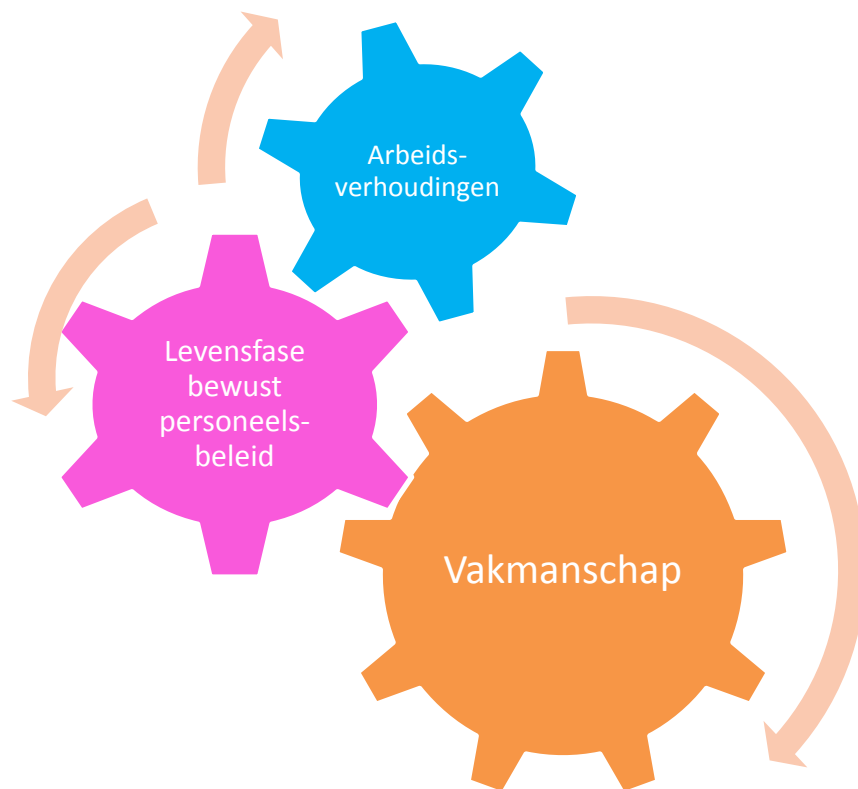


## Literatuuronderzoek naar sociale innovatie in de horeca



Opdrachtgever:	Werkgroep sociale innovatie in de horeca
Coördinatie:	Bedrijfschap Horeca en Catering
Uitvoering:	Lisette Vonk, NCSI
Datum:	24 maart 2009

## Inhoud

1. Inleiding	
1.1 Aanleiding onderzoek	p. 3
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	p. 3
1.3 Leeswijzer	p. 3
2. Onderzoekskader	
2.1 Sector horeca	p. 4
2.2 Sociale innovatie	p. 4
3. Onderzoeksopzet en – verantwoording	
3.1 Onderzoeksopzet	p. 6
3.2 Analysemethode	p. 6
3.3 Beperkingen van het onderzoek	p. 7
4. Resultaten	
4.1 Beschrijvende resultaten: literatuur over sociale innovatie in de horeca	p. 8
4.2 Innovatie in de horeca: stand van zaken en mogelijkheden voor stimulering	p. 8
4.3 Sociale innovatie in de horeca: oplossing voor arbeidstekort en imago probleem	p. 9
4.4 Arbeidsverhoudingen: vernieuwingen in de cao, decentralisatie van arbeidsverhoudingen en samenwerking	p. 9
4.5 Mogelijkheden voor levensfasebewust personeelsbeleid	p. 11
4.6 Vakmanschap: imago en opleiding	p. 13
4.7 Instrumenten en initiatieven op het gebied van sociale innovatie in de horeca	p. 15
5. Conclusies: aansluiting huidige praktijk op uitkomsten onderzoeken	
5.1 Innovatie algemeen	p. 17
5.2 Arbeidsverhoudingen	p. 18
5.3 Levensfasebewust personeelsbeleid	p. 19
5.4 Vakmanschap	p. 20
6. Aanbevelingen	p. 21
7. Discussie	p. 23
Bijlagen:	
1. Onderzoekskader, opgesteld voor contactpersonen in brancheorganisaties	
2. Rubricering onderzoeken	
3. Rubricering instrumenten en initiatieven	

## **1. Inleiding**

### **1.1 Aanleiding onderzoek**

In de werkgroep sociale innovatie van de sector Horeca en Catering is geconcludeerd dat niet inzichtelijk is welke behoefte er in de sector is aan sociale innovatie. Daarom is besloten hiernaar onderzoek te doen. Het onderzoek omvat een literatuurstudie en een veldonderzoek. Deze rapportage omvat de resultaten van de literatuurstudie.

### **1.2 Opdracht**

De opdracht voor het literatuuronderzoek was om bestaande onderzoeken naar en instrumenten en initiatieven voor sociale innovatie in de horeca te inventariseren. Deze inventarisatie moest leiden tot een rubricering en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en / of – initiatieven.

### **1.3 Leeswijzer**

Het eerste deel van deze rapportage bestaat uit de introductie van het onderzoek, beginnend met het onderzoekskader gevolgd door de onderzoeksopzet en -verantwoording.

In het tweede deel worden de kernthema's van sociale innovatie in de horeca besproken aan de hand van knelpunten en oplossingsrichtingen die in onderzoeken naar voren komen. Daarna wordt een beeld gegeven van de huidige praktijk, door in te gaan op bestaande instrumenten en initiatieven.

In het laatste deel van het rapport worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In het afsluitende hoofdstuk, de discussie, wordt ingegaan op de kenmerken van de sector en daarmee de (on)mogelijkheden van sociale innovatie, gebaseerd op de resultaten van de literatuurstudie. De discussie is bedoeld als input voor verder onderzoek naar en overleg over de resultaten van deze literatuurstudie en het veldonderzoek.

Daarnaast zijn er drie bijlagen, namelijk de rubricering van de onderzoeken, de rubricering van de instrumenten en initiatieven en het onderzoekskader zoals voorgelegd aan contactpersonen voor inventarisering van de literatuur.

## 2. Onderzoekskader

### 2.1 Sector Horeca

De horeca is een arbeidsintensieve bedrijfstak, met drie groepen werknemers:

- 'Hoofdbaners'; mensen die hun hoofdbaan hebben in de horeca, maar niet specifiek hiervoor zijn opgeleid
- 'Beroepsopgeleiden'; mensen die hun hoofdbaan hebben in de horeca en hier specifiek voor zijn opgeleid
- 'Bijbaners'; voornamelijk studenten en scholieren die naast hun studie werken in de horeca

Het aandeel van bijbaners en, daarmee samenhangend, het aandeel jongeren is groot en sterk toegenomen: Tweederde van het personeel bestaat uit parttimers die minder dan 20 uur per week werken. Bijna de helft van het personeel in de horeca is jonger dan 23 jaar, 65% is jonger dan 30 jaar<sup>1</sup>.

De horeca kent vier deelsectoren:

- Drankensector
- Fastfoodsector
- Restaurantsector
- Horecasector

De verschillen tussen deze deelsectoren maken de horeca als sector zeer divers. De omvang van organisaties in de horeca loopt daarbij ook sterk uiteen: van grote hotelketens tot het café om de hoek waar de eigenaar soms met enkele medewerkers aan de slag is.

Klant- en resultaatgerichtheid staan centraal in de horeca, net als hard werken en samenwerken. Het personeel vormt een belangrijk deel van het kapitaal van ondernemingen. Ondernemers leggen met name de relatie tussen personeel en kwaliteit van de dienstverlening. Het beleid ten aanzien van het 'menselijk kapitaal' lijkt vooral praktisch, gefragmenteerd en ad-hoc van aard. Er is eerder sprake van een 'traditionele' vorm van personeelsbeheer dan van een samenhangend 'HRM'<sup>2</sup> beleid.

### 2.2 Sociale innovatie

Sociale innovatie is 'het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken en talentontplooiing)<sup>3</sup>. Het beperkt zich niet alleen tot innovaties op het gebied van management, arbeid en organisatie binnen ondernemingen, maar richt zich ook op bedrijfsoverstijgende activiteiten. Dit alles om te komen tot optimale bedrijfsprestaties (nu en in de toekomst) en een prettig werkklimaat.

Het gaat bij sociale innovatie om verbeteringen van de huidige situatie. Doordat de huidige situatie het uitgangspunt is, hoeft een verbetering niet echt nieuw te zijn: Het gaat om de ervaring van nieuwheid door de gebruikers.

---

<sup>1</sup> Bedrijfschap Horeca en Catering, Groeien in de horeca

<sup>2</sup> Human Resource Management, bedoeld om een geïntegreerde inzet van personeelsinstrumenten aan te geven, in relatie met de strategie van de organisatie met een lange termijn focus. Personeel worden niet gezien als een kostenpost, maar als 'activa'.

<sup>3</sup> Outline Centrum voor Sociale Innovatie

Uitgaand van de invulling die sociale partners en deskundigen geven aan sociale innovatie<sup>4</sup>, kan sociale innovatie voor de horeca zijn:

1. Arbeidsverhoudingen
  - a. Veranderingen in de relatie tussen werkgevers en werknemers
  - b. Participatie van werknemers, gericht op verbetering van de bedrijfsvoering en innovatie
  - c. Verschuiving van arbeidsverhoudingen: van collectief naar individueel
  - d. Vergroten van vertrouwen in arbeidsverhoudingen
  - e. Scholing van onderhandelaars en werknemersvertegenwoordigers met betrekking tot sociale innovatie
  
2. Flexibel organiseren
  - a. Teamwerk, bijvoorbeeld door het toedelen van verantwoordelijkheden aan een team
  - b. Arbeidstijden: zeggenschap van medewerkers (bijvoorbeeld door zelfroosteren, onderling ruilen, beschikbaarheid aangeven ed.) en bijvoorbeeld andere dag-, maand-, kwartaal- en jaarvensters (niet: flexibele contracten en langere / kortere werkweek, efficiencyslag)
  - c. Inzet van alternatieve arbeidrelaties, zoals zzp'ers
  - d. Regionale samenwerking, open innovatie
  
3. Dynamisch managen
  - a. Innovatie van onderop, door werknemers te stimuleren kennis te delen en met nieuwe ideeën te komen, en dit in te zetten
  - b. Bevordering van vitaliteit van medewerkers, bijvoorbeeld door het verkleinen van stressrisico's en werkbelasting (niet: arbotechnisch)
  - c. Teambeloning
  - d. Resultaatdeling voor sociaal innovatieve doelen
  - e. Mensen inzetten op basis van competenties
  - f. Belonen op basis van competenties (beloning koppelen aan – nieuw – verworven kwalificaties)
  
4. Slimmer werken
  - a. Competentieontwikkeling van de hele organisatie en de arbeidsmarkt
  - b. Competentieontwikkeling van ouderen
  - c. Persoonsgebonden budget voor opleidingen en ontwikkeling
  - d. Employabiliteit beleid, inzetbaarheid van medewerkers

Deze checklist wordt gebruikt bij het inventariseren van literatuur naar sociale innovatie in de horeca en voor het analyseren van deze literatuur. Daarbij wordt de lijst gebruikt om onderwerpen van en aanbevelingen in onderzoeken en instrumenten en initiatieven te koppelen aan sociaal innovatief bekende thema's. Het is geen noodzaak voor een sector om al deze thema's op te pakken, maar in de conclusies wordt wel bekeken of er mogelijk nog niet opgepakte thema's als oplossing kunnen dienen voor bestaande knelpunten in de horeca.

---

<sup>4</sup> Definities sociale innovatie t.b.v. CAO-selectie, geformuleerd door TNO, AWWN en FNV als richtlijn voor sociaal innovatieve CAO's

### 3. Onderzoeksopzet en -verantwoording

#### 3.1 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is uitgevoerd in drie fases. Als eerste is een kader opgesteld voor het onderzoek, waarin de sector en het begrip sociale innovatie zijn afgebakend. Daarna is in de periode van december 2008 tot en met maart 2009 de literatuur rondom sociale innovatie in de horeca geïnventariseerd.

Het project stond onder leiding van het Bedrijfschap Horeca en Catering. Met hen is afgestemd welke organisaties benaderd zouden worden voor de inventarisering. Besloten is om de zoektocht af te beperken tot de brancheorganisaties van de sector. Deze organisaties zijn de voornaamste opdrachtgevers voor en uitvoerders van onderzoek, instrumenten en initiatieven.

Gesproken is met contactpersonen van het Bedrijfschap uit de volgende organisaties:

- CNV Bedrijvenbond
- De Unie
- FNV Horecabond
- Kenwerk
- Koninklijke Horeca Nederland
- SOHRC<sup>5</sup>
- SVH

Aan de contactpersonen is gevraagd naar de hun bekende literatuur op het gebied van sociale innovatie in de horeca. Om het begrip sociale innovatie te verduidelijken, is een onderzoekskader opgesteld met daarin de onderwerpen waarop sociale innovatie betrekking kan hebben<sup>6</sup>. Bij de meeste organisaties hebben aanvullend gesprekken plaatsgevonden over de aanleiding en uitkomsten van de onderzoeken, de opzet van instrumenten en initiatieven en de algemene gedachten over sociale innovatie in de horeca.

Naast de literatuur van deze organisaties is een beperkt aantal instrumenten en initiatieven van andere organisaties opgenomen. Naar deze instrumenten en initiatieven van andere organisaties is niet gericht gezocht. Het gaat dan ook niet om een volledig overzicht.

In de derde fase van het onderzoek is de gevonden literatuur samengevat en geanalyseerd.

#### 3.2 Analysemethode

Rubricering van de literatuur vormt een belangrijk deel van deze studie, om overzicht te bieden maar ook om de resultaten van de onderzoeken te kunnen bundelen en analyseren en te vergelijken met de huidige praktijk binnen de horeca. De thema's van sociale innovatie zoals benoemd in het onderzoekskader vormden de basis voor de rubricering.

De meeste onderzoeken zijn qua aanleiding en onderzoeksvragen niet gericht op (één thema van) sociale innovatie. In plaats daarvan komen sociaal innovatieve thema's vooral terug in de

---

<sup>5</sup> SOHRC is een organisatie geïnitieerd door FNV Horecabond. De onderzoeken uitgevoerd door hen zijn verzameld bij deze vakbond, maar er heeft een check plaatsgevonden met een contactpersoon van SOHRC of dit alle relevante door hen uitgevoerde onderzoeken waren

<sup>6</sup> Zie bijlage 1

aanbevelingen, als oplossingsrichting voor knelpunten als het personeelstekort in en een negatief imago van de horeca. Daarom is besloten te rubriceren naar thema van de oplossingsrichtingen.

Voor het analyseren van de onderzoeken is gekozen om naast een indeling op oplossingsrichtingen, gebruik te maken van een indeling op onderwerp, om zo de samenhang tussen knelpunten, thema's en oplossingen te kunnen maken. Dit onderwerp staat ook vermeld in de overzichtslijst.

Sommige onderzoeken zijn enkel gericht op het verstrekken van informatie, zonder aanbevelingen te doen. Voor deze onderzoeken geldt dat er in de overzichtslijst wel een onderwerp staat vermeld, maar geen oplossingsrichting.

### **3.3. Beperkingen van het onderzoek**

De opzet van het onderzoek brengt een aantal beperkingen met zich mee. Zo zijn de resultaten gebaseerd zijn op eerder gedane onderzoeken, waaraan conclusies verbonden worden zonder deze resultaten zelf te toetsen in de praktijk.

Een tweede beperking is dat het onderzoek uitgevoerd is binnen een beperkte steekproef, van brancheorganisaties in de horeca. Per organisatie is contact gelegd met één contactpersoon, die soms doorverwees naar collega's en soms zelf de informatie heeft verzameld.

Als laatste is het aantal verzamelde instrumenten en initiatieven kleiner dan het aantal verzamelde onderzoeken. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat er simpelweg minder instrumenten en initiatieven dan onderzoeken zijn. Het zou ook zo kunnen zijn dat de inventarisatie van instrumenten en initiatieven niet volledig is, deze zijn moeilijker te verzamelen dan onderzoeken: instrumenten die niet meer in gebruik zijn en initiatieven die plaats hebben gevonden, blijven minder 'op de plank liggen' dan gedane onderzoeken. Daarnaast hoeven niet alle instrumenten en initiatieven geïnitieerd te zijn door brancheorganisaties. Hierdoor moeten de resultaten van de instrumenten en initiatieven voorzichtiger geïnterpreteerd worden dan die van de onderzoeken: ze geven vooral een beeld van de huidige praktijk binnen brancheorganisaties en minder een volledig overzicht van alle instrumenten en initiatieven in de sector.

## 4. Resultaten

### 4.1 Beschrijvende resultaten: literatuur over sociale innovatie in de horeca

In totaal heeft de inventarisatie van literatuur 35 relevante onderzoeken, 13 instrumenten en 14 initiatieven opgeleverd.

De aanleiding voor en het doel van de onderzoeken verschilt per type opdrachtgever. Sectororganisaties als SVH richten zich op het personeelstekort in de horeca, en op de behoeftes van ondernemers en werknemers aan specifieke tools. Daarbij staat de rol die de branche kan vervullen om aan ondernemingen steun te bieden centraal. De onderzoeken van de vakorganisaties richten zich vaak op behoeftepeilingen van werknemers, gecombineerd met informatie van ondernemers en experts, om hen zo het beste te vertegenwoordigen. KHN richt zich vooral op het stimuleren van innovatie in brede zin, door onderzoek te doen naar de mate van innovatie in de horeca in Nederland en de factoren en instrumenten die een rol spelen om met innovatie aan de slag te gaan. In de onderzoeken van het Bedrijfschap Horeca en Catering staat niet zozeer beleving in de horeca voorop, als wel feitelijke gegevens. Dit is ook het geval bij Kenwerk.

Een deel van de instrumenten en initiatieven wordt genomen om in het algemeen innovatie te stimuleren. De rest van de instrumenten en initiatieven laat een diversiteit aan thema's zien. Ook de aanbieders (niet één op één gelijk aan de opdrachtgevers) van de instrumenten en initiatieven zijn divers, maar het zwaartepunt ligt bij SVH en KHN.

### 4.2 Innovatie in de horeca: stand van zaken en mogelijkheden voor stimulering

Ook in de horeca draagt innovatie bij aan verbeteringen in de organisatie: verbeteringen in omzet bijvoorbeeld, maar ook van kwaliteit. Waarbij kwaliteit vooral moet worden gerealiseerd door het personeel. Toch komt in de onderzoeken terug dat het innovatieniveau in deze sector relatief laag is. Bijna 90% van de respondenten in de Nulmeting innovatie heeft één of meerdere aspecten in de bedrijfsvoering vernieuwd, maar er is maar een klein deel van het totaal (10%) hoog innovatief. Het grote aantal dat laag of gemiddeld innovatief kan worden genoemd duidt erop dat in veel bedrijven innovatie niet over de hele breedte van het bedrijf en consequent aandacht krijgt. Ander onderzoek bevestigt dat innovatie op incidentele basis gebeurt. Het gaat vaak om incrementele verbeteringen van bestaande diensten of werkprocessen. Het draait relatief vaak om de adoptie van toepassingen die elders in het bedrijfsleven zijn ontwikkeld, bijvoorbeeld door toeleveranciers. Dit wordt onder andere gestimuleerd door de drukke bezigheden van horecaondernemers, zij maken van alle ondernemers gemiddeld genomen de langste werkweek en zijn niet geneigd om zelf ontwikkelingsprojecten op touw te zetten.

De mogelijkheden om in de sector te innoveren, zijn van nature beperkt: productie en consumptie vallen samen, de kwaliteit van de dienstverlening is heterogeen en het arbeidsproces is arbeidsintensief. De sector is deels consument- en deels leveranciersgedreven, waardoor zowel consumentenwensen als – veelal technologische – innovaties van leveranciers worden meegenomen bij innovatief ondernemerschap. Daarnaast is de creativiteit van de ondernemer zelf een belangrijke informatiebron voor innovatie. Innovatie valt of staat met passie voor en kennis van het vak. Een 'bindende' invloed heeft de wet- en regelgeving: geen sector in Nederland is aan zoveel regels gebonden als de horeca.

Als het gaat om vernieuwing in de primaire processen, dan wordt het meest frequent vernieuwd op 'het assortiment van producenten en diensten' en 'gebruikte apparatuur en technologie in het

productieproces'. In de secundaire processen gaat het om vernieuwing in personeelsbeleid, administratie en de gebruikte technologie.

In tegenstelling tot andere bedrijfstakken ondervinden horecaondernemers weinig concurrentie van elkaar. Concurrenten zijn dan ook meestal geen bron van innovaties. In plaats daarvan wordt samenwerking steeds gebruikelijker, vooral in de hotelsector. Het gaat dan om samenwerking op terreinen als promotie, sales, gastenacties, personeelsbeleid en kennisuitwisseling. De samenwerking met spelers uit andere bedrijfstakken is gering en de samenwerking met onderwijsinstellingen is afwezig. Hoog innovatieve ondernemingen zoeken wel de samenwerking op.

Het relatief lage innovatieniveau leidt tot meerdere aanbevelingen en aandachtspunten. Daaronder zijn het belang van bewustwording creëren bij ondernemers (onder andere door voorbeelden te verspreiden, een systematische kijk op innovatie die benadrukt dat innovatie een middel en geen doel is, een verbetering van de externe oriëntatie (leren van andere sectoren) en een gedifferentieerd innovatiebeleid naar koplopers en volgers. Internet en vakbladen zijn goede media om ondernemers te bereiken. Daarnaast geven horecaondernemers aan dat ze graag face to face communiceren. Ondernemers gaan relatief vaak naar KHN voor vragen over personeelsbeleid. Ook boekhouders worden relatief vaak geraadpleegd.

#### **4.3 Sociale innovatie in de horeca: oplossing voor arbeidskrapte en imago probleem**

In de onderzoeken naar innovatie in brede zin in de horeca, valt op dat het woord 'sociale innovatie' niet terugkomt. Er wordt wel gesproken over innovatie op het gebied van personeel, maar vooral over product-, proces en technologische innovatie (waarbij procesinnovatie niet vertaald kan worden naar sociale innovatie). In de overige onderzoeken komt echter het belang van en daarmee de aanleiding voor sociale innovatie naar voren: arbeidskrapte (in kwantitatieve en kwalitatieve zin) en, daarmee samenhangend, een imago probleem van de sector worden door ondernemers als grote knelpunten voor hun bedrijfsvoering ervaren of verwacht.

Er worden in de onderzoeken diverse sociaal innovatieve oplossingsrichtingen genoemd voor deze problemen. Deze oplossingen zijn onder te verdelen in drie thema's: arbeidsverhoudingen, levensfasebewust personeelsbeleid en vakmanschap. Per thema worden de resultaten en aanbevelingen uit de verschillende onderzoeken behandeld.

#### **4.4 Arbeidsverhoudingen: Vernieuwingen in de cao, decentralisatie van arbeidsverhoudingen en samenwerking**

In onderzoeken naar de relatief grote uitstroom in de horeca komen arbeidsvoorwaarden vaak naar voren. De horeca staat bekend als een sector waar je hard moet werken voor weinig geld, en salaris / beloning staat dan ook in vele lijstjes van uitstroom beïnvloedende factoren. Het gaat dan vooral om het salaris ten opzichte van andere sectoren en ten opzichte van de lange en onregelmatige werktijden.

Het bieden van een goed salaris wordt dan ook door ondernemers genoemd als een manier om verloop tegen te gaan en medewerkers te binden aan een organisatie. Er wordt daarbij niet gesproken over een praktijk van innovatieve beloning, bijvoorbeeld door prestatiebeloning of belonen op basis van competenties. Voor werknemers is prestatiebeloning bespreekbaar: van de respondenten van het onderzoek Een gedecentraliseerde horeca cao vindt 79% dat een deel van het salaris afhankelijk mag zijn van prestaties. Voor salarisverhoging geldt dit zelfs voor 86%. Een beloning voor boven verwachting presteren ziet 91% zitten.

Werknemers willen loonsverhoging graag op centraal niveau geregeld hebben, net als afspraken over arbeidsongeschiktheid, kinderopvang en pensioen. Andere arbeidsvoorwaarden willen ze zelf overeenkomen met hun leidinggevenden (dus niet op organisatieniveau), zoals het minimum aantal uren, dienst- en werkrooster en arbeids- en rusttijden. Ook werkgevers hechten waarde aan ruimte om op een decentraal niveau een aantal zaken te regelen. Zij geven aan dit op ondernemingsniveau te willen doen.

Een decentrale invulling van bepaalde arbeidsvoorwaarden verdient aan de kant van grote organisaties aandacht voor de ondersteuning van medewerkers, aan de kant van kleine organisaties assistentie voor ondernemingen. Decentraliseren van arbeidsvoorwaardenonderhandelingen vraagt ook aandacht voor medezeggenschap in de sector. Maar een krappe meerderheid (52%) van de ondervraagde medewerkers in Een gedecentraliseerde horeca cao denkt dat de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (PVT) die in hun organisatie aanwezig is, veel zou kunnen bereiken in onderhandelingen over aanvullende afspraken. De OR of PVT zou onder andere niet sterk of deskundig genoeg zijn en geen zeggenschap hebben omdat de directie toch het beleid bepaald. Ondersteuning lijkt dan noodzakelijk, bijvoorbeeld bij scholingsinstituten of een vakbond<sup>7</sup>. Onderhandelingen door een OR of PVT zijn aan de andere kant aantrekkelijk doordat deze partijen het bedrijf goed kennen, veel contact hebben met de werkvloer, de belangen van medewerkers behartigen en soms wel een volwaardige gesprekspartner zijn.

De cao wordt soms als knellend ervaren door werkgevers, maar vaak wordt ook aangegeven dat de CAO kansen geeft om te differentiëren. De cao is dan ook opgezet als basis cao. Door de diversiteit in de sector op het terrein van deelsectoren, type werknemers en grootte van bedrijven, zijn er diverse onderzoeken gedaan naar het aanpassen van de structuur van de cao. Bijvoorbeeld door deelbepalingen toe te voegen, verschillende cao's te maken of de cao a la carte in te vullen. Het algemene beeld dat uit deze onderzoeken naar voren komt, is dat (de opzet van) de cao niet aan vernieuwing toe is. Toch zijn een aantal nuanceringen nodig.

Opsplitsing naar deelsectoren kan leiden tot praktische problemen: voor sommige organisaties brengt het de toepassing van meerdere cao's met zich mee. Dit is daarom voor ondernemers minder aantrekkelijk. Het opnemen van deelbepalingen die verschil maken tussen kleine en grote organisaties vinden ondernemers wel zinvol, maar onderscheid tussen hoofd- en bijbaners weer niet. Dat lijkt tegenstrijdig met een levensfasegerichte insteek van ondernemers, die jongeren willen belonen met wat ze graag willen (hoger salaris) en in vakmedewerkers willen investeren door opleidingen en betere secundaire arbeidsvoorwaarden.

Werknemers zijn enthousiaster over een andere invulling van de cao dan ondernemers. Zo vindt 82% van de respondenten in het onderzoek Een gedecentraliseerde horeca cao een cao a la carte een goed idee. Daarnaast vinden bijna alle scholieren en studenten (90%) in het onderzoek een aparte horeca cao voor studenten een goed idee. In dit onderzoek wordt dan ook aangeraden als vakorganisatie in te zetten op een cao a la carte en een studentencao. De diversiteit in wensen en behoeften van medewerkers die in andere onderzoeken voren komt, bijvoorbeeld ten aanzien van pensioen, pleit ook voor meer mogelijkheden voor differentiatie. Dit wordt versterkt door de kenmerkende opbouw van het personeelsbestand in de horeca, waardoor rekening houden met zowel jongeren onder de 20 jaar die een bijbaan hebben en minder hoeven op te bouwen dan

---

<sup>7</sup> Daar zoeken ondernemingsraden het vaakst ondersteuning, blijkt uit het onderzoek Ondersteuningsbehoeften ondernemingsraden in de horeca

ouderen en beroepsopgeleiden van groot belang is. Dit wordt echter niet ondersteund in het onderzoek Éen of meerdere cao's. Daaruit blijkt dat er drie werknemerskenmerken zijn die de arbeidsvoorwaardenbehoefte beïnvloeden, namelijk soort contract (0-uren, tijdelijk of vast), aantal werkuren per week en bedrijfsgrootte. In alle gevallen gaat het echter om kleine verschillen, waardoor er geconcludeerd wordt dat er geen behoefte is aan differentiatie.

In het onderzoek Toekomstvisie op de cao Horeca wordt aangeraden de verbetering niet zozeer te zoeken in cao onderhandelingen, omdat arbeidsvoorwaarden geen exit reden vormen en horecawerknemers weinig vertrouwen hebben in afspraken (zowel op cao als bedrijfsniveau) omdat er weinig tot geen toezicht is wat betreft de naleving. In plaats daarvan wijzen de onderzoekers in de richting van empowerment van medewerkers, enerzijds door meer bekendheid van de cao in de sector en anderzijds door meer binding op werknemersniveau.

Als laatste thema van arbeidsverhoudingen komt samenwerking tussen brancheorganisaties en tussen ondernemingen naar voren. Zoals eerder gezegd, neemt de samenwerking in de sector toe maar is deze vooral onder laag en midden innovatieve ondernemingen nog gering. Een eerste mogelijkheid voor samenwerking die in de onderzoeken naar voren komt, ligt op het terrein van startende ondernemers. In een marktonderzoek naar de behoefte aan een starterstour, vond SVH dat bijna de helft (44%) van de starters en een grote meerderheid (87%) van succesvolle horecaondernemers dit een goed idee vindt. Het gaat dan vooral om het overdragen van kennis en het delen van ervaringen, en het waarschuwen voor valkuilen. Succesvolle horecaondernemers werken hier graag aan mee, omdat starters soms te makkelijk denken.

Op brancheniveau is het belangrijk om meer samenwerking op het gebied van communicatie, bewustwording, kennisuitwisseling, innovatie en employability te organiseren, mogelijk regionaal. Deze samenwerking moet zich richten op het ontwikkelen van concrete tools voor de sector. Ruim acht op de tien horecabedrijven maakt op dit moment gebruik van tools, vooral op het gebied van het restaurant, de bar en de administratie<sup>8</sup>. Een klein gedeelte (30%) heeft de behoefte om het bedrijfsproces te verbeteren met een tool. Dit vooral op het gebied van inkoop (9%), personeel (6%) en marketing (4%). Tools op het gebied van personeel die nu gebruikt worden, zijn het geautomatiseerde kassasysteem, speciale software, planningsbord, urenregistratie en pda. Bij de aanschaf van een tool letten horecaondernemers vooral op de gebruiksvriendelijkheid, de prijs en de betrouwbaarheid van de leverancier.

#### **4.5 Mogelijkheden voor levensfasebewust personeelsbeleid**

Het arbeidspotentieel in de horeca is verdeeld in drie groepen: bijbaners, hoofdbaners en beroepsopgeleiden (slechts één op de vijf<sup>9</sup>). De sector kenmerkt zich door een groot aandeel bijbaners: tweederde van het personeel bestaat uit parttimers die minder dan 20 uur per week werken. Het grote aandeel bijbaners hangt samen met het grote aantal jongeren dat in de horeca werkt: 65% van het personeel is jonger dan 30 jaar<sup>10</sup>.

Het grote aandeel jongeren in de horeca wordt op zich niet als een probleem gezien, maar meer als een gegeven ('valt toch niet te veranderen'<sup>11</sup>). De gevolgen van de leeftijdsopbouw, leiden wel tot ervaren knelpunten: de kennis van jongeren in de horeca is beperkt omdat ze vaak niet

---

<sup>8</sup> Instrumenten in de horecabranche

<sup>9</sup> Groeien in de horeca

<sup>10</sup> Bedrijfschap Horeca en Catering, Groeien in de horeca

<sup>11</sup> Alle talenten centraal

beroepsopgeleid zijn en oudere medewerkers passen soms niet in het (veel jongere) team. Daarnaast is het verloop in de sector hoog door het grote aantal jongeren; de meest genoemde reden van verloop in de horeca is dat medewerkers op zoek gaan naar een vaste baan (waarvoor ze opgeleid zijn<sup>12</sup>).

Naast de jongere bijbaners zijn de jongere beroepsopgeleiden ook een punt van zorg: rond de 30 jaar stromen veel van hen uit naar een andere sector, voornamelijk door de niet-reguliere werktijden die invloed hebben op de werk-privé balans.

Levensfasebewust personeelsbeleid wordt daarom in verschillende onderzoeken voorgesteld. Niet alleen om op de specifieke behoeftes van deze twee groepen in te spelen, maar ook op de behoeftes van medewerkers in de stabilisatiefase en senioren. Hoewel deze groepen ondervertegenwoordigd zijn in de sector, hebben ook zij aan hun levensfase gerelateerde wensen en behoeftes. Iets meer dan de helft (52%) van de ondernemingen in de horeca speelt hier nu op in<sup>13</sup>, anderen geven aan dat het zich vanzelf regelt of dat de ouderen niet aangeven dat zij speciale behoeftes hebben.

Samengevat zijn de belangrijkste aandachtspunten per levensfase van medewerkers in de horeca:

Levensfase	Knelpunten ervaren door ondernemers	Behoeften van medewerkers
Starters (< 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Binden is lastig</li> <li>• Ambitieuw en veeleisend, snel 'verzadigd'</li> <li>• Veel tijd nodig voor inwerken</li> <li>• Worden voornamelijk door geld gedreven</li> <li>• Leefstijl en ontbreken van persoonlijke effectiviteit leiden tot conflicten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspraak in het werkrooster en flexibiliteit is minder belangrijk</li> <li>• Flexibiliteit in het weekend wel fijn, voor sociale contacten</li> <li>• Ervaren onvoldoende carrièremogelijkheden (verticale doorstroom)</li> </ul>
Spitsuur (30-40)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet altijd mogelijk om tegemoet te komen aan de wensen van meer 'vaste werktijden', 'stabiele inkomens', flexibiliteit en parttime werken</li> <li>• Geografische mobiliteit wordt minder, lastiger elders te plaatsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeftes aan meer flexibiliteit en parttime werken in het kader van goede werk / privé balans</li> <li>• Horeca biedt mogelijkheden voor flexibiliteit in werkroosters maar invloed van medewerkers hierop is nog te gering</li> </ul>
Stabilisatie (40-50)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te kleine groep, in voornamelijk directie en management functies</li> <li>• Te lang op dezelfde functie, te veel routine</li> <li>• Te weinig mobiliteit</li> <li>• Hogere loonkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loopbaancoaching en reflectie: structurele aandacht voor persoonlijke ontwikkeling belangrijk</li> </ul>
Senior (50+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onbalans tussen belasting en belastbaarheid</li> <li>• Hoe krijg je ze gemotiveerd mee in veranderingen (beleid, techniek, cultuur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer gebruik maken van hun kennis (onvoldoende kennisoverdracht)</li> <li>• Meer betrokken worden bij veranderingen en hun (jarenlange) ervaringen hierin meenemen</li> <li>• Willen graag meer 'samen' doen i.p.v. 'ieder voor zich'</li> </ul>

<sup>12</sup> Groeien in de horeca

<sup>13</sup> Groeien in de horeca

Er worden in de onderzoeken vervolgens verschillende oplossingsrichtingen geboden voor de diverse knelpunten. Voor starters is het gebrek aan carriermogelijkheden een belangrijk knelpunt (en bij bijvoorbeeld hoofdbaners is dit een uitstroomreden), waarvoor een loopbaancheck een oplossingsrichting is.

Bij medewerkers in de spitsuurfase speelt werk-privé balans een belangrijke rol. Ondernemers kunnen inspelen op dit probleem door meer inspraak van medewerkers in het rooster mogelijk te maken. Op een vernieuwende manier omgaan met planningen en roosters biedt tevens een mogelijkheid om het (voornamelijk voor ouderen) lastige punt van werkdruk in de horeca aan te pakken. Het kwantitatieve gedeelte van onderzoek van SVH naar behoefte aan instrumenten in de horecabranche, laat echter zien dat maar 10% van de ondernemers behoefte heeft aan een personeelsplanningstool. Een klein gedeelte van de ondernemers (10%) heeft reeds een tool. Uit het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek blijkt dat ondernemers deels positief tegenover de tool staan. Een personeelsplanningstool moet vooral voldoen aan voorwaarden als flexibiliteit en toegankelijkheid.

Combinatiefuncties vormen een interessante mogelijkheid voor medewerkers in de stabilisatiefase. Naast meer ontwikkel- en (informele) leermogelijkheden biedt dit bovendien een betere spreiding van werkdruk. Een instrument (bijvoorbeeld een lijst met do's en dont's) voor taakrotatie zou ondernemers helpen met dit onderwerp.

Voor seniors, maar ook voor overige werknemers, is participatie een belangrijk thema. Werknemers in de horeca geven aan dat er sprake is van een beperkte sociale samenhang (teamspirit) in de horeca, en er te weinig een gezamenlijke visie wordt uitgedragen. Ze ervaren dat ze te weinig worden betrokken bij vernieuwingen. Vooral persoonlijke aandacht, waardering en betrokkenheid van en een goede relatie met de leidinggevende zijn belangrijke factoren hierin.

In het onderzoek Toekomstvisie op de cao horeca komen twee mogelijke oplossingen naar voren. Als eerste het oprichten van innovatieteams in ondernemingen, waarbij medewerkers (gedeeltelijk) vrijgemaakt worden om zelf op zoek te gaan naar mogelijke verbeteringen binnen de organisatie. Dit levert onder andere een betere betrokkenheid en samenwerking op, een betere benutting van het personeel en een beter begrip voor de bedrijfssituatie. Een tweede module is een training / workshop waarin persoonlijke leiderschapsstijl centraal staat. Daarin worden 'basisvaardigheden' voor leiders getraind, waaronder het verbinden van organisatieontwikkeling en individuele ontwikkeling van medewerkers, het voeren van functioneringsgesprekken en inzicht in communicatie en beïnvloedingsstijlen.

#### **4.6 Vakmanschap: imago en opleiding**

De sector horeca staat bekend als hard werken en weinig verdienen. Werken op alle feestdagen en in het weekend, en veel avonden. En er wordt niet altijd volgens de regels geleefd, omdat flexibiliteit een groot goed is. Toch kiezen horecamedewerkers hier bewust voor, het schrikt het ze niet af. Flexibiliteit is samen met de sfeer van het werken in de horeca juist wat medewerkers aanspreekt. De kenmerken van de horeca zouden daarom op een positieve manier neergezet moeten worden.

Daarnaast is vakmanschap een belangrijk woord voor het imago van de sector. Door het toch al grote aantal bijbaners in de sector, is het voor ondernemers belangrijk om aantrekkelijk te zijn voor beroepsopgeleiden. Daarnaast is het voor beroepsopgeleiden belangrijk dat hun vak ook als een echt vak wordt gezien, met de daarbij behorende waardering. De vergelijking wordt gemaakt met landen

als België, Frankrijk en Italië waar horecapersoneel niet alleen deskundig is, maar waar ook het werk aanzien heeft. Deze medewerkers kiezen bewust voor een loopbaan in de horeca: het werk heeft status en er is sprake van vakmanschap. Dit betekent ook dat men niet per definitie uitstroomt op een bepaalde leeftijd of in een bepaalde levensfase, waardoor de diversiteit in het personeelsbestand veel groter is.

In het onderzoek Toekomstvisie op de CAO Horeca worden twee voorstellen gedaan om in te spelen op vakmanschap. Het eerste voorstel is gericht op een (nieuwe) introductie van het begrip vakmanschap: wat verstaan we precies onder het begrip? Een mogelijke insteek hiervoor is om op zoek te gaan naar best practices. Het tweede voorstel is om dieper in te gaan op de relatie tussen vakmanschap, opleiding en beloning door hiervoor een model te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door een onderscheid te maken tussen beginnend vakman, vakman en senior vakman met een – niet structurele – uitloop naar senior vakman plus. Er wordt aangeraden geen tijd en energie te steken in massamediale communicatie met als uiteindelijke doel het verbeteren van het imago, omdat dat een forse investering vereist en het imago slechts tijdelijk als anders wordt ervaren door het publiek. Het advies is dat werkgevers en werknemers zelf aan de slag gaan.

Het onderzoek Vakmanschap en beroepstrots in de horeca gaat in op de factoren die voornamelijk werknemers maar ook erkende vakmensen en deskundigen in verband brengen met vakmanschap en beroepstrots. Vakmanschap wordt gerelateerd aan kennis van zaken en vakbekwaamheid, vaardigheden, (vooral intern gerichte) motivatie, creativiteit, gastvrijheid, service, goede producten en kwaliteit. Beroepstrots draait veel meer om het gevoel dat men heeft of krijgt door de werkomstandigheden en het resultaat van het werk. De waardering vanuit jezelf of de omgeving speelt bij dit begrip een grote rol.

Er wordt in het onderzoek geconcludeerd dat werkgevers en sociale partners vakmanschap en beroepstrots kunnen stimuleren door negatief gewaardeerde zaken in de horeca aan te pakken. Dat zijn waardering door de leidinggevende, de cao, begeleiding en stimulans in het werk, ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, het imago van de horeca en maatschappelijke waardering.

Opleiding wordt in de meeste onderzoeken van groot belang geacht voor een vakbekwame horeca, maar het horecaonderwijs laat te wensen over volgens ondernemers, en werknemers geven aan dat werkgevers (met name in kleine bedrijven) in hun ogen weinig prioriteit geven aan opleidingen. Opleiden en ontwikkelen komt dan ook in verschillende onderzoeken terug als een belangrijk thema om mee aan de slag te gaan.

Medewerkers zijn overtuigd van het belang van opleidingen, vooral voor salaris en arbeidsmarktwaarde. Werkgeverseisen of functie-eisen zijn van minder belang. Ze vinden het belangrijk dat de werkgever leergedrag stimuleert. De kwaliteit van de rol als 'leercoach' blijkt uit een regelmatige beoordeling, stimulans van persoonlijke ontwikkeling en het goed informeren over opleidingsmogelijkheden. In de praktijk twijfelt men er aan of de werkgever opleidingen belangrijk vindt. Werknemers worden niet echt gestimuleerd in hun persoonlijke ontwikkeling en worden niet goed geïnformeerd.

Voor ondernemers kan het belang en de inzet van opleiden en ontwikkelen verschillen tussen de verschillende groepen werknemers in de horeca. Bij beroepsopleiden gaat het in eerste instantie om het horecaonderwijs. Daarvan wordt gezegd dat de aansluiting tussen school en praktijk beter kan. Ook gaat tweederde van de mensen met een horecadiploma buiten de horeca werken. Het is

daarom zaak dat onderwijs en bedrijfsleven de handen ineenslaan om de instroom vanuit het horecaonderwijs naar de horecabranche te vergroten. Hoofdbaners hebben weinig binding met de sector, wat vergroot kan worden door te investeren in training en opleiding. Bij bijbaners ligt het accent op de inwerktijd. Bijbaners vormen zo'n groot deel van het arbeidsbestand dat aandacht voor vakbekwaamheid noodzakelijk is, maar er worden hoge kosten toegeschreven aan het inwerken van bijbaners door het hoge verloop onder deze groep. Een opzet voor een inwerkprogramma, dat aangepast kan worden aan de specifieke situatie binnen de onderneming zou daarbij helpen.

Interessant voor diverse groepen medewerkers en voor ondernemers is de mogelijkheid voor medewerkers om (een paar dagen) stage te lopen bij een andere organisatie. Voor ondernemers is het goed dat hun medewerkers kennis en ervaring opdoen en daarmee hun huidige kennis verbreden en verdiepen. Ook is het een mogelijkheid om medewerkers te motiveren. De belangrijkste motivatie van medewerkers voor de stage is ook het opdoen van kennis en nieuwe technieken, waarmee ze aangeven positief te staan tegenover het ontwikkelen van competenties en vaardigheden. Uit het onderzoek naar de behoefte van ondernemers en medewerkers naar de stage organisatiefaciliteit blijkt dan ook dat een grote meerderheid van de ondernemers (78%) en medewerkers (80%) een stage een goed idee vindt. Ondernemers zijn daarnaast ook bereid een stageplek te bieden binnen de eigen onderneming.

Een ander voorstel voor een instrument op het terrein van opleiden en ontwikkelen is een abonnement voor leren op de werkplek. Het gaat daarbij om een digitale leeromgeving (leren via het internet) bij leerbedrijven in de horecabranche. Uit marktonderzoek van SVH blijkt dat meer dan 40% van de ondervraagde leerbedrijven gebruik maakt van de leeromgeving als deze beschikbaar is. Dit percentage is hoger dan het percentage respondenten dat aangeeft er behoefte aan te hebben (37%). HACCP / Hygiene, gastgerichtheid, productkennis en werkwijzen zijn de vier onderwerpen die het meest genoemd worden als interessant voor de leeromgeving.

#### 4.7 Instrumenten en initiatieven op het gebied van sociale innovatie in de horeca

Binnen de sector horeca zijn door de brancheorganisaties diverse instrumenten en initiatieven ontwikkeld om (sociale) innovatie vorm te geven. Veel van de instrumenten en initiatieven zijn geïnitieerd door KHN en SVH, waarbij vooral SVH veelzijdig is in thema's.

Innovatie algemeen		Opmerkingen
Stimuleren innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Website horecainnovatie.nl</li> <li>• Commissie Innovatie KHN</li> <li>• Innovatieworkshop</li> <li>• Stappenplan innovatie</li> <li>• Diverse onderscheidingen, waaronder de Horecava Innovation Award</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gericht op innovatie algemeen, waarbij sociale innovatie een marginaal of soms geen thema is</li> <li>• Voornamelijk gericht op ondernemers</li> </ul>

Arbeidsverhoudingen		Opmerkingen
Samenwerking tussen brancheorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgroep sociale innovatie</li> <li>• Onderzoeken naar sociale innovatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschillende initiatieven om uitwisseling van kennis te stimuleren en samen te werken</li> </ul>
Samenwerking tussen ondernemers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiratietours</li> <li>• Starterstour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gericht op het uitwisselen van informatie tussen ondernemers over innovatie en ondernemen</li> </ul>
Levensfasebewust personeelsbeleid		Opmerkingen
Levensfasebewust personeelsbeleid algemeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symposium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Symposium over het vinden van goed personeel, met een levensfase gericht insteek</li> </ul>
Arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quicksan werkdruk horeca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naar aanleiding van Arboconvenant Horeca</li> <li>• Geslaagde communicatiecampagne met de term Happy Horeca</li> <li>• Website hiervoor nu niet meer in gebruik, wel informatie overgegaan naar website SVH</li> </ul>
Roosters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horecaplanner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Net op de markt gebracht geavanceerd roosterprogramma, waarmee voorkeuren van medewerkers en ondernemers kunnen worden opgenomen in werkroosters naast wettelijk gestelde eisen en de benodigde bezetting</li> </ul>
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 7 stappen maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> <li>• Koplopersbijeenkomst MVO in de horeca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aandacht voor goed werkgeverschap in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen</li> </ul>
Leiderschapsstijl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelingssysteem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brochure over belangrijke punten van beoordelen, met voorbeelden van beoordelings- en functioneringsformulieren</li> </ul>
Vakmanschap		Opmerkingen
Imago sector en vak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen gastvrij</li> <li>• Betrokkenheid bij Mijn tent is top</li> <li>• Ondernemerstest</li> <li>• Horecagame</li> <li>• NK Horeca</li> <li>• Horecahelden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedoeld om ondernemen en werken in de horeca neer te zetten als een vak</li> <li>• Gericht op zowel (potentiële) werknemers als ondernemers</li> </ul>
Opleiding en ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrièrecoach</li> <li>• Talent manager</li> <li>• Regionale samenwerking onderwijs en bedrijfsleven</li> <li>• Online inwerkprogramma</li> <li>• Passie.horeca.nl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversiteit in doel en doelgroep van instrumenten, waardoor ze aansluiten op meerdere knelpunten en behoeften op het gebied van opleiden en ontwikkeling</li> </ul>

## 5. Conclusies: Aansluiting huidige praktijk op uitkomsten onderzoeken

De inventarisatie en rubricering van onderzoeken en instrumenten en initiatieven leidt tot de mogelijkheid de aanbevelingen uit onderzoeken af te zetten tegen de huidige praktijk in de horeca. Dat is gedaan per thema, door te kijken naar de knelpunten die worden genoemd in de literatuur, de aanbevelingen die in onderzoeken gedaan worden en vervolgens de bestaande instrumenten en initiatieven daaraan te koppelen.

### 5.1 Innovatie algemeen

Innovatie algemeen				
<i>Knelpunten</i>	Niveau van innovatie relatief laag			Geringe samenwerking met andere sectoren
<i>Aanbevelingen</i>	Creëren van bewustwording	Systematische kijk op innovatie	Gedifferentieerd innovatiebeleid voor koplopers en volgers	Verbetering van externe oriëntatie
<i>Opmerkingen</i>	Bijvoorbeeld door middel van voorbeelden. Internet en vakbladen zijn goede media om te communiceren. Daarnaast via regionale bijeenkomsten en boekhouders / accountants.			
<i>Instrumenten en initiatieven</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatieworkshops</li> <li>• Horecainnovatie.nl</li> <li>• Commissie innovatie</li> <li>• Diverse onderscheidingen, waaronder Horecava Innovation Award</li> <li>• Innovatieworkshops</li> </ul>	Stappenplan innovatie		

De meeste instrumenten en initiatieven voor algemene innovatie zijn gericht op het bekend maken van de (mogelijkheden van) innovatie in de sector. Daardoor is er minder aandacht voor kennisdeling met andere sectoren, wat ruimte laat voor instrumenten en initiatieven op dit gebied. Het stappenplan innovatie is een eerste aanzet voor een systematische kijk op innovatie, maar ook dit punt verdient meer aandacht. Daarbij, en ook bij het stimuleren van innovatie in het algemeen, is een gedifferentieerd innovatiebeleid een aandachtspunt.

## 5.2 Arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen						
<i>Knelpunten</i>	Knellende cao door diversiteit sector		Arbeidsvoorwaarden: aantrekkelijkheid sector voor werknemers		Samenwerking in de sector	
<i>Aanbevelingen</i>	Vernieuwing cao	Empowerment van werknemers	Maatwerk mogelijk maken door decentralisatie van arbeidsverhoudingen (vernieuwing cao)	Afspraken over prestatiebeloning	Samenwerking tussen organisaties	Samenwerking tussen brancheorganisaties: toolontwikkeling
<i>Opmerkingen</i>	Geen eenduidige aanbeveling over deze mogelijke oplossing	Door meer bekendheid van de cao in de sector en meer binding op werknemersniveau	Vraagt aandacht voor onderhandelingsvaardigheden van ondernemers en medewerkers (vertegenwoordiging)		Uitwisseling van practices	Aandachtsgebieden: communicatie, bewustwording, kennisuitwisseling, innovatie en employability
<i>Instrumenten en initiatieven</i>		Workshop over cao			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horecainnovatie.nl</li> <li>• Commissie Innovatie</li> <li>• Starterstour</li> <li>• Innovatietours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgroep sociale innovatie</li> <li>• Onderzoeken naar sociale innovatie</li> </ul>

In het schema valt meteen op dat bijna alle instrumenten en initiatieven gericht zijn op één van de knelpunten op het gebied van arbeidsverhoudingen, namelijk samenwerking in de sector. Dit is ook het terrein waarop het makkelijkste ingesprongen kan worden. Het vernieuwen van de cao en het decentraliseren van arbeidsverhoudingen zijn een resultaat van onderhandelingen tussen sociale partners, waarbij partijen zoekend zijn naar een goede oplossing. Voorlopig laten de onderzoeken die uitgevoerd zijn in opdracht van vakbonden FNV Horeca en De Unie, geen eenduidige aanbevelingen zien over vernieuwingen in de cao.

### 5.3 Levensfasebewust personeelsbeleid

Levensfasebewust personeelsbeleid							
<i>Knelpunten</i>	Carrière mogelijkheden	Werk privé balans	Persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid		Kennisoverdracht	Werkdruk (belastbaarheid)	
<i>Opmerkingen</i>	Met name starters	Met name spitsuurfase	Met name stabilisatiefase		Met name seniors	Met name stabilisatiefase en seniors	
<i>Aanbevelingen</i>	Loopbaancheck	Zeggenschap in roosters	Leiderschapsstijl	Combinatiefuncties / taakroulatie	Innovatie van onderop / participatie van medewerkers, bijvoorbeeld door innovatieteams maar ook door werkoverleg	Combinatiefuncties / taakroulatie	Planning / roosters
<i>Instrumenten en initiatieven</i>	Carrièrecoach	Horecaplanner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talent manager</li> <li>Beoordelingssysteem</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Horecaplanner</li> <li>Quick scan werkdruk horeca</li> </ul>	

Op het terrein van levensfasebewust personeelsbeleid zijn diverse instrumenten en initiatieven ontwikkeld door brancheorganisaties om ondernemers te ondersteunen bij het inspelen op de ervaren knelpunten. Een aantal mogelijke oplossingen staat nog open. Daarnaast is het zaak te kijken of de ontwikkelde instrumenten en initiatieven in de praktijk in uitwerking en marktpositionering aansluiten op de benoemde oplossingsrichtingen en de kenmerken van de sector.

Niet in het schema vermeld, maar wel gericht op een goed personeelsbeleid, zijn instrumenten en initiatieven rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Omdat deze niet direct inspelen op punten benoemd in onderzoeken, zijn ze wel opgenomen in de overzichtlijst van instrumenten en initiatieven onder het thema levensfasebewust personeelsbeleid, maar niet in dit overzicht.

## 5.4 Vakmanschap

Vakmanschap								
Knoelpunten	Imago van de sector en het vak			Opleiden en ontwikkelen				
				Niveau en aansluiting beroepsopleiding	Ontwikkelen binnen bedrijven wordt niet voldoende gestimuleerd			
Aanbevelingen	(nieuwe) Introductie van het begrip vakmanschap	Model ontwikkeling rondom vakmanschap, opleiding en beloning	Aanpakken van knoelpunten die werknemers ervaren	Samenwerking tussen onderwijs en praktijk	Meer investering door ondernemers in training en opleiding	Opzet voor inwerkprogramma	Digitale leeromgeving	Stages
Opmerkingen	Bijvoorbeeld door best practices te verspreiden.		Gaat om knoelpunten als cao, waardering leidinggevende en opleidingsmogelijkheden					
Instrumenten en initiatieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samen gastvrij</li> <li>• Mijn tent is top</li> <li>• Horecagame</li> <li>• NK Horeca</li> <li>• Skills masters</li> <li>• Horecahelden</li> </ul>			Regionale samenwerking		Passie.horeca.nl	Carrièrecoach	

Het imago van de sector, en ook de term vakmanschap daarbij, komt sinds enige jaren terug in onderzoeken. SVH biedt verschillende instrumenten aan om hierop in te spelen, een aantal daarvan is net wel of nog net niet op de markt. Kenwerk richt zich met onder andere de coördinatie van regionale samenwerking op de beroepsopleidingen. Een aantal andere aanbevelingen is nog niet opgepakt.

## 6. Aanbevelingen

Uit de hoeveelheid literatuur en instrumenten en initiatieven blijkt dat het onderwerp sociale innovatie leeft in de sector, alleen niet zozeer onder die noemer. Het onderwerp krijgt in plaats daarvan vorm door termen als levensfasebewust personeelsbeleid en vakmanschap en wordt gekoppeld aan het (kwantitatieve maar vooral ook kwalitatieve) arbeidsmarkttekort in de sector.

Het werken in de sector horeca heeft een bepaald imago, dat sommigen afschrikt maar 'echte' horecamensen niet: zij nemen bepaalde dingen op de koop toe en zijn enthousiast over bijvoorbeeld de mate van flexibiliteit die werken in de sector biedt. Desondanks zijn er te weinig instromers en te veel uitstromers, en wordt het personeelsbestand in de horeca gekenmerkt door veel jongeren en bijbaners die vaak niet beroepsopgeleid zijn. Redenen voor werknemers, werkgevers en brancheorganisatie om acties te ondernemen.

Uit het combineren van voorgedragen oplossingen in onderzoeken en de instrumenten en initiatieven die brancheorganisaties aanbieden, komen een aantal punten tevoorschijn die hun plek vragen in de aandacht die gegeven wordt aan het personeelstekort in de horeca. Het gaat daarbij met name om concrete oplossingsvoorstellen die nog niet opgepakt zijn of nog niet doorontwikkeld. Hierbij kan de sector zijn voordeel doen uit voorbeelden van andere sectoren waar het onderwerp wel is opgepakt.

In het algemene plaatje over innovatie krijgt sociale innovatie weinig aandacht. Dit terwijl personeel als het grootste knelpunt van de horeca wordt gezien. Vooral voor het creëren van een systematische kijk op innovatie zou het een aanvulling zijn om meer aandacht te schenken aan sociale innovatie.

Bij arbeidsverhoudingen gaat het niet zozeer over het vernieuwen van de cao. Hoewel dit een punt is dat in meerdere onderzoeken besproken wordt, geven de resultaten hieruit geen eenduidig beeld en daarom lijkt vernieuwing niet noodzakelijk of gewenst. Wel is het onderzoek naar het thema beperkt gebleven tot de horecasector, en kan aanbevolen worden meer verdieping te zoeken in voorbeelden uit andere sectoren. Het NCSI biedt via de kennisbank meerdere voorbeelden van cao's waarin bijvoorbeeld deelbepalingen en a la carte menu's zijn opgenomen.

Voor toekomstige initiatieven rondom arbeidsverhoudingen, is de bekendheid met de cao en de betrokkenheid van zowel ondernemers als werknemers daarbij een belangrijk aandachtspunt. Zowel om het knelpunt rondom de knellende cao op te pakken, als wel om bestaande en mogelijke toekomstige decentralisatie van bepaalde arbeidsvoorwaarden goed te laten verlopen.

In het kader van levensfasebewust personeelsbeleid (zoals gedefinieerd en vormgegeven in dit onderzoek) zijn er verschillende instrumenten die reeds uitgewerkt zijn in onderzoeken maar nog niet vormgegeven in de praktijk. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het idee voor innovatieteams en combinatiefuncties (beide uitgewerkt in 'Alle talenten centraal'). Daarnaast zijn er buiten de sector verschillende instrumenten ontwikkeld die kunnen dienen als inspiratie. Nu zijn andere sectoren nog te weinig een bron voor sociale innovatie in de horeca, terwijl er vele voorbeelden zijn op dit terrein.

Het stimuleren van vakmanschap kan integraler worden opgepakt. Op de eerste plaats door de term vaker te gebruiken, daarnaast door meer de focus te verleggen van opleiding naar ontwikkeling. Opleiden heeft in de sector een 'slechte' naam, moet praktijkgericht zijn (niet in een klaslokaal) en

moet niet te veel tijd en moeite kosten. Daardoor valt het bieden van opleiding aan medewerkers dikwijls helemaal weg, terwijl er alternatieven zijn die op hetzelfde doel (ontwikkeling en vakmanschap) gericht zijn. Bijvoorbeeld stages en leren op de werkplek. Brancheorganisaties kunnen deze alternatieven promoten en coördineren. Ook regionale samenwerking moet zich vooral promoten door vakmanschap en ontwikkeling op de voorgrond te zetten.

Gekeken naar het bredere kader van het stimuleren van sociale innovatie, is in het onderzoekskader gezegd dat oplossingen en instrumenten moeten aansluiten op de praktijk binnen de organisatie. De praktijk rondom personeelsbeleid in de horeca kenmerkt zich door een praktijkgerichte, meer ad-hoc dan structurele of integrale invulling. Daarbij zijn veel ondernemers in de horeca meer ondernemer dan werkgever: klant- en resultaat gerichtheid staat centraal. Voor sociale innovatie betekent dit, dat het belangrijk is om instrumenten en de promotie daarvan hierop af stemmen om geen kloof te creëren tussen de door de bedrijfstak aangereikte strategische agenda en de HRM-praktijk in bedrijven: doel en belang van sociale innovatie voor de onderneming moet worden benadrukt.

Het lijkt dan ook niet zo zeer zaak om nieuwe voorstellen uit te werken voor onderzoek of instrumenten en initiatieven: Er zijn vele onderzoeken gedaan en instrumenten en initiatieven ontwikkeld en er staan nog veel activiteiten op de planning en ideeën op de lijst. Van belang is deze activiteiten meer te stroomlijnen, door instrumenten en initiatieven integraal aan te bieden (rondom de benoemde thema's) en uit te zetten met de inzet van alle brancheorganisaties. Bijvoorbeeld door een instrument als de horecaplanner als onderdeel van goed (levensfasebewust) personeelsbeleid neer te zetten en vervolgens te promoten en verspreiden via alle brancheorganisaties.

:

## 7. Discussie

Sociale innovatie in de horeca lijkt geen gemakkelijk thema.

Ten eerste door de naam, die geen bekendheid heeft in de gevonden literatuur. Dit hoeft geen probleem te zijn: termen als levensfasebewust personeelsbeleid en vakmanschap, die gezien kunnen worden als uitwerking van sociale innovatie, hebben wel een grotere bekendheid en geven gelijk inhoud aan het thema. Het kan echter een probleem worden als het betekent dat diverse instrumenten los van elkaar staan en knelpunten niet op een integrale manier worden opgepakt. Invulling geven aan opleiding en ontwikkeling zonder daarbij aandacht te schenken aan de verschillende levensfasen waarin medewerkers zich bevinden, leidt niet tot het gewenste resultaat. Hoewel dit erg logisch lijkt, is het op het niveau van instrumenten al lastiger: het betekent namelijk dat instrumenten integraal moeten worden opgepakt.

Als tweede door de pragmatische en 'planning & control' inslag die ondernemers in de horeca hebben ten aanzien van hun personeel, waardoor vernieuwende concepten op dit gebied lastig hun afzet vinden. Hoewel de sector zeer divers is, roept de literatuur het algemene beeld op van een horecaondernemer die met name klantgericht is en minder 'werkgever'. Personeelsbeleid wordt op een praktische manier vormgegeven en de instrumenten die gebruikt worden zijn gericht op planning & control. Hoewel er diverse knelpunten worden ervaren door ondernemers, wordt bijvoorbeeld ook aangegeven dat veel zich 'vanzelf regelt' en wordt voor verbetering van het imago van de sector verwezen naar brancheorganisaties. En is er een geringe vraag naar een roosterinstrument terwijl werkdruk en werk-privé balans naar voren komen als knelpunten voor werknemers.

Ten derde doordat bepaalde knelpunten een 'gegeven' lijken te zijn voor het werken in de horeca en dus lastig opgelost kunnen worden. Een ervaring van een gebrek aan carrièremogelijkheden komt met het gegeven dat de ruimte voor carrièremogelijkheden bij een grote groep horecabedrijven ook klein is. Net als ervaren problemen met werktijden, waarbij de openingstijden van horecabedrijven altijd anders zullen zijn dan die van een kantoor. Oplossingen die in het kader van deze knelpunten geboden worden, zijn dan ook gericht op het beter omgaan met de gegeven situatie, ze kunnen deze niet wegnemen. Dit betekent niet per definitie dat de oplossing dan slecht is en niet geboden moet worden. Maar het betekent wel dat heel duidelijk gemeten moet worden of de geboden oplossing wel ook echt een oplossing vormt. Met andere woorden: of het daadwerkelijke knelpunt voor de werknemer kan worden aangepakt.

En als laatste door de diversiteit in de sector, waardoor het moeilijk is aansluiting te vinden bij een grote groep bedrijven en werknemers. Wat voor de ene groep een knelpunt is, ervaart de andere groep niet en omgekeerd. Hetzelfde geldt voor een bepaald type oplossing; voor sommigen toepasbaar, voor anderen niet.

De vier punten versterken en beïnvloeden elkaar en roepen haast een beeld op van een 'onmogelijke' taak voor sociale innovatie in de horeca. Toch laat de literatuur aanknopingspunten voor sociale innovatie zien, waaronder de grote motivatie van ondernemers, het plezier dat horecawerknemers beleven aan het werken in de sector en de energie die brancheorganisaties in het thema stoppen. De diverse onderzoeken naar sociaal innovatieve onderwerpen bieden richtlijnen, de ontworpen instrumenten en initiatieven voorbeelden en mogelijkheden. Samenwerking en het vormen van een visie door de werkgroep sociale innovatie is een volgende, en door partijen gewenste, stap.