



Verloop personeel kost horeca jaarlijks 1,4 miljard

Inhoudsopgave

Inleiding	3	3. Oorzaken van personeelsverloop	9
1. Verloop en tekorten in de horeca	4	4. Maatregelen tegen verloop	13
2. Kosten van personeelsverloop	7	Colofon	15

Verloop personeel kost horeca jaarlijks 1,4 miljard

Het grote verloop van personeel zadelt de Nederlandse horeca op met hoge kosten en vergroot het structurele tekort aan personeel. Met een jaarlijks verloop van circa 40 procent van het personeel becijfert ABN AMRO dat dit een kostenpost geeft van op 1,4 miljard euro per jaar, of zo'n 6 procent van de totale omzet van de horeca. Alleen meer aandacht voor de medewerkers en betere werving en selectie kunnen voorkomen dat het cijfer niet verder oploopt.

De kosten worden vooral gemaakt tijdens het zoeken en inwerken van nieuwe medewerkers. Dit heeft nadelige effecten op de arbeidsproductiviteit van de overige medewerkers. Bovendien duurt het even voordat nieuwe medewerkers hun draai hebben gevonden en ze een positieve bijdrage leveren aan de omzet en winst. In de horeca blijven werknemers gemiddeld 2,5 jaar bij dezelfde werkgever, waarmee het jaarlijkse verloop zo'n 40 procent bedraagt. Dit is meer dan in de meeste andere sectoren.

ABN AMRO baseert de kosten van het personeelsverloop op een rekenmodel uit 2012 van het toenmalige Bedrijfschap Horeca & Catering. Het totaal van 1,4 miljard euro komt neer op gemiddeld 42.000 euro per bedrijf. Hotels zijn dit jaar bijna 270 miljoen euro kwijt aan kosten als gevolg van personeelsverloop, gelijk aan 5 procent van hun omzet. Nederlandse restaurants kijken aan tegen ruim 614 miljoen euro aan kosten, of 7 procent van hun omzet. Het vervangen van een kok kost bijna 30.000 euro en het vervangen van een medewerker in de bediening ruim 15.000 duizend euro.

Naast de kosten verergert het verloop de toch al structurele personeelstekorten in de horeca. Een deel van de overstappende werknemers besluit namelijk om de horeca in zijn geheel vaarwel te zeggen, terwijl de sector onvoldoende nieuwe mensen weet aan te trekken om te voorzien in de sterke groei van de sector.

De oorzaken van het hoge personeelsverloop zitten in onder meer onvrede over het salaris, de hoge werkdruk en de matige begeleiding van nieuwe medewerkers, zo blijkt uit een eigen enquête. De hoge kosten en het structurele tekort aan personeel vergroten het belang om het personeelsverloop eens goed aan te pakken. ABN AMRO geeft in deze publicatie daarom ook enkele oplossingen voor het probleem.



Deze publicatie schreef ABN AMRO ter ondersteuning van #FairKitchens. FairKitchens is een beweging die de keukencultuur en daarmee het leven van koks over de hele wereld helpt te verbeteren.

1. Verloop en tekorten in de horeca

Personeel is veel meer dan een kostenpost. Het is de sleutel van succes in de horeca. Mensen, zekeren jongeren, werken graag in de sector. Tegelijk is de arbeidsmarkt binnen de sector zeer dynamisch. Jongere werknemers krijgen niet altijd de kans om een vaste aanstelling te bemachtigen en zoeken na verloop van tijd hun geluk elders. Helaas is ook het verloop onder de oudere en meer gekwalificeerde werknemers groot. Gemiddeld blijven Nederlandse horecamedewerkers 2,5 jaar bij dezelfde werkgever. Jaarlijks wordt zo'n 40 procent van het personeelsbestand opnieuw geworven.

1.1 Sterke groei van de sector

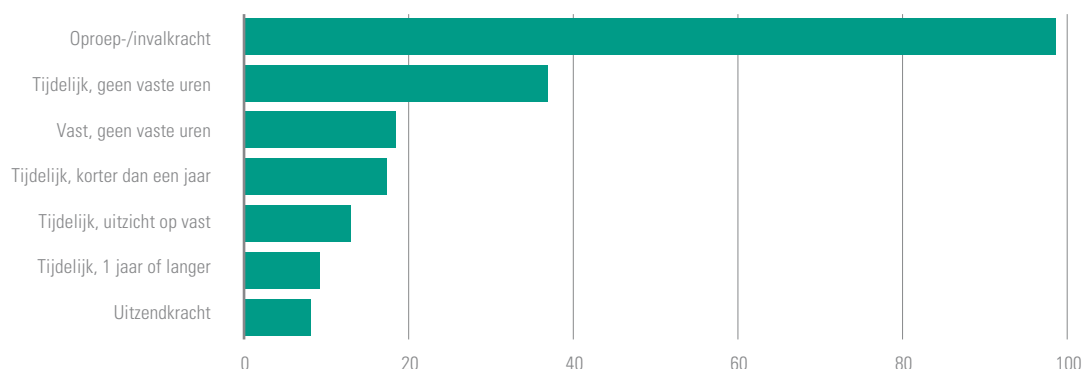
Het aantal werkzame personen in de horeca is tussen 2012 en 2018 gegroeid van 368.000 naar 444.000. Dat is een toename van ruim 20 procent in zes jaar tijd. Het aantal voltijdsbanen is in dezelfde periode met bijna 23 procent toegenomen van 205.000 naar 252.000. Dat zijn hoopgevende cijfers, zij het dat de vraag naar nieuwe medewerkers nog veel harder is gegroeid. Volgens [Koninklijke Horeca Nederland](#) zijn er tussen 2019 en 2025 jaarlijks 140.000 tot 158.000 nieuwe personeelsleden nodig om aan de vraag te voldoen.

De horecasector kent traditioneel een grote arbeidsdynamiek. Van het horecapersoneel is 41 procent is student of scholier. Maar liefst 52 procent van het personeel is jonger dan 25 jaar. Over alle sectoren is het aandeel jonge arbeidskrachten slechts 18 procent. Iets meer dan de helft (52 procent) van het horecapersoneel bestaat uit werknemers met een tijdelijk contract, 16 procent werkt als zelfstandige en een derde van de werkenden heeft een vaste aanstelling.

Wanneer de bijbanen van scholieren en studenten buiten beschouwing blijven, komen er relatief veel vaste contracten (46 procent) en zelfstandigen (26 procent) in de sector voor. Het percentage flexibele arbeidsvormen – die over het algemeen de laagste baan- en inkomenszekerheid geven – zoals oproep- en inval- en uitzendkrachten en krachten zonder vaste uren, komen met 18 procent dan nog maar weinig voor.

Veel oproepkrachten in de horeca

Typen flexcontracten, uitgesplitst voor de horeca



Door ABN AMRO

Bron: EBB, 2017/Flexbarometer.nl



1.2 Verloop van personeel

De horeca scoort met 40 procent aan jaarlijks verloop van personeel hoog ten opzichte van andere sectoren. De horeca laat zich nog het best vergelijken met de bollenteelt, waar de jaarlijkse uitstroom mede door de sterke seizoensinvloeden op zo'n op 43 procent ligt. Iets vergelijkbaars geldt voor de supermarkten waar net als in de horeca veel 'bijbaners' aan het werk zijn. Hoewel de verloopcijfers binnen deze branche sterk variëren, slagen sommige supermarkten erin om een 'clubgevoel' te creëren en het verloop relatief laat te houden. Opmerkelijk is dat in de zorg, waar ook in vaste diensten in het weekend en in de avond wordt gewerkt, het verloop beperkt blijft tot 15,7 procent.

Ronduit zorgelijk is en blijft de uitstroom van 'hoofdbaners' in de horeca. Dit zijn mensen die vakopleidingen hebben genoten en vaak de spil van een horecaonderneming zijn. Van de horeca-opgeleiden werkt na zes maanden nog maar 47 procent in de branche. Bij hotels zijn de uitstromende hoofdbaners gemiddeld 28 jaar. Bij de restaurants zijn vertrekkende hoofdbaners gemiddeld 25 jaar. Deze medewerkers weten wat het is om hard te werken en om goed in teams te functioneren en ze kunnen goed omgaan met gasten en al hun eigenaardigheden. Dat maakt horecamedewerkers aantrekkelijk voor andere sectoren. Met name de zorg en de zakelijke dienstverlening zoeken actief naar mensen met een horeca-achtergrond.

De 'bijbaners' in de horeca zijn vaak scholieren of studenten. Deze jongeren kiezen voor de horeca omdat het leuk werk is en waarbij zij leren werken in en met teams. Bovendien biedt de horeca veel ruimte om de werktijden flexibel in te delen. Zij zijn gemiddeld 20,5 jaar en zoeken een leuke, leerzame baan op de tijden dat zij zelf beschikbaar voor werk zijn. Vaak staat bij de start van het dienstverband al vast dat het van tijdelijke aard is. Voor de jongeren die toch in de sector willen blijven, is echter niet altijd een 'hoofdbaan' beschikbaar. Zo is er bij strandtenten bijvoorbeeld te weinig werk in de winter. Het is een van de redenen om de sector te verlaten.

Het aantal zij-instromers in de horeca is beperkt. Er stroomt meer horecapersoneel naar andere sectoren dan er instromen. Dit geldt onder meer voor de sectoren zakelijke dienstverlening en transport en logistiek. Alleen vanuit de detailhandel, sport en cultuursector weet de horeca meer mensen aan te trekken, dan er naar uitstromen.

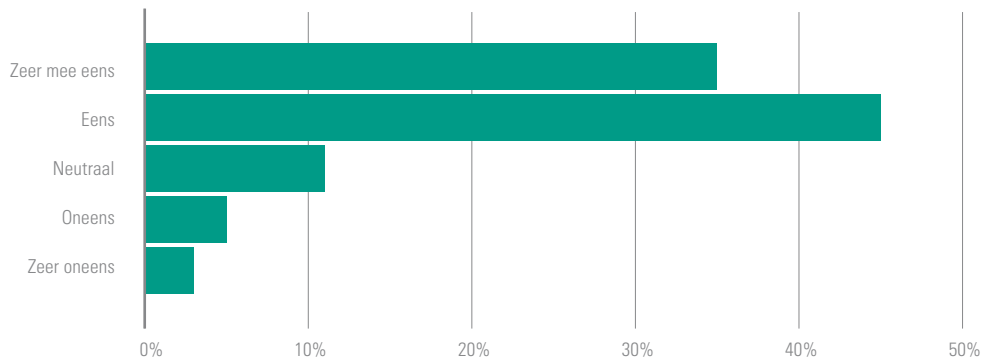
1.3 Tekort aan personeel

Bijna zeventig procent van alle horecaondernemers heeft openstaande vacatures, om precies te zijn 68,6 procent. Dit blijkt uit onderzoek van Misset Horeca onder de inschrijvers van de Terras Top 100 en de Café Top 100 van 2019. Bij de meest lastig te vervullen functies staat de zelfstandig werkend kok met stip bovenaan, gevolgd door bedieningsmedewerkers. Op plaats drie staat de functie van leidinggevende/bedrijfsleider.



Bij de hotels zijn de personeelstekorten het grootst. Van de bijna 170 door ABN AMRO geraadpleegde hotelmedewerkers geeft 80 procent aan dat zijn of haar hotel kampt met personeelstekorten. Bij de grotere, internationale hotels worden de tekorten als groter ervaren dan bij de kleinere Nederlandse hotels.

Mijn hotel kampt met personeelstekorten

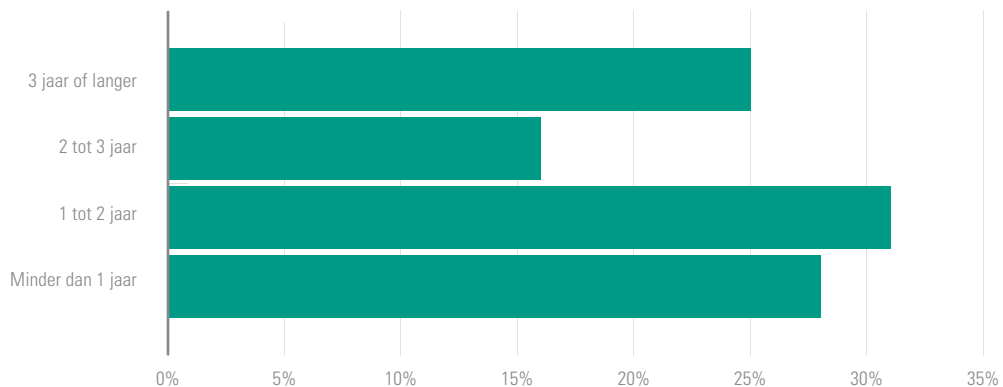


Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)
Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

Opvallend is dat bijna 60 procent van de ondervraagde hotelmedewerkers denkt niet langer dan 2 jaar voor dezelfde werkgever te blijven werken.

Hoe lang wil je nog blijven werken in dit hotel?



Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)
Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

Zoals gezegd zijn bij een gelijkblijvend personeelsverloop tussen 2019 en 2025 jaarlijks 140.000 tot 158.000 nieuwe personeelsleden nodig. Dat is volgens ABN AMRO een volstrekt onmogelijke opgave. Jaarlijks zijn bijvoorbeeld zo'n 16.000 nieuwe koks nodig, terwijl vanuit de opleidingen slechts ongeveer 3.000 gekwalificeerde koks per jaar beschikbaar komen. Het aantal studenten dat een mbo- of hbo-horecaopleiding volgt is in tien jaar tijd gegroeid van 37.000 naar 47.000. Helaas werkt nog maar 47 procent van hen een half jaar na het afstuderen in de horeca. Dit cijfer daalt na 5,5 jaar naar 35 procent.

2. De kosten van personeelsverloop

In de horeca is het verloop van personeel al jaren een probleem. Percentages van verloop zitten vaak boven de 40 procent, waardoor de continuïteit van de onderneming constant in gevaar is. Medewerkers die vertrekken, moeten vervangen worden. De economische bijdrage van nieuwe medewerkers is in het begin vaak gering. Daarnaast kosten het aantrekken en inwerken van nieuwe medewerkers tijd, waardoor ook de andere personeelsleden minder productief zijn.

2.1 Een rekenmodel

Timothy Hinkin en Bruce Tracey van Cornell University hebben een model opgezet waarin ze op basis van vier kostenposten voor een paar typische functies hebben uitgerekend wat het kost als een horecamedewerker vertrekt. Dit is later verder uitgewerkt door Davidson et al (2010).

De auteurs onderscheiden vier soorten kosten van verloop:

1. Werving- en selectiekosten
2. Trainings- en opleidingskosten
3. Kosten van verlies van arbeidsproductiviteit.
4. Exit-kosten



Kosten van verloop

Werving & Selectie

- ▶ Advertentiekosten
- ▶ Selecteren sollicitanten
- ▶ Referentiecheck
- ▶ Selectietest
- ▶ Interviews
- ▶ Reiskostenvergoeding sollicitant
- ▶ Administratieve afwikkeling
- ▶ Werkkleding
- ▶ En meer bij hogere of schaarse functies

Training & Opleiding

- ▶ Oriëntatie
- ▶ Formele training
- ▶ Informele of 'On The Job Training'
- ▶ Mastery (= efficiency in systemen en uitzonderingen)

Productiviteits verlies

- ▶ Ontwikkeling vaardigheden & productiviteit
- ▶ Tijdsinvestering collega's
- ▶ Tijdsinvestering supervisor
- ▶ Verloren omzet medewerker
- ▶ Verloren omzet & verstoringen bij collega's/supervisors

Exit-kosten

- ▶ Exit-interview
- ▶ Administratieve taken
- ▶ Uitbetalingen

2.2 Actuele kosten horeca

Lub, Siep & Schoenmakers hebben deze berekening in 2011 voor de Nederlandse situatie uitgevoerd, waarop deze verder is uitgewerkt in de Arbeidsmarktanalyse van 2012 van toenmalige Bedrijfschap Horeca & Catering (Lub & Rijnders, 2012). Daaruit blijkt dat het verloop van een voltijdsmedewerker een organisatie ongeveer 70 procent van een jaarsalaris kost. Het percentage ligt iets hoger voor hogere en gespecialiseerde functies.

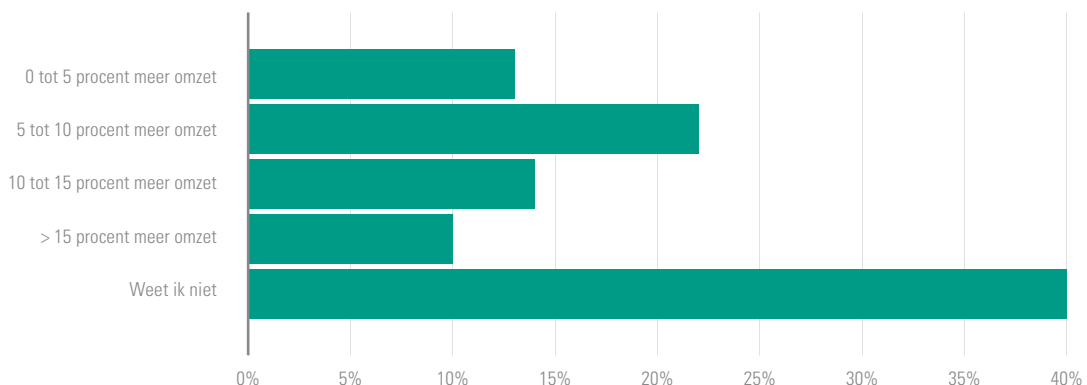
ABN AMRO heeft op basis van de meest recente cijfers van Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) de berekening uit 2012 geactualiseerd. Voor dit jaar komen de totale kosten van het personeelsverloop uit op 1,41 miljard euro, of 42.000 euro per bedrijf. Hotels maken 270 miljoen euro of 5 procent van hun omzet aan dergelijke kosten, Nederlandse restaurants zijn ruim 614 miljoen euro of 7 procent aan omzet kwijt.

Sector	#bedrijven	#Fte	Gemiddeld salaris	Verloop %	Kosten verloop
Horecabreed	33.600*	252.000	€ 20.000	40%	€ 1.411.200.000
Hotels		42.000	€ 23.500	39%	€ 269.451.000
Restaurants		95.000	€ 21.000	44%	€ 614.460.000

*Volgens het CBS zijn er 58.810 horecabedrijven, waarvan bij 25.210 ondernemingen 1 persoon werkzaam is.

ABN AMRO is overigens conservatief in de kostenraming, omdat deze is gebaseerd op voltijdsbanen (fte's). In de horeca zijn relatief veel parttimers werkzaam. Parttimers verdienen weliswaar minder, maar hun verloop raakt grotendeels dezelfde kostenposten. Bovendien zijn parttimers vaker te vinden onder de lager geschoolde frontline functies en, zoals Hinkin & Tracey (2000) aantonen, duurt het juist voor die functies langer voordat volledige arbeidsproductiviteit bereikt is.

Hoeveel meer omzet zou je hotel kunnen realiseren als er geen personeelstekorten zouden zijn?



Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)

Door ABN AMRO

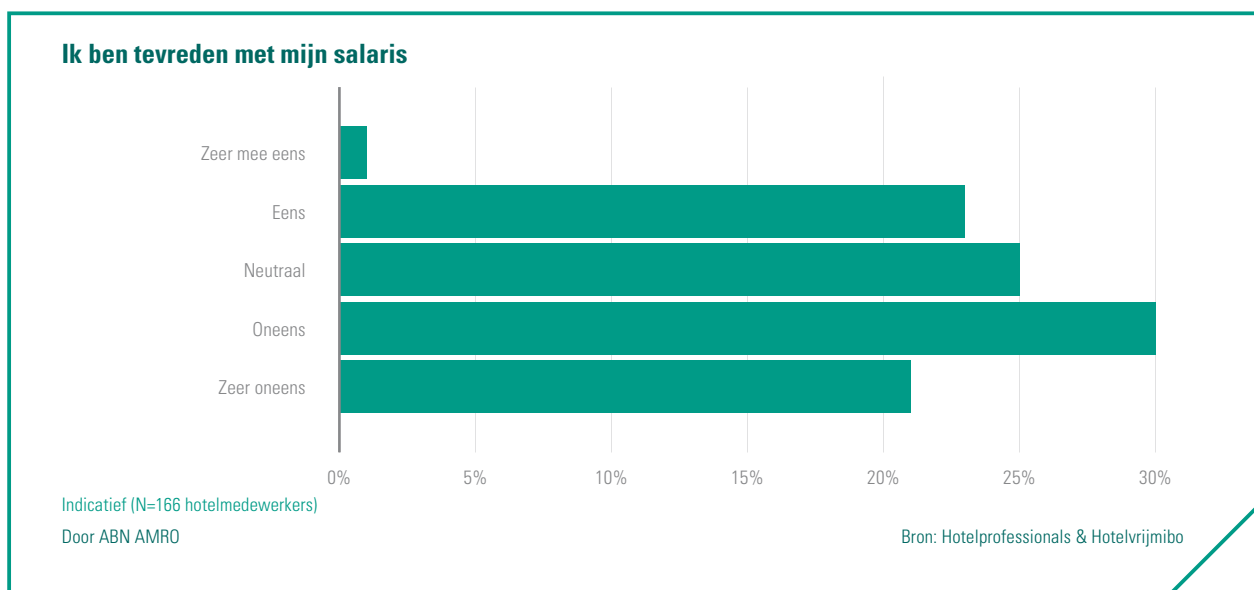
Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

3. Oorzaken personeelsverloop

ABN AMRO en [hotel vacaturesite Hotelprofessionals](#) enquêteerden bijna 170 hotelmedewerkers. De uitkomsten van deze enquête zijn niet representatief voor de horeca als geheel, wel indicatief. De ontevredenheid van de medewerkers komt vooral voort uit de te lage beloning, de werkdruk, de gebrekkige mogelijkheid om carrière te maken en de matige begeleiding. Positiever zijn ze over hun vrijheid en flexibiliteit.

3.1 Ontevreden over salaris

ABN AMRO vroeg aan bijna 170 hotelmedewerkers hoe de sector aantrekkelijker zou kunnen worden. Een hoger salaris was bij de overgrote meerderheid de eerste en soms zelfs enige suggestie. Van de ondervraagden zegt 51 procent ontevreden te zijn over het salaris. Nederlandse hotelmedewerkers klagen er vaker over dan hun internationale collega's. Overigens is sowieso een groot deel van de Nederlanders ontevreden over zijn salaris. Slechts 55 procent van de vrouwen vindt hun salaris rechtvaardig, tegenover 50 procent van de mannen.



Uit navraag bij tientallen hoteliers blijkt echter dat er vaak meer wordt betaald dan de cao voorschrijft. Dat is zeker het geval in hotelsteden als Amsterdam en Utrecht, waar de 'arbeidsspanning' volgens [het UWW](#) groter is dan in hotelsteden als Maastricht en Groningen.

Onvrede over salarissen is op de korte termijn niet op te lossen. De ruimte is daarvoor beperkt. Zo nemen onder meer de huisvestingslasten voor horecaondernemers toe en daarnaast leidt nieuwe wetgeving en de btw-verhoging begin dit jaar tot opwaartse druk op de prijzen.

Voorheen was het relatief eenvoudig om loyale medewerkers 'contant' extra te belonen. Veiligheid en meer aandacht voor contant geld vanuit de Belastingdienst, de inspectiedienst Sociale Zaken & Werkgelegenheid, de Gemeente en vanuit de banken zijn redenen om niet langer op deze wijze te betalen. Los daarvan daalt de hoeveelheid contant geld in de sector.

Sterke prijsverhogingen restaurants en cafés na doorberekenen btw-verhoging

Procentuele stijging prijzen per maand ten opzichte van dezelfde maand een jaar eerder



Bovendien wordt de financiële ruimte beperkt door de dalende arbeidsproductiviteit, ofwel de geproduceerde toegevoegde waarde per gewerkt uur. Volgens ABN AMRO nam deze in de horeca in de afgelopen twintig jaar met 22 procent af. De daling is opmerkelijk, want in andere sectoren steeg de arbeidsproductiviteit juist, bijvoorbeeld door investeringen in technologie. Het terugdringen van het personeelsverloop zou een zinvolle eerste stap om de toegevoegde waarde per gewerkt uur bij restaurants en hotels omhoog te krijgen.

Die stap zou welkom zijn. De horeca is om te groeien sterk afhankelijk van extra personeel gebleken. Groeit de vraag vanuit de markt, dan zijn er meer medewerkers nodig om nieuwe gasten te kunnen bedienen. Maar het is door de personeelskrapte moeilijker geworden om aan personeel te komen.

De arbeidsproductiviteit in de horeca is ook in de afgelopen vijf jaar slechts miniem gestegen, met 0,1%. In andere sectoren die met personeelstekorten kampen, als bouw en de ICT-sector, nam de arbeidsproductiviteit in de afgelopen jaren wel toe.

De daling van arbeidsproductiviteit lijkt vooral veroorzaakt te zijn door eet- en drinkgelegenheden, maar ook logiesverstrekkers lijken de laatste jaren te maken te hebben met stagnerende arbeidsproductiviteit.

Naast het slim investeren in keukenapparatuur en andere hulpmiddelen, is het opleiden van personeel een belangrijke manier om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Dit leidt er namelijk toe dat personeel een gast effectiever en efficiënter kan bedienen. Ze verkleinen zo bovendien de kans op personeelsverloop, wat ook een positief effect heeft op de arbeidsproductiviteit.

3.2 Hoge werkdruk

Het zijn vooral koks die nog steeds een grote werkdruk ervaren. Ruim 71 procent van hen geeft aan vaak of altijd snel te moeten werken. Volgens het UWV verlaat een deel van de chef-koks de horeca vanwege de lange werktijden, magere carrièreperspectieven en de moeizame combinatie met een gezinsleven. Ook kan het werk fysiek zwaar zijn en stress opleveren.

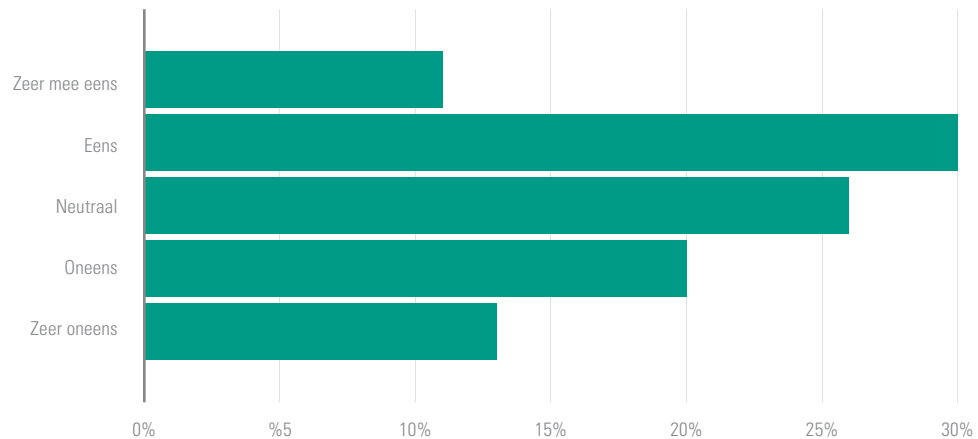
ABN AMRO zoekt de oorzaak van de hoge werkdruk mede in de zeer beperkte investeringen in technologie en robotisering in de branche. Voor een deel is dit 'uitbesteed' aan bedrijven als Booking.com en Thuisbezorgd. Dit zijn echter investeringen waarmee vooral de gasten worden geholpen. In een tijd waarin niet de vraag maar vooral het aantal beschikbare medewerkers de belangrijkste belemmering vormen, zou volgens ABN AMRO juist gekeken moeten worden naar het verminderen van naar frustraties en belemmeringen bij de medewerkers. Dat zijn investeringen die zich, gelet op de hoge kosten van personeelsverloop, veel sneller terugverdienen.



3.3 Matige begeleiding bij aanvang baan

Van de ondervraagde medewerkers vindt 33 procent dat ze niet goed worden begeleid in de beginfase. Hotelmanagers zijn overigens enthousiaster over de inwerkperiode dan de nieuwe medewerkers zelf. Dit is opmerkelijk, omdat goed ingewerkt personeel in de horeca de sleutel tot succes is, maar de klachten hierover onvoldoende bekend zijn. Het laten 'zwemmen' van mensen vergroot het verloop.

Nieuwe medewerkers worden goed ingewerkt



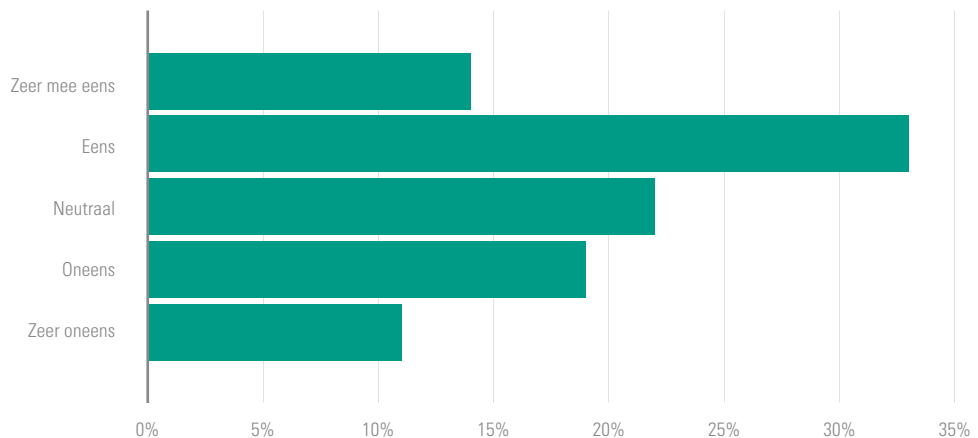
Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)
Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

3.4 Gebrek aan doorgroeimogelijkheden.

Van de ondervraagde medewerkers stelt 20 procent dat de mogelijkheid om binnen de organisatie door te groeien onvoldoende is. Internationale medewerkers lijken vaker tevreden te zijn over hun doorgroeimogelijkheden dan de Nederlandstalige medewerkers. Dat heeft er meer te maken dat internationale medewerkers vaker in grotere hotels met meer dan 200 kamers werken. In grotere hotels zijn doorgaans meer functies en dus ook meer doorgroeimogelijkheden dan in kleinere hotels.

Ik zie voldoende doorgroeimogelijkheden binnen dit hotel



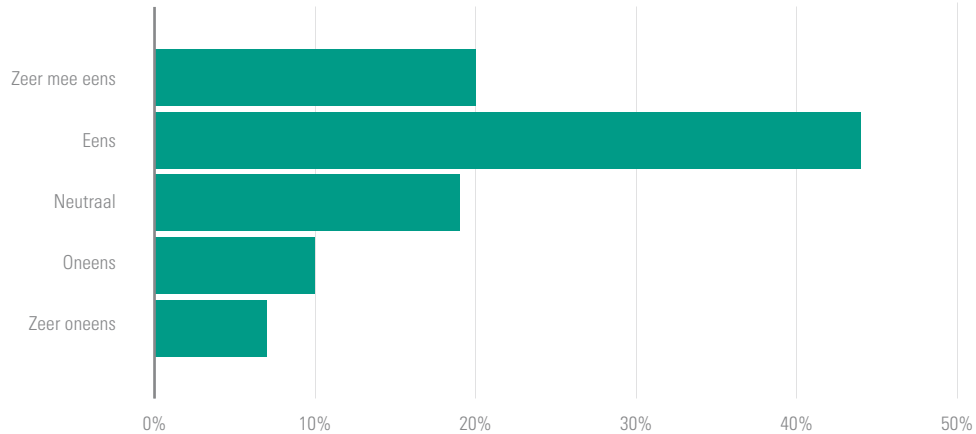
Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)
Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

3.5 Hotelmedewerker kan zichzelf zijn

Van de ondervraagde hotelmedewerkers is 83 procent neutraal of (zeer) tevreden over de mate waarin hij of zij zichzelf kan zijn op het werk. Mogelijk komt dat doordat hotelketens steeds meer ruimte bieden om af te wijken van de strakke 'standard operating procedures' (SOP's), waarbij de gewenste omgang met gasten en situaties wordt omschreven. Dit verlaagt mogelijk de druk waaronder de werknemers moeten presteren.

Ik kan mezelf zijn op het werk



Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)

Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelrijmibo

Op de klanttevredenheid lijkt dit geen gevolgen te hebben. Medewerkers van Nederlandse hotels krijgen doorgaans hoge 'reviews'. Hotel data specialist Olerly bekeek [eerder](#) de reviews van 1.749 Nederlandse hotels en stelde vast dat het personeel wordt beoordeeld met 9,0 gemiddeld. Dat is significant hoger dan de gemiddelde beoordeling van de kamer (7,5), schoonmaak (7,6) of de 'value for money' (6,6).

3.6 Waardering voor flexibiliteit

Zo'n 78 procent van de hotelmedewerkers is neutraal of positief over de mogelijkheden om werkroosters aan te passen wanneer een privésituatie hierom vraagt. Slechts 25 procent van de ondervraagden geeft aan ontevreden te zijn met de balans tussen werk en privé. Dat is lager dan het gemiddelde over alle sectoren.

Hoewel de enquête niet representatief is voor de hele horecabranche, spreekt ABN AMRO jaarlijks met duizenden horecaondernemers. Op basis van die gesprekken concludeert ABN AMRO dat de branche volop investeert in de balans tussen werk en privé. De vierdaagse werkweek die diverse ondernemers de afgelopen jaren hebben ingevoerd lijkt hierbij effect te hebben.



4. Maatregelen tegen verloop

Unilever Food Solutions organiseerde wereldwijd tientallen kennissessies ter ondersteuning van #FairKitchens. Uit deze bijeenkomsten kwamen waardevolle inzichten om verloop van personeel terug te dringen. ABN AMRO behandelt er een aantal van, uitgaande van de Nederlandse horecapraktijk.

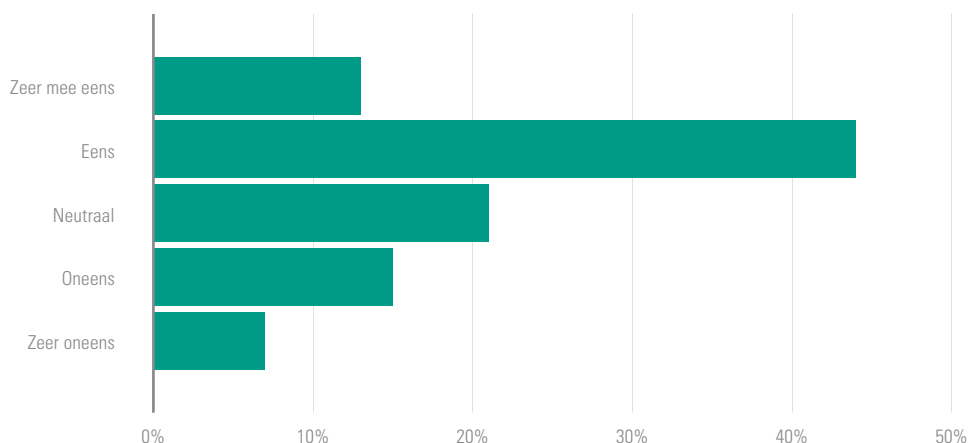
4.1 Verlagen van de werkdruk

Wanneer de ruimte voor het doen van investeringen beperkt is, raadt ABN AMRO aan om te starten met de menukaart. Een grote à la carte kaart vergt veel voorbereiding en tijdens piekdrukke tot een hogere werkdruk leiden. Het terugbrengen van het aantal gerechten geeft meer overzicht en rust, vooral voor koks. Dat geldt ook voor het terugbrengen van het aantal ingrediënten in een gerecht en het aantal bordhandelingen.

Daarnaast kan er de komende jaren een groter deel van de werkzaamheden worden verplaatst naar toeleveranciers. Dat zet de toegevoegde waarde per gewerkt uur weliswaar verder onder druk, maar heeft als belangrijk voordeel dat minder geschoolde medewerkers een grotere variëteit aan taken in bijvoorbeeld de keuken kunnen verrichten. De stap van afwasser naar kok is en blijft groot, maar de stap naar mise-en-place-kok is veel kleiner, evenals de stap van keukenassistent naar pizzabakker.

Een andere maatregel tegen de hoge werkdruk is het indammen van overwerk. ABN AMRO constateert tijdens de jaarlijks duizenden gesprekken met horecaondernemers dat zij gelukkig al stappen zetten met het beperken van overwerk. Dat kan met 'tijd-voor-tijd-programma's'. Een ruime meerderheid van de geënquêteerde hotelmedewerkers is tevreden met de mogelijkheden om werkroosters aan te passen als zij dat nodig vinden. Slechts 22 procent klaagt hierover.

Ik kan mijn werkrooster aanpassen als ik dat nodig vind



Indicatief (N=166 hotelmedewerkers)

Door ABN AMRO

Bron: Hotelprofessionals & Hotelvrijmibo

Er zijn overigens diverse apps beschikbaar die kunnen helpen bij het verder beperken van overwerk.

Zo is er de specifiek op [horeca personeel gerichte Genio-app](#). De app gebruikt Apples Face ID om de aanwezigheid van medewerkers vast te leggen en teamleiders en managers hierover real time te informeren. De app houdt ook een overzichtelijke administratie bij, zodat er nooit discussie kan ontstaan of informatie nu wel of niet is gedeeld.



4.2 Opleiding, training en carrière

Liefst 50 procent van de ondervraagde leden van Koninklijke Horeca Nederland ziet scholing en het werken met opleidingsplannen voor medewerkers als de beste oplossing voor de personeelstekorten. De mogelijkheden hiertoe zijn [ruim](#). In Nederland schieten diverse bedrijfsgebonden opleidingen als paddenstoelen uit de grond, zoals van De Vermaatgroep, de samenwerkende Luxury Hotels of Amsterdam en het Alliance College van Alliance Gastronomique.

De vraag is of nieuwe medewerkers na het doorlopen van zo'n programma alsnog aan hun lot worden overgelaten. De resultaten van de enquête lijken daarop te wijzen. ABN AMRO vindt het daarom verstandig om ook na de inwerkperiode een 'coach' te benoemen, zodat nieuwe medewerkers sneller en vollediger naar kunnen functioneren.

Verder zou het raadzaam zijn wanneer de algemene mbo- en hbo-horecaopleidingen hun terrein uitbreiden. Deze opleidingen besteden nu relatief veel tijd aan onder meer gastvrijheid, klanttevredenheid en sociale hygiëne. Mogelijk moet in de opleidingen meer aandacht komen voor het verhogen van de 'employee experience', ofwel de beleving van de medewerker. Uit onderzoek van [Berenschot](#) blijkt dat overigens dat 60 procent alle bedrijven hier in de praktijk aandacht voor heeft. Toch moet dat percentage omhoog, zeker in sectoren die serieus werk willen maken van personeelsverloop.

Verder zijn digitale trainings- en opleidingsmogelijkheden een belangrijk wapen in de strijd tegen het hoge personeelsverloop in de horeca. Volgens het Amerikaanse onderzoek '[Mind of the Food Worker](#)' hebben werknemers in deze branche over het algemeen een sterke voorkeur voor interactieve, via hun telefoon of tablet aangeboden lesstof. Dat geldt zeker voor lesstof die met behulp van bijvoorbeeld 'gamification', 'augmented reality' of 'social media' een extra dimensie krijgt.

Tot slot kan het beter onderbouwen van promotietrajecten de tevredenheid bij medewerkers volgens ABN AMRO helpen verhogen. Restaurantketens als Dave & Buster's, Five Guys and Applebee's maken gebruik van [software-platform Shift One](#) om meer grip te krijgen op de verrichtingen en verwachtingen van hun medewerkers. Naast de dagelijkse prestaties houdt Shift One bijvoorbeeld ook bij hoe lang ze actief blijven in een bepaalde functie. Bovendien adviseert de software op basis van deze data ook over de mogelijke promotie of functieverandering van medewerkers die al een zekere tijd dezelfde functie uitoefenen, en tegelijk over mogelijke bijbehorende opleidingsmogelijkheden.

Overigens voorspelt de software ook welke werknemers mogelijk overwegen op te stappen en waarschuwt de managers hiervoor. Hierdoor kunnen organisaties effectiever sturen op behoud van personeel en tegelijk gericht kijken naar de vergoeding voor bepaalde functies.



Colofon

Auteur

Stef Driessen

Sector Banker Leisure bij ABN AMRO

stef.driessen@nl.abnamro.com



Eindredactie

Bendert Zevenbergen

Illustraties en opmaak

Kollerie Reklame-advies & Promoties

Fotoverantwoording

Shutterstock & Unilever Food Solutions

Foto Stef Driessen: Hannie Verhoeven

Literatuur

Davidson, M.C.G., Timo, N. & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (4), 451-466.

Hinkin, T. R. and Tracey, J. B. (2000) 'The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), pp. 14-21.

Lub, X.D., Schoenmakers, D. & Siep, F. (2011). Kosten van personeelsverloop in de tourismebranche. Scriptie Saxion 22-08-2011.

Rijnders, R., & Lub, X.D. (2012). *Arbeidsmarktanalyse 2012. Bedrijfschap Horeca & Catering*, Zoetermeer, NL. ISBN 978-90-5531-000-5

Wil je meer weten over #FairKitchens?

Dit is dé beweging om een nieuwe keukencultuur te inspireren, want een gezondere cultuur zorgt voor een gezonder bedrijf.

Kijk snel op FairKitchens.com of op [@wearefairkitchens](https://www.instagram.com/wearefairkitchens) en [facebook.com/wearefairkitchens](https://www.facebook.com/wearefairkitchens)

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 5 september 2019.





abnamro.nl

