V6).

[36] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

Waardoor voelen mensen zich gewaardeerd?

Erkenning is belangrijk voor medewerkers, maar die kan vele vormen aannemen. Erkenning gaat ook over hoe mensen dagelijks worden behandeld, welke mogelijkheden ze krijgen om zich te ontwikkelen en hoeveel inzicht en inspraak ze hebben in hun werktijden.

Bijna een derde van de medewerkers die in diensten werken (32%) voelt zich ondergewaardeerd[37] of helemaal niet gewaardeerd door hun werkgever. En meer dan de helft (57%) heeft het gevoel dat het management frontline-medewerkers niet altijd als mensen behandelt. In de retail loopt dit percentage zelfs op tot zeven op de tien (71%).[38] Zes op de tien (60%)[39] vindt bovendien dat mensen met wisselende diensten niet de waardering en erkenning in de maatschappij krijgen die ze verdienen.

Zelf de touwtjes in handen hebben speelt een grote rol. Zes op de tien frontline-medewerkers (61%)[40] geven aan zich minder gewaardeerd te voelen als ze minder controle hebben over hun werktijden.

Dit soort gevoelens kan gevolgen hebben voor het behoud van medewerkers en hun prestaties. Van de medewerkers die zich ondergewaardeerd voelen, geeft ruim vier op de tien (42%) aan dat ze zich hierdoor minder graag in diensten willen blijven werken en dat het een negatieve invloed heeft op hun productiviteit en prestaties (43%).[41]

Hier ligt een kans voor werkgevers om meer zicht te krijgen op welke aspecten van de werkervaring voor hun eigen teams het belangrijkst zijn. Door naar medewerkers te luisteren en iets met hun feedback te doen, kunnen bedrijven zich op veranderingen richten die zowel nuttig zijn voor medewerkers als praktisch haalbaar.

[37] Netto-percentage van de antwoorden 'niet erg gewaardeerd en gerespecteerd' en 'helemaal niet gewaardeerd en gerespecteerd' (medewerkersenquête, V17).

[38] Netto-percentages van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21). Het percentage van 71% heeft betrekking op medewerkers in retail.

[39] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

[40] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21).

[41] Netto-percentages van de antwoorden 'sterk negatieve impact' en 'enigszins negatieve impact' (medewerkersenquête, V18). Basis: medewerkers die zich ondergewaardeerd voelen.

Waardoor voelen medewerkers zich meer gewaardeerd?

37%
Betere personeelsplanning
(eerder weten wanneer je werkt, makkelijker wijzigingen aanvragen of doorgeven)

34%
Betere secundaire arbeidsvoorwaarden

32%
Betere communicatie tussen het team en het management over plannen en taken

32%
Beter salaris

28%
Erkenning voor hun bijdrage

19%
Meer sociale evenementen

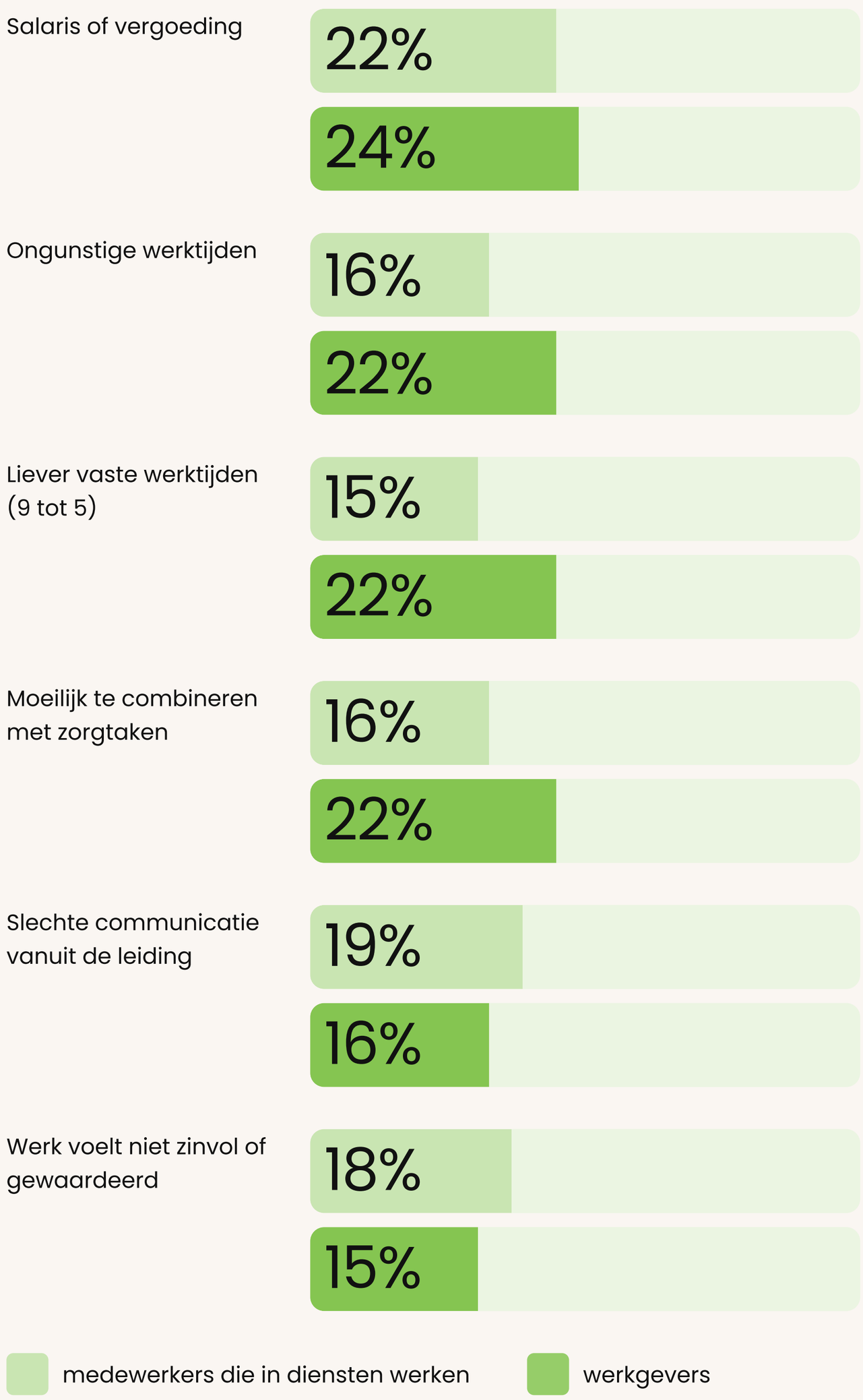
Bron: medewerkersenquête, V16. Basis: 2.012 frontline-medewerkers in Nederland; meer dan één antwoord toegestaan.

Zet inzicht om in actie

Een beter beheer van roosters staat bovenaan de lijst van dingen waardoor medewerkers zich meer gewaardeerd zouden voelen, nog vóór arbeidsvoorwaarden en salaris. Bijna vier op de tien (37%) noemen eerdere kennisgeving en een beter systeem om roosterwijzigingen op te vragen of erop te reageren. Bijna een derde (32%) vindt betere communicatie tussen teams en managers over plannen en taken belangrijk.

Uit het onderzoek blijkt ook dat er een verschil is tussen waarom medewerkers zeggen dat ze zouden vertrekken en waarom werkgevers denken dat ze vertrekken. Werkgevers wijzen vaker naar de aard van het werken in diensten zelf: ongunstige werktijden (22%, t.o.v. 16% van de medewerkers), de wens om over te stappen op reguliere kantooruren (22% t.o.v. 15%) en werktijden die moeilijk te combineren zijn met zorgtaken (22% t.o.v. 16%). Medewerkers noemen daarentegen vaker factoren waar werkgevers direct invloed op zouden kunnen hebben, zoals een gebrek aan communicatie vanuit de leiding (19% t.o.v. 16%) of het gevoel dat hun werk niet betekenisvol is of onvoldoende wordt gewaardeerd (18% t.o.v. 15%).

Waarom medewerkers die in diensten werken vertrekken, vanuit het standpunt van medewerkers en werkgevers



Bron: medewerkersenquête, V7; werkgeversenquête, V8. Basis: 2.012 frontline-medewerkers in Nederland; 1.000 Nederlandse werkgevers; maximaal vijf antwoorden toegestaan.



Voor bedrijven zijn deze verschillen een reden om het hun medewerkers te vragen in plaats van uit te gaan van aannames. Waar werkgevers vooral naar de aard van het werk wijzen, noemen medewerkers vaker dingen waar de werkgever zelf invloed op heeft: hoe er wordt gecommuniceerd, hoe hun werk wordt gezien en hoe het rooster tot stand komt. Dat staat naast bredere onderwerpen als eerlijke beloning, erkenning en ontwikkelkansen.

De kans voor werkgevers

Hoe vaak het rooster verandert, hangt duidelijk samen met de vraag of mensen blijven. Van de medewerkers die waarschijnlijk binnen zes maanden een andere baan zoeken, kreeg 96% het afgelopen halfjaar te maken met een dienst die binnen 72 uur werd afgezegd, gemiddeld vijf keer. Bij medewerkers die waarschijnlijk blijven, was dat 61%.[42] Wie bijhoudt waar en hoe vaak roosters op het laatste moment veranderen, en dat naast de cijfers over verloop legt, ziet waar de meeste mensen dreigen te vertrekken.

[42] Alle medewerkers bij wie dit in de afgelopen zes maanden ten minste één keer is gebeurd (medewerkersenquête, V8). Basis: medewerkers in retail.

Sector spotlight

Retail

Retail heeft, van de tien onderzochte sectoren, het op één na grootste personeelsbestand dat in diensten werkt. De 261.600 frontline-medewerkers hebben in 2025 naar schatting € 19,8 miljard aan bruto toegevoegde waarde gegenereerd en € 11,1 miljard verdiend.

261.600
medewerkers die in diensten werken

€ 19,8 miljard
bruto toegevoegde waarde (2025)

€ 3,82 miljard
per jaar verloren aan no-shows en lastminutewijzigingen van diensten

€ 22,1 miljoen
aan potentiële productiviteitswinst door personeelsplanning met AI

Bron: Development Economics, schattingen 2025. Basis: medewerkers die in deze sector in diensten werken (in model, niet ondervraagd).

Retail heeft ook last van de hoogste kosten door onderbrekingen. Volgens Development Economics kosten no-shows en lastminutewijzigingen retailondernemingen jaarlijks € 3,82 miljard. Dat is een derde (33%) van de totale kosten door deze verstoringen van alle sectoren bij elkaar. Werkgevers in retail schatten de kosten op 5,3% van de omzet, ten opzichte van 4,9% voor alle sectoren.

Wijzigingen op het laatste moment horen bij dagelijks werk. Bijna negen op de tien medewerkers in retail (89%)[43] hebben in de afgelopen zes maanden meegemaakt dat een dienst minder dan 72 uur van tevoren werd geannuleerd. Gemiddeld is dat 5,2 keer per medewerker, ten opzichte van het gemiddelde van 4,6. Tijdens piekperiodes zoals Sinterklaas, Black Friday en de kerstperiode ervaart bijna twee derde (64%) meer druk of stress op het werk. Daarnaast heeft zeven op de tien (71%)[44] het gevoel dat het management retailmedewerkers niet altijd als mens behandelt. Dit is het hoogste percentage van alle sectoren. Het is dan ook geen verrassing dat retail ook het hoogste personeelsverloop kent: werkgevers verliezen jaarlijks bijna een kwart (22,8%) van hun frontline-medewerkers.

Veel retailers hebben de basis al op orde. Meer dan de helft (55%) stelt roosters op via een speciaal platform voor personeelsplanning en dat is het hoogste percentage van alle sectoren. Maar slechts een kwart (26%) maakt gebruik van AI om deze roosters op te stellen. Daarmee behoort retail tot de sectoren met het laagste percentage op dit vlak, ruim onder het gemiddelde van 38%. En juist daar liggen kansen: Development Economics schat dat retailers die nog geen AI voor personeelsplanning gebruiken, hun productiviteit door inzet van AI met € 22,1 miljoen per jaar kunnen verhogen, en dat is de grootste winstmogelijkheid van alle sectoren.

[43] Alle medewerkers bij wie dit in de afgelopen zes maanden ten minste één keer is gebeurd (medewerkersenquête, V8). Basis: medewerkers in retail.

[44] Netto-percentage van de antwoorden 'helemaal mee eens' en 'enigszins mee eens' (medewerkersenquête, V21). Basis: medewerkers in retail.

De kans voor werkgevers

Development Economics schat dat no-shows en lastminutewijzigingen de retail € 3,82 miljard per jaar kosten, meer dan in elke andere sector. De meeste retailers hoeven daarvoor niet bij nul te beginnen: 55% plant al via een platform voor personeelsplanning, maar slechts een kwart gebruikt AI om roosters op te stellen. Wie de piek rond Sinterklaas en Black Friday eerder in het rooster ziet, hoeft die minder op de winkelvloer op te vangen.





Workforce management hoort in het hart van de operatie

Erik Fjellborg
CEO en oprichter van Quinyx

Personeelsplanning is waar personeelsbeleid en de realiteit van diensten draaien samenkomen. Het bepaalt wie, wanneer, met welke vaardigheden en tegen welke kosten werkt, per vestiging en per uur. Daarmee vormt het de operationele ruggengraat van een frontline-bedrijf.

Toch laat dit rapport zien hoe vaak bedrijven nog altijd afhankelijk zijn van handmatige processen. Vier op de tien Nederlandse werkgevers stellen roosters op in Excel en één op de vijf werkt nog altijd op papier. Iedere overdracht schept een risico dat een wijziging niet de juiste persoon bereikt of dat gegevens die nodig zijn voor payroll of compliance verloren gaan.

Dat wordt alleen maar belangrijker, want de regelgeving rondom werktijden, contracten en salarissen blijft veranderen. Bedrijven die personeelsplanning centraal stellen in hun bedrijfsvoering en het koppelen aan hun HR-, payroll- en operationele systemen, zijn het best in staat om te handelen naar de kansen die dit rapport schetst.

Een keerpunt voor frontline-werk

Frontline-bedrijven hebben te maken met ingrijpende veranderingen, maar blijven optimistisch. Bijna zeven op de tien werkgevers (69%) geven aan vertrouwen te hebben in de komende 12 tot 24 maanden en vrijwel iedereen (95%) is van plan om hun manier van personeelsplanning het komende jaar te veranderen.

En deze plannen komen op het juiste moment. De kosten van verstoringen zijn hoog: no-shows en lastminutewijzigingen in roosters kosten bedrijven in de tien onderzochte sectoren naar schatting € 11,5 miljard per jaar. Nederlandse medewerkers die in diensten werken, krijgen vaker te maken met afzeggingen op het laatste moment dan hun collega's in Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Zes op de tien overweegt om in de komende zes maanden op zoek gaan naar ander werk. Tegelijkertijd zullen de Wet meer zekerheid flexwerkers en de nieuwe regels rondom loontransparantie veranderen hoe werktijden, contracten en salarissen worden geregeld.

Daarmee is dit een kans om van personeelsplanning een meer strategisch onderdeel van het bedrijf te maken. Betere forecasts en roosters helpen werkgevers te reageren op de vraag, ook tijdens piekperiodes, en efficiënter gebruik te maken van hun teams. Duidelijkere communicatie en meer inspraak voor medewerkers kunnen de beleving van het werken in diensten verbeteren. En sterkere processen en betere vastlegging van gegevens kunnen bedrijven helpen zich voor te bereiden op veranderende nalevingsvereisten.

Ook de rol van frontline-medewerkers verandert. Meer dan de helft van de ondervraagde medewerkers (54%)[45] verwacht dat frontline-medewerkers waardevoller zullen worden naarmate AI de wereld van werk verandert. Bovendien denkt twee derde (66%)[46] dat hun baan daardoor zekerder wordt dan die van kantoormedewerkers.

Voor werkgevers betekent dit dat ze technologie en mensen samen moeten brengen: geef managers de tools en informatie om betere beslissingen te nemen, en geef frontline-teams de ondersteuning, transparantie en flexibiliteit die zij nodig hebben om hun werk zo goed mogelijk te doen. Bedrijven die allebei doen, zijn in een betere positie om het vertrouwen van vandaag om te zetten in groei in de toekomst.

[45] Netto-percentage van de antwoorden 'veel waardevoller' en 'waardevoller' (medewerkersenquête, V19).

[46] Netto-percentage van de antwoorden 'aanzienlijk zekerder' en 'enigszins zekerder' (medewerkersenquête, V20).



Vijf actiepunten voor werkgevers

01

Breng in kaart waar personeelsplanning tot de grootste druk leidt.

Controleer hoeveel tijd managers kwijt zijn aan het opstellen van roosters, wanneer de vraag het moeilijkst te voorspellen is, bijvoorbeeld tijdens Sinterklaas, Black Friday en de feestdagen, en op welke momenten lastminutewijzigingen het vaakst voorkomen. Gebruik deze inzichten om verbeteringen in demand forecasting en personeelsplanning te prioriteren.

02

Koppel personeelsinzet aan het werk dat moet worden uitgevoerd.

Denk bij de invulling van diensten na over de vraag, vaardigheden en het te verrichten werk. Zorg dat medewerkers weten wat hun prioriteiten zijn zodra ze aan het werk gaan.

03

Geef medewerkers meer inzicht en inspraak.

Stel roosters eerder beschikbaar waar dat operationeel mogelijk is en bied medewerkers een eenvoudige manier om hun beschikbaarheid door te geven, wijzigingen aan te vragen en diensten te ruilen of over te nemen, met goedkeuring van de manager.

04

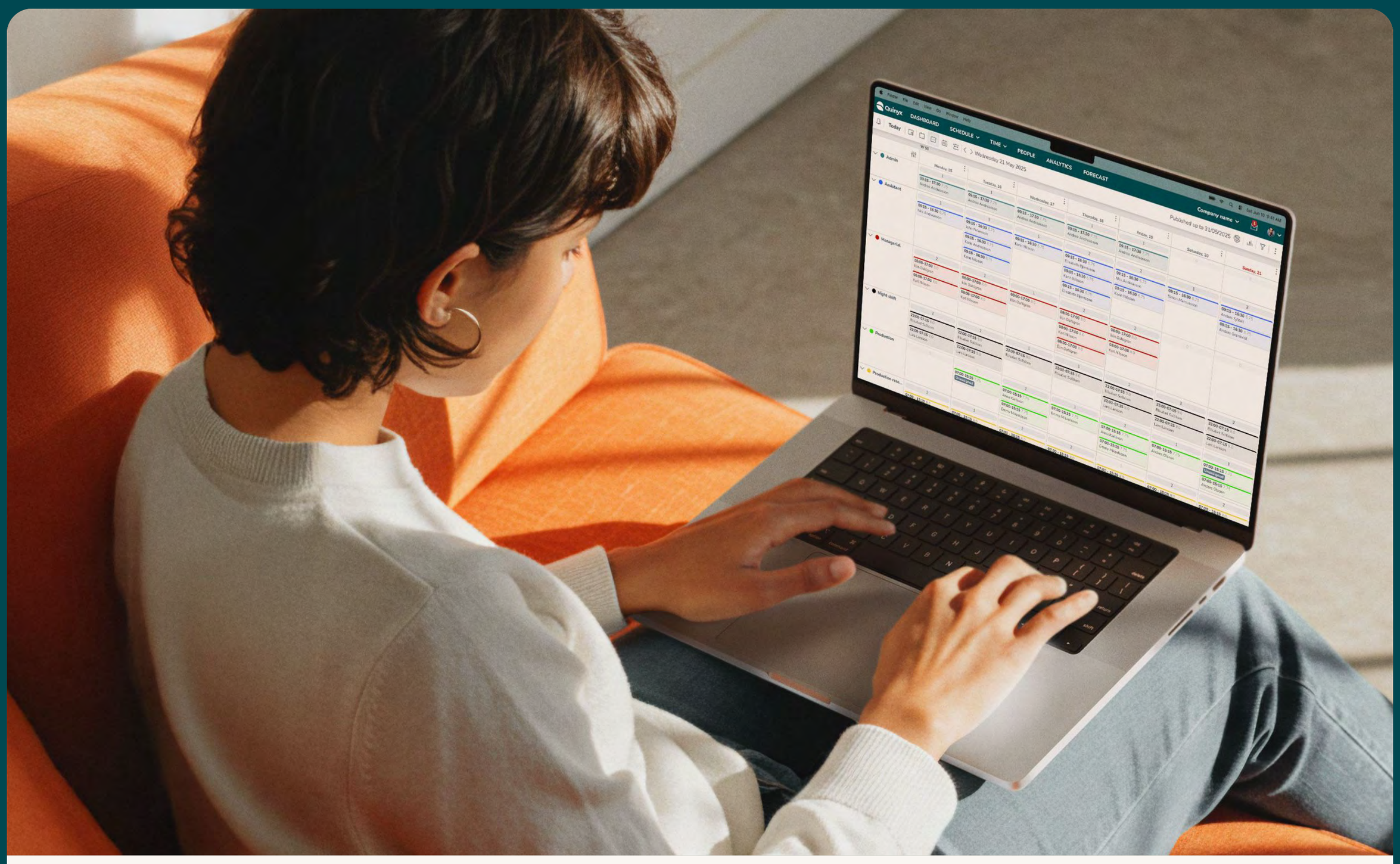
Controleer de nalevingsprocessen

Evalueer hoe contracturen, roosters en wijzigingen worden vastgelegd en gecommuniceerd. Zorg dat managers over de benodigde training en informatie beschikken en controleer, met de juiste juridische ondersteuning, in hoeverre de organisatie voorbereid is op de Wet meer zekerheid flexwerkers en de nieuwe regels rondom loontransparantie.

05

Vraag medewerkers welke veranderingen volgens hen het grootste verschil zouden maken.

Gebruik feedback van medewerkers in combinatie met gegevens over personeelsbehoud en personeelsplanning om kansen te identificeren voor betere communicatie, waardering, flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden.



Over Quinyx

Quinyx maakt workforce management tot een strategisch instrument voor frontline-bedrijven. Het AI-gedreven platform koppelt personeelsplanning aan de doelen van de organisatie: de juiste bezetting op het juiste moment, personeelskosten onder controle en roosters die voldoen aan wet- en regelgeving.

Alles zit in één platform: demand forecasting, personeelsplanning, urenregistratie, taakbeheer en communicatie. Managers zien waar de drukte zit en kunnen op tijd bijsturen, en medewerkers hebben hun rooster, taken en team in één app.

Quinyx richt zich al meer dan 20 jaar volledig op workforce management, voor bedrijven in retail, horeca, logistiek, facilitair management en de zorg. Meer dan 800 organisaties in ruim 50 landen werken met Quinyx, waaronder Rituals, HelloFresh, Coolblue en Hanos.

Ontdek hoe dit er voor jouw bedrijf uit kan zien. Ga naar quinyx.com voor meer informatie over het platform of om een demo op te zetten. Voor voorbeelden van Quinyx in de praktijk, kun je verhalen van onze klanten lezen.

Meer leren over Quinyx

Klantverhalen

Quinyx

Methodologie

Dit onderzoek is gebaseerd op twee enquêtes die Censuswide in opdracht van Quinyx heeft uitgevoerd. Censuswide is aangesloten bij de Market Research Society (MRS) en de British Polling Council (BPC), heeft de Global Data Quality Pledge ondertekend en houdt zich aan de MRS-gedragscode en de ESOMAR-principes.

De ene enquête werd gehouden onder 2.012 Nederlandse medewerkers die in diensten werken, inclusief studenten. De andere werd gehouden onder 1.000 Nederlandse werkgevers met medewerkers die in diensten werken, waaronder bedrijfseigenaren (20%), directieleden (22%), hoger management (34%) en middenmanagement (24%). Per functie bestond de groep respondenten uit bedrijfseigenaren of directieleden (23%), HR-managers (12%), operationeel managers (15%), financieel managers (13%) en managers die verantwoordelijk zijn voor medewerkers die in diensten werken en/of personeelsplanning (38%). Door afronding tellen percentages niet altijd op tot 100%. Gegevens voor beide enquêtes zijn verzameld tussen 9 en 21 september 2026.

Voor de vergelijking met Duitsland en het Verenigd Koninkrijk voerde Censuswide in dezelfde periode vergelijkbare enquêtes uit onder 2.001 Duitse en 2.003 Britse medewerkers die in diensten werken, en onder 1.001 Duitse en 1.000 Britse werkgevers.

De resultaten van de Nederlandse enquêtes zijn gecombineerd met een op maat gemaakte analyse van de economische impact, uitgevoerd door Development Economics in opdracht van Quinyx. In de economische modellering zijn landbouw en openbaar bestuur buiten beschouwing gelaten.

Quinyx

Zet personeelsplanning om in strategie