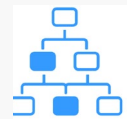
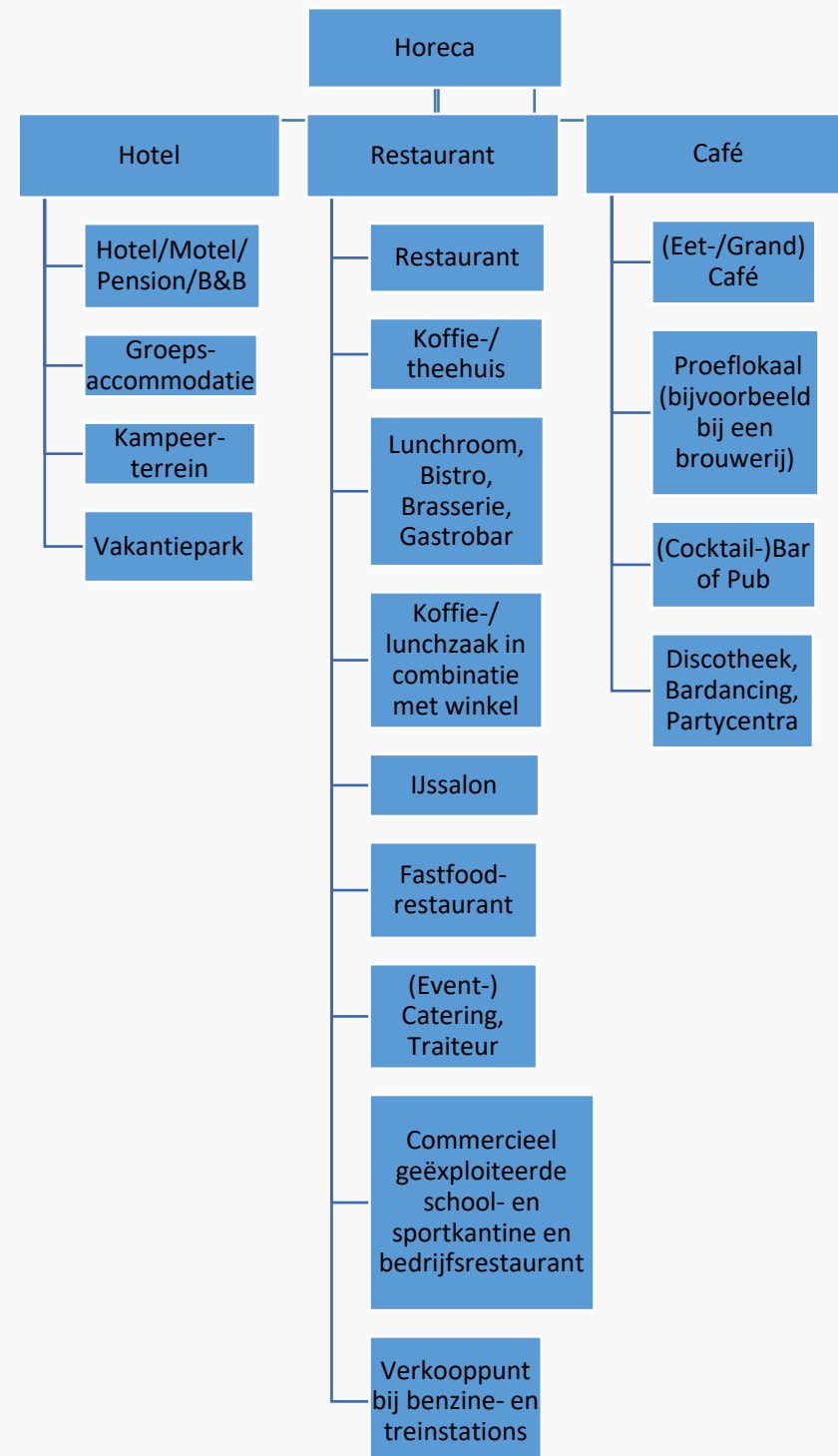


Inclusief en duurzaam werken in de horeca



Organogram van de horecasector



Urgentie inclusief en duurzaam werken

In de horeca is de vraag naar personeel hoog en het aanbod schaars ([UWV, 2023](#)). Zo kampte halverwege 2023 grofweg 92 procent van de hotels met personeelstekorten ([Hoteltechreport, 2023](#)).

Ongekend aantal vacatures

Volgens onderzoek van het CBS ([2023](#)) nam in 2022 het aantal openstaande vacatures in de horeca toe tot 147.000. In het eerste kwartaal van 2022 verdubbelde het aantal vacatures ten opzichte van het kwartaal ervoor van 57 ([CBS, 2022](#)) tot 112 vacatures op 1.000 banen. Nog nooit eerder was er (in enige sector) een vacaturegraad boven de 100 gemeten ([CBS, 2022](#)). Eind 2024 was de vacaturegraad in de horeca 53 ([CBS](#)).

Structurele personeelstekorten

De personeelskrapte in de horeca is structureel ([ABN AMRO, 2023](#), [UWV, 2024](#)). De hoogste piek is achter de rug, maar de verwachting is dat het personeelstekort in de horeca de komende jaren zal aanhouden ([KHN, 2024](#), [BNR, 2024](#)).



Instroom – doorstroom – uitstroom

Instroom

Het aantal studenten dat een horecaopleiding volgt, was na enkele jaren van daling in 2022/2023 licht gestegen ([Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#); geraadpleegd: maart 2025). In het algemeen kiezen jongeren minder vaak voor een vakopleiding zoals de Middelbare Hotelschool ([LA Streetfood, 2022](#)). Daarnaast konden jongeren die tijdens de coronacrisis oud genoeg waren voor een eerste baantje, niet de horeca kiezen ([Nu.nl, 2023](#)).

Doorstroom

Ongeveer 10% van het horecapersoneel stroomde in 2023 door naar een andere baan binnen de sector ([KHN, 2024](#)). Hoewel veel horecabedrijven inzetten op scholing, scoort de horeca als sector hier van alle sectoren het laagst op ([ABN AMRO, 2023](#)). Ook daalt het aantal vaste krachten in de horeca. Slechts 24% van het personeel heeft een contract voor onbepaalde tijd met vaste uren. Bijna 53% werkt op oproepbasis ([FNV, 2023](#)).

Uitstroom

In 2023 stroomden er zo'n 152.400 nieuwe medewerkers in in de horeca, terwijl 145.020 mensen de sector verlieten. In- en uitstroom waren dus bijna gelijk, terwijl de sector met een personeelstekort kampt ([KHN, 2024](#)). Bijna 40% van het personeel in de horeca is student of scholier. Zij hebben vaak een flexibel contract en verlaten de sector in veel gevallen na afronding van de studie ([ABN AMRO, 2023](#)). Uit recent onderzoek blijkt tevens dat 60% van de horecamedewerkers in het voorgaande jaar heeft overwogen om van baan te wisselen of hun huidige baan op te zeggen ([De Cafékrant, 2024](#)). Vóór de coronacrisis had de horeca al een personeelstekort, maar de lockdowns hebben de problemen fors verergerd: veel personeel vertrok en ongeveer driekwart van hen keerde niet terug naar de sector ([Nu.nl, 2023](#)). Zij vertrokken bijvoorbeeld naar de zorgsector of detailhandel. Tegelijkertijd maakten weinig WW'ers de overstap naar de horeca ([UWV, 2022](#)). Volgens [CNV](#) hebben tijdens de eerste coronagolf ruim 90.000 werknemers de sector verlaten, gevolgd door nog meer mensen tijdens de tweede lockdown.



Oorzaak tekorten / toename vraag

Vergrijzing en ontgroening

De samenstelling van de Nederlandse bevolking is de afgelopen 60 jaar sterk veranderd. Toen de AOW in 1957 werd ingevoerd, waren er ongeveer 7 mensen in de werkzame leeftijd tegenover elke 65-plusser. Door vergrijzing en ontgroening waren dat er in 2021 nog maar 3. Naar verwachting zijn dit er in 2040 zelfs nog maar 2 ([UWV, 2023](#)).

De ontgroening is ook voelbaar in de horecasector: hier is de helft van de werknemers tussen de 15 en 24 jaar. Het aantal jongeren dat een horecaopleiding volgt, neemt daarnaast af ([KHN, 2025](#), [UWV, 2023](#)).

Concurrentie van andere sectoren

De horeca moet onder andere op het gebied van arbeidsvoorwaarden concurreren met andere sectoren ([UWV, 2023](#)). Tijdens de coronacrisis bleek dat werknemers elders hogere lonen kunnen krijgen en meer uren kunnen werken ([UWV, 2022](#)). Ruim een derde van de horecaondernemers zien het feit dat potentiële arbeidskrachten kiezen voor werk buiten de sector dan ook als grootste belemmering bij het vinden van personeel ([CBS, 2023](#)).



Gevolgen / knelpunten

Verhoogde werkdruk, verzuim en verloop

De personeelskrapte leidt in de gehele sector tot hogere werkdruk bij het personeel ([ABN AMRO, 2023](#)). Dit kan ertoe leiden dat nog meer personeel vertrekt.

Niet het juiste imago

De horecasector heeft niet het juiste imago: een horecabaan wordt vaak gezien als bijbaan. Voor jongeren is het niet meer standaard de eerste baan ([Nu.nl, 2023](#)). Door (o.a.) relatief lage lonen is de sector niet aantrekkelijk om carrière in te maken. Inkomenszekerheid en een goede werk-privébalans zijn steeds belangrijker voor personeel ([FNV, 2023](#)). Deze laatste scoort in de horeca onder het gemiddelde van het bedrijfsleven ([ABN AMRO, 2023](#)).

Één of meerdere dagen dicht per week

Omdat personeelskrapte het lastig maakt om werkroosters rond te krijgen, worden horeca-zaken soms gedwongen één of meerdere dagen (extra) gesloten blijven. Hierdoor wordt omzet misgelopen, terwijl de vaste lasten juist stijgen ([De Ondernemer, 2022](#); [Nu.nl, 2023](#)).

Kwaliteit gastenervaring omlaag

Ook klanten voelen het personeelstekort in de horeca. Zij wachten vaak langer op bediening en eten en drinken ([ING, 2024](#)). In hotels gaat het personeelstekort ten koste van bijvoorbeeld onderhoud, schoonmaakuren, bezetting van de receptie, eetgelegenheid en daarmee de algehele gastervaring ([Hoteltechreport, 2022](#)).

Recordaantal faillissementen

Veel horecaondernemers hebben nog schulden uit de coronacrisis ([De Ondernemer, 2025](#)). Bovendien stijgen de vaste lasten, en deze worden niet altijd gecompenseerd met een hogere omzet. Toenemende concurrentie met andere sectoren zet de sector verder onder druk. Verwacht wordt dat in 2025 zo'n 450 restaurants failliet gaan: een verdubbeling ten opzichte van 2023 ([ABN AMRO, 2025](#)).

Inclusief en duurzaam werken in horeca

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Anders organiseren van werk

De ervaring leert dat vakmensen en professionals in de horeca veelal niet optimaal ingezet worden op hun kernkwaliteiten, omdat zij kostbare tijd kwijt zijn aan het uitvoeren van vele ondersteunende taken die ‘er ook nog even bij moeten worden gedaan’.

Tegelijkertijd blijft in onze maatschappij het talent van een hele groep mensen die nu langs de zijlijn staan onbenut, omdat werk zo georganiseerd is dat zij niet aan de eisen kunnen voldoen. Dit onbenutte talent wordt ook wel [onbenut arbeidspotentieel](#) genoemd. Volgens het CBS gaat het om 1,1 miljoen mensen. Door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt kan deze groeiende groep mensen niet (meer) participeren in werk. Men spreekt in dit kader vaak over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, maar feitelijk heeft de arbeidsmarkt een afstand tot de (capaciteiten van) mensen genomen.

Door [werk in samenspraak met betrokkenen anders en beter te organiseren](#), kunnen gekwalificeerde en ervaren horecaprofessionals op hun kernkwaliteiten ingezet worden. Daarmee ontstaat er ruimte voor [instap- en ontwikkelbanen](#) voor werkzoekenden én voor doorgroei- en ontwikkelingskansen voor huidige medewerkers in de organisatie. Op die manier kan tegemoet worden gekomen aan [de aanbeveling van de Europese Commissie](#) om de krapte op de arbeidsmarkt op te lossen en om flexwerk minder aantrekkelijk te maken. Het steeds grotere aandeel flexwerkers in de horeca heeft tot gevolg dat er minder snel geïnvesteerd wordt in eigen personeel. Door het werk anders en beter te organiseren ontstaat er ruimte voor groei- en ontwikkelingskansen van personeel en kunnen de tekorten blijvend oplost worden.



Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie

Belangrijke voorwaarden en tips voor succesvolle inclusie van mensen zonder horecakwalificatie:

- + Actieve participatie en inbreng van het team in de analyse en herontwerpfase t.b.v. draagvlak;
- + Heldere kaders en duidelijkheid over verwachtingen;
- + De nieuwe functie voorziet in een behoefte ([Sociaal Bestek, 2018](#));
- + Veilig werkklimaat en openheid binnen het team;
- + Goede persoon-werkfit. Bij de selectie van potentiële kandidaten moet worden gekeken naar wat past bij het individu. Iemands competenties en vaardigheden bij de start blijken minder belangrijk, omdat die zich op de werkplek kunnen ontwikkelen ([Verwey-Jonker, 2023](#));
- + Werkprocessen vereenvoudigen met behulp van technologie (zie ook pagina 4), bijvoorbeeld tablets met digitale werkinstructies: mensen die gemakkelijker leren door te zien dan door te lezen, kunnen beter ondersteund worden door de werkinstructies te geven in video's;
- + Laat vakbekwame medewerkers [SVH Leermeester](#) worden of je (beginnend) leidinggevende een [Training Praktisch Leidinggeven](#) volgen ([KHN, 2023](#));
- + Interne invulling van de rol van jobcoach of werkbegeleider, om zo duurzame en blijvende begeleiding op de (dagelijkse) werkvloer te waarborgen ([HARRIE, HARRIE helpt statushouders, IPS-trajectbegeleider](#));
- + Voer regelmatige evaluatie- en voortgangsgesprekken met de nieuwe medewerker ([Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor](#)).



Voorbeelden van inclusief organiseren in de horeca

Binnen de horecasector is veel ervaring opgedaan met anders en inclusief organiseren van werk. Een voorbeeld van een project in de hotelserie:



In nauwe samenspraak met de huidige medewerkers is m.b.v. [IHW 2.0](#) verkend hoe werkzaamheden binnen de afdelingen banqueting, keuken en algemene dienst anders kunnen worden ingericht, zodat er meer werkplezier ontstaat met als gevolg minder verloop onder personeel. Ook is er gekeken hoe er daarmee ruimte kan ontstaan voor een nieuwe collega met andere kwalificaties, gericht op sociaal ondernemerschap. Tot slot is onderzocht hoe zo op personeelskosten bespaard kan worden.

Het project heeft geresulteerd in een analyse, herontwerp en advies voor een nieuwe medewerker op de werkvloer die ondersteunende taken voor de huidige medewerkers banqueting, keuken en algemene dienst uitvoert, waardoor voor deze hotelmedewerkers meer tijd vrijkomt om aan hoofdtaken te besteden. Lees meer over dit project op pagina 4 van deze factsheet.

Binnen horecabedrijven zijn de afgelopen jaren meerdere analyses verricht door analisten inclusieve arbeidsorganisatie. De geschikte en mogelijk geschikte taken die op diverse afdelingen kunnen voorkomen, zijn weergegeven in de [Modelbeschrijving hotel, restaurant, café van CIAO \(2019\)](#). De indeling in processen en taken en de verdeling hiervan over afdelingen kan per organisatie verschillen.



Meerwaarde van anders werken

Anders organiseren van werk, waardoor er ruimte ontstaat voor medewerkers zonder horecakwalificatie, kan voor de [medewerkers](#) en voor de [kwaliteit van werk](#) resulteren in:

- ✓ Efficiënter werken door geoptimaliseerde werkprocessen;
- ✓ Minder werkdruk en fysieke belasting voor huidige én nieuwe medewerkers;
- ✓ Meer tijd en aandacht voor de klantvraag;
- ✓ Een oplossing voor openstaande/moeilijk vervulbare vacatures;
- ✓ Toename van flexibiliteit bij ziekte of verlof door een grotere dienstenpool;
- ✓ Afname van het aantal uren overwerk/extra diensten;
- ✓ Meer ruimte voor het leerproces van medewerkers zoals om-, bij-, en nascholing en coaching;

Het kan voor de [samenleving](#) resulteren in:

- ✓ Een samenleving waar iedereen mee mag doen en waar mensen op allerlei plekken – ook op de werkvloer – anderen zien aan wie ze zich kunnen spiegelen, waardoor de samenleving beter functioneert. Hoge arbeidsparticipatie is goed voor de sociale samenhang ([AWVN, 2023](#));
- ✓ Betaald werk heeft een positief effect op de geestelijke en lichamelijke gezondheid van nieuw geïntegreerde werknemers ([Kok et al., 2011](#)). Deze positieve invloed op eigenwaarde, gezondheid en welzijn draagt tegelijkertijd bij aan de afname van zorgkosten, jeugdzorg, schuldhulpverlening, overlast en criminaliteit ([CPB, 2021](#)) van mensen die anders thuis zitten zonder werk.



Relevante sites en verwijzingen

[Ook in 2023 enorme vraag naar horecapersoneel, UWV, 2023](#)
[Vacatures in 2022, CBS, 2023](#)
[Vacaturegraad naar bedrijfstak, CBS](#)
[Personeelstekort horeca vraagt om creativiteit, ABN AMRO, 2023](#)
[Faillissementen horeca leiden nog niet tot hoge werkloosheid, UWV, 2024](#)
[Ruim een half miljoen werknemers in de horeca, KHN, 2024](#)
[Meer doen met minder mensen, UWV, 2023](#)
[Krapte op de arbeidsmarkt blijft hoog, KHN, 2023](#)
[Ondernemers ervaren personeelstekort, CBS, 2023](#)
[2024 was een uitdagend horecajaar, KHN, 2025](#)
[Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#)
[Vertrokken horecapersoneel kwam niet terug na corona, Nu.nl, 2023](#)
[Er werken meer mensen dan ooit in de horeca, KHN, 2024](#)
[Horeca van herstel naar crisis, ABN AMRO, 2025](#)
[Arbeidsmarktinformatie sector horeca, UWV, 2023](#)
[Zorgen van werkgevers over stijgende prijzen en personeelskrapte in 2023, UWV, 2022](#)
[Piek personeelstekort horeca voorbij, BNR, 2024](#)
[Europese Commissie vindt dat Nederland moet ingrijpen op krappe arbeidsmarkt, NOS, 2024](#)
[Onbenut arbeidspotentieel, Rijksoverheid, 2022](#)
[Inclusief Herontwerp van Werk 2.0, CIAO](#)
[Toepassing IHW 2.0 in de praktijk, CIAO](#)
[Instap- en Ontwikkelbanen en Leven Lang Ontwikkelen voor iedereen, CIAO](#)
[Het betere werk, WRR, 2020](#)
[Modelbeschrijving hotel, restaurant, café, CIAO, 2019](#)
[Duurzame integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, Van Ruitenbeek et al., 2018](#)
[Meer mensen duurzaam aan het werk, Verwey-Jonker Instituut, 2023](#)
[Wat werkt bij participeren in werk, Verwey-Jonker Instituut, 2021](#)
[10 tips voor binden en boeien, KHN, 2023](#)
[Maastrichtse Werkcapaciteit Monitor, CIAO](#)
[Manifest voor gelijke kansen, AWVN, 2023](#)
[Fit-4-work, Kok et al., 2011](#)
[Effecten van werk, CPB, 2021](#)

Inclusief en duurzaam werken in de horeca

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Vereenvoudigen van het werk

Volgens interim-kok Olivier Koster, die met zijn horecaconcept restaurants helpt die kampen met personeelstekorten, moeten we de oplossing niet zoeken in het aantrekken van meer gediplomeerde koks, maar in het vereenvoudigen van het werk zodat ongeschoold personeel het kan doen.

Voor veel mensen is leren op het werk (of werkend leren) een betere manier om (start)kwalificaties voor de arbeidsmarkt te verwerven dan via de schoolbanken.

Samengevat raadt Koster aan:

- Creëer overzicht in de keuken;
- Zet moderne apparatuur in die het koken eenvoudiger maakt en stel een helder menu samen;
- Laat twee professionele koks de leiding nemen;
- Ga op zoek naar enthousiaste, gemotiveerde jongeren*. Laat hen met het eenvoudigste werk beginnen en zich stap voor stap opwerken totdat ze als volwaardige koks kunnen meedraaien.

**‘gemotiveerde jongeren’ kan in deze zin worden uitgebreid tot een brede groep werkzoekenden zonder horecakwalificatie, mensen met een (on)zichtbare beperking, mensen die om wat voor reden dan ook niet zelfstandig kunnen participeren op de arbeidsmarkt.*

Winst door vereenvoudigen

- ✚ Vooral als de gerechten moeten voldoen aan een vaste standaard, kan werken in de keuken simpel worden gemaakt. Koster: “Het moet niet uitmaken wie achter de knoppen staat. De gerechten moeten hetzelfde zijn, van dezelfde hoge kwaliteit, volgens een vaste opbouw.”

- ✚ Koster zweert bij moderne apparatuur die het werk in de keuken kan vereenvoudigen. Hij geeft aan: “Een goede steak op de klassieke manier bakken, kun je niet zomaar aan iedereen overlaten. Maar als je die sous vide gaart en op temperatuur houdt in een warmtekast, kan ook een scholier of beginner de perfecte steak serveren zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Het voordeel is dat het product bijna altijd hetzelfde is en dat het resultaat veel minder afhankelijk is van wie de bereiding heeft gedaan.”

Efficiënter werken door het werk anders in te delen

- ✚ De verlaging van de personeelskosten is te realiseren door het verminderen van het aantal uren van geschoolde koks. Koster: “In veel keukens waar ik kom helpen, staat teveel personeel. Als wel gezocht wordt naar personeel, is dat vaak naar hoogopgeleide koks. Met maar een paar echte koks kun je heel goed draaien. De kennis en kunde blijft in handen van een chef en souschef.”

- ✚ Verder kun je volstaan met de inzet van jongeren of ongeschoold personeel. Voorkennis hebben ze niet nodig. Laat hen met het eenvoudigste werk beginnen en zich stap voor stap opwerken. “Ik kijk of ze gemotiveerd zijn. Als ze echt willen, dan is er een weg. Binnen drie tot vier weken zijn de medewerkers in staat volledig mee te draaien.”

Lees hier meer over [de ervaring van interim-kok Olivier Koster](#) (account bij Missethoreca noodzakelijk).



Eenvoudige aanpassingen in het werkproces

Met slechts enkele eenvoudige aanpassingen in de spoelkeuken en in het werkproces kan een hotel- en congrescentrum al drie jaar een medewerkster met een arbeidsbeperking laten werken als afwashulp. De eigenaar-directeur meent: “Zonder haar zouden we echt een probleem hebben.”

De aanpassingen die zijn doorgevoerd:

- ❖ Er is een aparte spoelruimte ingericht waar op doordeweekse avonden vuile afwas wordt gezet, zodat deze niet in contact komt met de schone vaat;
- ❖ De bediening heeft een kleine spoelmachine en wat extra voorraad voor als het ‘s avonds erg druk is;
- ❖ De afwashulp mag ‘s avonds niet werken, dus zij komt vanaf acht uur ‘s morgens de vuile afwas doen. Om twaalf uur, vóór de lunch, is alles schoon.

Beide partijen zijn tevreden over de samenwerking. De medewerkster werkt via [Avres](#), een sociale werkvoorziening, bij het hotel- en congrescentrum. In overleg met Avres wil de eigenaar de samenwerking graag voortzetten, het liefst in een vorm van een dienstverband. Dat de afwashulp op andere tijden werkt dan andere medewerkers, geeft het hotel- en congrescentrum de mogelijkheid om, als zij ziek is, andere mensen die ‘s avonds niet mogen of kunnen werken, in te zetten, iets wat voor hun ‘reguliere’ functies niet zomaar kan. Structurele begeleiding op de werkvloer door een jobcoach en betrokkenheid vanuit de organisatie zijn noodzakelijk, maar de eigenaar vindt ook dat er een situatie is gecreëerd waarbij iedereen baat heeft: de medewerkster verricht betekenisvol werk, en de werkgever heeft een duurzame oplossing voor het personeelstekort. Lees [hier](#) meer.



Meerwaarde van anders werken

Het voorbeeld van interim-kok Olivier Koster laat zien dat het anders organiseren van het werk in de keuken mogelijkheden kan bieden voor de inzet van mensen die (nog) geen horecakwalificatie hebben. Dit is op diverse manieren van meerwaarde voor de organisatie:

- ✓ Voor eenzelfde hoeveelheid opdrachten zijn minder gekwalificeerde (chef-)koks nodig;
- ✓ Omdat werkzaamheden zijn verdeeld op basis van ieders kernkwaliteiten, kunnen teams het werk voor een klant efficiënter uitvoeren;
- ✓ Het eerder inzetten van lichtere en goedkopere ondersteuning voor huidige medewerkers werkt preventief, omdat het dure en arbeidsintensieve zorg bij uitval kan voorkomen;
- ✓ Het huidige personeel heeft meer ruimte voor complexere taken en (product-)innovatie binnen het vakgebied;
- ✓ De medewerkers en de organisatie als geheel maken een ontwikkel- en professionaliseringslag.

Voor de brede groep werkzoekenden is anders organiseren van meerwaarde omdat:

- ✓ De groep mensen die anders langs de kant staan omdat ze geen werk hebben, gaan een aaneengesloten periode aan het werk. Dit biedt regelmaat in hun leven. De medewerkers kunnen zich sociaal ontwikkelen door leuk contact en voelen zich daardoor vaak gelukkiger. Deze vorm van sociaal ondernemerschap zie je bijvoorbeeld ook terug bij [Happy Tosti](#).



Relevante sites en verwijzingen

[Het Unfocus-witboek, Hoteltechreport, 2023](#)
[Eind personeelstekorten nog lang niet in zicht, FNV, 2023](#)
[Horeca in beeld, UWV, 2023](#)
[Ingrijpende beslissingen nemen vanwege personeelstekort, Missethoreca, 2022](#)
[Horeca houdt last van personeelskrapte, Businessinsider, 2023](#)
[Meer doen met minder mensen, UWV, 2023](#)
[Krapte op de arbeidsmarkt blijft hoog, KHN, 2023](#)
[Waarom is er een personeelstekort in de horeca, Deliverect](#)
[Horeca niet meer populairste bijbaan onder studenten, Missethoreca, 2023](#)
[Personeelstekort leisure, ING, 2024](#)
[Horeca in beeld, UWV, 2023](#)
[Zorgen van werkgevers over stijgende prijzen en personeelskrapte in 2023, UWV, 2022](#)
[Drie op de vijf horecamedewerkers overwegen ontslag te nemen, De Cafékrant, 2024](#)
[Toekomstbestendige Horeca, FNV, 2021](#)
[70% medewerkers maakt zich zorgen over kwaliteit van de horeca, FNV, 2021](#)
[Ruim een half miljoen werknemers in de horeca, KHN, 2024](#)
[Personeelsgebrek is zoveelste tegenslag voor horeca-ondernemers, De Ondernemer, 2022](#)
[Ondernemers zien werkdruk toenemen als gevolg personeelstekort, CBS, 2022](#)
[Dossier personeelstekort, LA Streetfood, 2022](#)
[Werkdruk in keuken, Entreemagazine, 2023](#)
[Hoe tablets in de kamer kunnen helpen bij het aanpakken van de toenemende personeelstekorten in de hotelindustrie, Hoteltechreport, 2022](#)
[Horeca verwacht in 2024 ook lastig jaar, De Ondernemer, 2023](#)
[Digital vs. human touch, De Ondernemer, 2022](#)
[De normaalste zaak](#)
[Inspirerende praktijkvoorbeelden anders organiseren van werk, AWWN \(download\)](#)
[Het concept van Happy Tosti](#)

Inclusief en duurzaam werken in de horeca

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Praktijkvoorbeeld van herontwerp van werk in een hotel

Aan de hand van een analyse (middels de methode *Inclusief Herontwerp van Werk 2.0*) op de afdelingen *banqueting, keuken en algemene dienst in een hotel*, is het volgende naar voren gekomen:

Vraag-/probleemstelling

Op welke wijze kunnen wij de werkzaamheden anders inrichten zodat ruimte wordt gecreëerd voor een nieuwe medewerker (die een afstand tot de arbeidsmarkt heeft) en huidige medewerkers zich meer kunnen richten tot hun hoofdtaken en meer werkplezier wordt gecreëerd?

Arbeidsanalyse

Tijdens de arbeidsanalyse zijn de werkprocessen geanalyseerd en is in kaart gebracht welke taken (mogelijk) geschikt zijn om herverdeeld te worden.

Voorbeelden van ongeschikte taken:

- Opnemen van bestellingen
- Serveren van bestellingen
- Afrekenen en verwerken van bestellingen in het automatiseringssysteem

Voorbeelden van mogelijk geschikte taken:

- Ontvangen van gasten
- Opruimen en schoonmaken van koffiehoecken en koffiezetapparaten
- Opruimen en schoonmaken van publieksruimtes na afloop buffetten
- Opbouwen van zalen (voor recepties, vergaderingen en evenementen)
- Ontbijt, lunchbuffet en mise en place klaarzetten en opruimen
- Beleg- en broodkar vullen en klaarzetten

Voorbeelden van geschikte taken:

- Bereiden en brengen van drankjes
- Afruimen van borden, schalen, glazen en kopjes
- Poleren en sorteren van bestek
- Afvoeren en sorteren van emballage en aanvoeren en aanvullen van (fris-)drank
- Schoonmaken en vervangen van menukaarten
- Schoonmaken van de bestekkasten

Door de analyse is inzichtelijk geworden welke ondersteunende taken uitgewerkt kunnen worden naar nieuwe functieprofielen. Voor deze taken is specifieke vakkennis niet nodig, waardoor tijd vrij komt bij de huidige medewerkers om zich meer te richten op hun hoofdtaken. Zo wordt meer werkplezier gecreëerd. Tegelijkertijd ontstaat ruimte om nieuwe collega's aan te trekken uit een brede groep werkzoekenden.

Participatief herontwerp

Tijdens participatieve herontwerpsessies is achterhaald hoe de medewerkers denken over geschikte en mogelijk geschikte taken voor herverdeling. De onderlinge discussie heeft geresulteerd in een gezamenlijk gedragen herverdeling van taken waarvoor geen specifieke vakkennis en/of opleiding nodig is.

Bedrijfsadvies

Het bedrijfsadvies betreft het aanstellen van een ondersteunend medewerker Banqueting. Bij dit profiel is het klantcontact minimaal en is vaste begeleiding mogelijk.



Inclusie en technologie

Inclusie en technologie vormen een sterke match, zoals blijkt uit een [presentatie](#) van Technohub [TINT West-Brabant](#) aan [Team Inclusief Zuid-Limburg](#) en collega's. Deze gaf inzicht in hoe diverse technologische innovaties kunnen bijdragen aan inclusie op sociaal, fysiek en cognitief niveau.

Enkele technologieën die tijdens deze presentatie besproken werden:

- ✚ **Game-Based Assessments** 🎮: Spelgebaseerde assessments kunnen snel en objectief vaardigheden en competenties van mensen evalueren, wat nuttig is bij het in kaart brengen van competenties.
- ✚ **Spraakherkenning en Vertaalapps** 🗣️🌐: Deze technologie zet gesproken taal om in geschreven tekst, wat nuttig is voor mensen met een gehoorbeperking.
- ✚ **Vertaalapps en -oortjes**: Vertaalapps kunnen gesproken taal vertalen, wat helpt bij taalbarrières. Vertaaloortjes zijn handig in luidruchtige omgevingen.
- ✚ **Exoskeletten en 3D-geprinte Hulpmiddelen** 🤖: Exoskeletten en 3D-geprinte hulpmiddelen kunnen fysieke belasting verminderen en helpen bij het uitvoeren van zwaar werk of repetitieve handelingen.
- ✚ **Cobot** 🤖: Cobots (Collaborative Robots) kunnen zware of gevaarlijke taken overnemen, waardoor de fysieke belasting voor medewerkers vermindert.
- ✚ **Augmented Reality (AR)-projecties** 📡: AR-projecties kunnen bij complexe taken instructies in real-time geven, wat fouten vermindert en de efficiëntie verhoogt.

Meer informatie over de waarde van technologie voor arbeidsparticipatie? Bekijk een brochure over de resultaten van acht pilots met inclusieve technologie op werk, bij de studie of re-integratie [hier](#).



Meerwaarde van anders werken

Het praktijkvoorbeeld laat zien dat 'anders werken' via een herverdeling van werk de mogelijkheid biedt om mensen die (nog) geen horecakwalificatie hebben, betekenisvol in te zetten in de hotelierie. Dit is op diverse manieren tot meerwaarde:

- ✓ 'Anders werken' als kwaliteitsimpuls. Hervreiden van werk geeft daarmee niet alleen een impuls aan de kwaliteit van gastenervaring, maar ook aan de kwaliteit van werk en aan het werkplezier van horecamedewerkers;
- ✓ De medewerkers zonder horecakwalificatie leren in de praktijk van ervaren medewerkers. Hierdoor ontstaat ook voor die (meer gespecialiseerde) functies op den duur een nieuwe instroom van gekwalificeerd personeel;
- ✓ Mensen met een heel ander profiel kunnen worden aangetrokken, waardoor de vijver met potentieel personeel weer wordt gevuld;
- ✓ Het biedt mogelijkheden voor duurzame inzetbaarheid én behoud van huidig personeel;
- ✓ Efficiënter werken verhoogt de arbeidsproductiviteit;
- ✓ De werkgever wordt aantrekkelijker, omdat deze meer aandacht heeft voor ontwikkeling en groei.



Relevante sites en verwijzingen

[TINT West-Brabant](#)
[Team Inclusief Zuid-Limburg](#)
[Brede Welvaartsindicator, Universiteit Utrecht](#)
[De waarde van technologie voor arbeidsparticipatie, UWV, 2024.](#)

Inclusief en duurzaam werken in de horeca

Oplossingsrichtingen, tips en praktijkvoorbeelden die de meerwaarde van inclusief werken aantonen



Instap- en ontwikkelbanen

De meeste mensen die niet zelfstandig in staat zijn om te participeren op de huidige arbeidsmarkt, kunnen uitstekend een productieve bijdrage leveren in ‘gewone’ arbeidsorganisaties, maar daar hebben ze wel ondersteuning bij nodig.

Werk kan zo georganiseerd worden dat de afstand tot de arbeidsmarkt voor mensen met lagere kwalificaties verdwijnt omdat [instapbanen](#) ontstaan. Daardoor kunnen ook mensen uit deze doelgroepen vanaf dag één aan de slag in een passende instapbaan, al dan niet in combinatie met [IPS](#), een meester-gezeltraject en/of een leerwerktraject.

Een bedrijf waarbij er ook door middel van instap- en ontwikkelbanen kansen worden geboden aan mensen met onbenut arbeidspotentieel, in dit geval specifiek mensen met een (on)zichtbare beperking, is [Social Capital](#).

Social Capital is een in 2020 opgerichte [samenwerking](#) tussen Heineken, Happy Tosti en [Milieuwerk](#). Social Capital helpt bedrijven die de ambitie hebben sociaal maatschappelijke impact te maken. Het bedrijf stelt werkgelegenheid beschikbaar, en Social Capital vult dat in middels jobcarving en social outsourcing. Medewerkers die getraind zijn op een van de eigen locaties, zoals [Amare Horeca](#), de [Happy Tosti restaurants](#) en [cateraar Juni Lekkernijen](#), worden dan bij deze partners gedetacheerd.

Werkwijze

- ✚ Samen met bedrijven brengt Social Capital de functies in kaart die door talenten van Social Capital kunnen worden uitgevoerd. Er wordt gezocht naar werkzaamheden die passen bij de kwaliteiten van de mensen, zodat hun inspanning meerwaarde oplevert.
- ✚ In een van de eigen Hub-locaties, waartoe [sinds 2023](#) ook de Amsterdamse [Brouwerij de Prael](#) behoort, worden medewerkers opgeleid voor en begeleid bij een baan in de horeca. Vervolgens stromen de medewerkers door naar externe werkplekken, zodat zij bij detacheringpartners, zoals het Scheepvaartmuseum, De Heineken Experience of Madame Tussauds, betaalde functies gaan vervullen. Daarnaast fungeren de Hubs als plekken om op terug te vallen als het even minder gaat. Op die manier ontstaat er duurzame sociale werkgelegenheid.
- ✚ Zodra een medewerker is uitgeleerd bij de centrale Hub en klaar is voor de volgende stap, helpt Social Capital bij het vinden van een vaste baan bij één van hun horeca-, events- & venue-partners.
- ✚ Eén van de gezichten achter de organisatie [vertelt](#):

“Er zijn zoveel mensen die een kans verdienen en die niet krijgen. Het is een bepaald maatschappelijk probleem dat we met elkaar kunnen oplossen. Onze ambitie is vooral om te laten zien dat dit kan. Er ligt zoveel potentieel in de horeca- en gastvrijheidsbranche om verschillende doelgroepen die nog steeds aan de zijlijn staan, die minder kansen krijgen dan jij en ik, erbij te betrekken. Daar is energie, doorzettingsvermogen en anders denken voor nodig. En dat is waar wij onze rol zien in de branche.”



Behoud van medewerkers

“43 procent krijgt ooit in zijn leven een psychische aandoening, tel daar mensen met lichamelijke klachten en iedereen die te maken krijgt met scheidingen, rouw en schulden bij op. Dan heeft iedereen in zijn leven wel ‘wat’. Daarom moeten we mensen niet uitsluiten, maar kijken naar wat iemand nodig heeft om het werk goed te kunnen doen.” (Prof. E. Brouwers, Nu.nl, 2021)

Een [voorbeeld](#) van winst behalen door te kijken naar wat iemand nodig heeft om goed te kunnen functioneren, is dat van de Oostenrijker Peter Lammer. Door een motorongeluk kon hij zijn werk als kok niet meer uitvoeren. Door een 80% functiebeperking aan zijn benen kan hij niet lang staan. Een vriend bedacht een slimme oplossing waardoor Peter zijn werklevens weer terug heeft en waardoor het restaurant waar hij werkt, hem kan behouden als kok.

In de keuken waar Peter werkt, is een rail aan het plafond bevestigd. Aan deze rail hangt een stang met een steun om op te zitten. Hierdoor kan Peter zich door de hele keuken bewegen en zijn werk uitvoeren zonder continu te hoeven staan, een vrijheid die veel voor hem betekent.

Samen zijn Peter en zijn vriend het bedrijf *‘Standing Ovation’* gestart, waarmee ze willen bijdragen aan het laten re-integreren van mensen met een beperking en op die manier zorgen voor meer inclusie. Ook willen ze een oplossing bieden voor iedereen die lang moet staan tijdens werk.



Meerwaarde van anders werken

Anders organiseren van werk, waardoor er ruimte vrijkomt voor de inclusie van mensen zonder (horeca-)kwalificatie en/of medewerkers met andere kwalificaties, is op diverse manieren van meerwaarde:

- ✓ Er ontstaat meer ruimte voor huidige én nieuwe medewerkers om te focussen op datgene waar zij goed in zijn ([Social Capital](#));
- ✓ Met een divers samengesteld team kun je beter voldoen aan de wensen en verwachtingen van klanten. Daardoor wordt de organisatie aantrekkelijker voor een grotere groep klanten;
- ✓ Het aanspreken van een grotere groep klanten zal veelal resulteren in meer omzet. Volgens het McKinsey-onderzoek *‘Diversity matters even more’* (2023) hebben bedrijven die etnische of genderdiversiteit omarmen 39 procent meer kans om het in hun sector bovengemiddeld goed te doen dan bedrijven die dit niet doen;
- ✓ Door instapbanen komt er een grotere groep potentieel personeel beschikbaar voor diverse functies binnen het bedrijf.

En ook:

- ✓ Op medewerkersgebied ben je een meer [maatschappelijk betrokken](#) organisatie;
- ✓ Medewerkers die anders aan de kant zouden blijven staan, kunnen bij de juiste organisatie kwalitatief en langdurig betaald werk blijven doen en mogelijk zelfs groeien in het aantal uren. Dit betekent voor de samenleving structureel een vermindering van het aantal uitkeringen ([Happy Tosti](#)).



Relevante sites en verwijzingen

[Instap- en ontwikkelbanen, CIAO](#)
[IPS, Kenniscentrum Phrenos](#)
[Social Capital](#)
[Oprichting Social Capital, Heineken, 2020](#)
[Milieuwerk](#)
[Amare Horeca](#)
[Happy Tosti](#)
[Juni Lekkernijen](#)
[Brouwerij de Prael opgenomen in Social Capital familie, Social Capital](#)
[Brouwerij de Prael](#)
[Social Capital \(o.a. Happy Tosti\) neemt Amsterdamse brouwerij De Prael over, Entreemagazine, 2023](#)
[Zo praat je met je werkgever over je mentale gezondheid, NU, 2021](#)
[Deze kok kan weer werken dankzij ‘zit-rail’, Unieksporten, 2023](#)
[Standing Ovation](#)
[De zakelijke kant van een inclusieve cultuur, Emerge, 2023](#)
[Duurzaamheidsthema maatschappelijke betrokkenheid, Green Key](#)
[Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey, 2020](#)
[Diversity matters even more, McKinsey, 2023](#)