

Arbeidsmarktonderzoek 2020-2021

# NIEUWE ROLLEN EN FUNCTIES BINNEN DE HORECA

Onderzoek door SVH



# INHOUD

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>	<b>Vragen en uitkomsten tweede fase</b>	<b>17</b>
<b>Aanleiding onderzoek</b>	<b>3</b>	<b>Expertgesprekken met KHN-leden</b>	<b>24</b>
<b>Opzet onderzoek</b>	<b>4</b>	<b>Expertgesprekken met leden FNV Horeca</b>	<b>25</b>
Eerste fase	4	<b>Conclusies tweede fase</b>	<b>26</b>
Tweede fase	4	<b>Rollen die SVH gaat ontwikkelen</b>	<b>27</b>
<b>Rollen</b>	<b>5</b>	Rollen in de keuken	27
Voordelen	6	Rollen in de bediening	27
Matching	6	Rollen ter ondersteuning van het management	28
<b>Vragen en uitkomsten eerste fase</b>	<b>7</b>	<b>Bijlage 1</b>	<b>29</b>
Rollen en functienamen vanuit de eerste fase	13	<b>Bijlage 2</b>	<b>30</b>
Rollen vakman/vakvrouw	14	<b>Bijlage 3</b>	<b>31</b>
Rollen ter ondersteuning van het management	15	<b>Bijlage 4</b>	<b>33</b>
<b>Behoeftte werkgevers en conclusies eerste fase</b>	<b>16</b>	<b>Colofon</b>	<b>36</b>

# AANLEIDING ONDERZOEK

Als je het werk in de horeca van nu vergelijkt met dat van 2013, dan zie je meteen dat het anders georganiseerd is. Het jaar 2013 is niet willekeurig gekozen. Het is het jaar waarin de laatste majeure aanpassing is uitgevoerd in het Handboek Referentiefuncties bedrijfstak horeca. In dit Handboek is vastgelegd wat de inhoud is van de referentiefuncties. Dit zijn voorbeeldfuncties gebaseerd op in de bedrijfstak voorkomende functies en die, in een bepaalde relatie met andere referentiefuncties, in het Register Referentiefuncties Bedrijfstak Horeca zijn opgenomen. Kortom, functies die met elkaar vergeleken worden om de salariswaarde te bepalen en waarin de onderlinge verschillen in inhoud, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

Al ruim voor de coronacrisis was duidelijk dat het bestaande referentiehandoek met de vastgestelde referentiefuncties niet meer voldeed. Het paste niet meer bij de wensen van werkgevers én werknemers. Er zijn de laatste jaren steeds meer rollen bijgekomen die niet terugkomen in de formele functiebeschrijvingen in het referentiehandoek. Het gaat om vragen naar de manier waarop werk in de sector wordt georganiseerd en welke factoren invloed hebben op die organisatie van werk. Al in 2017 hebben Koninklijke Horeca Nederland (KHN) en SVH hierover gesproken. Het is ook aan bod gekomen bij verkennende gesprekken voor de sociale agenda, een breed overleg tussen cao-partners

en andere stakeholders. De behoefte om de referentiefuncties fundamenteel te herzien werd en wordt onderhuids in de sector gevoeld en is vanaf 2018 expliciet op tafel gekomen.

SVH heeft, in afstemming met KHN én SBB, besloten in de branche te onderzoeken welke rollen er zijn in de sector en die mogelijk een plek moeten krijgen in een nieuw referentiehandoek. SVH heeft onderzocht welke rollen in vacatures gevraagd worden die niet duidelijk matchen met de bestaande referentiefuncties en heeft dat getoetst in de branche. Met de uitkomst van het onderzoek kunnen gerichter nieuwe rollen en functies benoemd worden en een plaats krijgen in het referentiehandoek. Dat is dan direct de basis voor de actualisering van (branche)opleidingen en (branche)diplo-ma's. Dit is noodzakelijk voor een optimale aansluiting van de opleidingseisen op de wensen van de branche. Dat geldt in eerste instantie voor het particulier onderwijs, maar uiteraard ook voor het middelbaar beroepsonderwijs.



# OPZET ONDERZOEK

Ondanks de lockdowns door corona heeft SVH veel horeca-ondernemers én horecamedewerkers kunnen bevragen over hoe het werk in de dagelijkse praktijk georganiseerd is op de werkvloer. Hoe ziet het werk eruit en wat gaat er volgens hen in de nabije toekomst veranderen?

De focus van het onderzoek ligt op de rol- en functieontwikkeling in de keuken en de bediening. Aan de

orde komen de ontwikkeling van nieuwe rollen en functies, de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers, verdeling van verantwoordelijkheden, beloningsstructuur (salaris), de rol van automatisering in het werk, personeelstekort na de coronacrisis, en kansen en bedreigingen voor het bedrijf.

Het onderzoek is in twee fases opgedeeld. De eerste fase leverde inzichten op die SVH in de tweede

fase aan de branche heeft voorgelegd. Op basis van de eerste fase van het onderzoek waren bijvoorbeeld al twee duidelijke rollen naar voren gekomen: barista en pizzaiolo. Barista is geen officiële rol of functie, terwijl talloze werkgevers wel vragen om dergelijke koffiespecialisten. Zo ook de ambachtelijke pizzabakker, de pizzaiolo. Voor deze rollen heeft SVH al profielen en bijbehorende branche-examens ontwikkeld.

## fase 01

De eerste fase omvatte een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve deel bestond uit een vragenlijst die naar duizenden horecamedewerkers is gestuurd. De doelgroep is samengesteld vanuit de deelnemers aan de Stay Home Hospitality Academie (SHHA), de gratis e-learning die SVH tijdens de eerste lockdown heeft aangeboden. Een groep van meer dan 40.000 unieke deelnemers heeft eraan deelgenomen. De deelnemers die toestemming hadden gegeven dat SVH ze kon benaderen, kregen een vragenlijst gemaïld. Een representatieve 'n' qua omvang en samenstelling afgezet tegen de beroepsbevolking van de brede horecasector. In totaal zijn er iets meer dan 2.000 reacties in het onderzoek verwerkt.

Het kwalitatieve deel betrof interviews met ondernemers uit alle segmenten van de horeca, van eetcafé en fastservicebedrijf tot en met vijfsterrenhotel. Er hebben in de periode maart 2020 - december 2021 bijna 200 gesprekken plaatsgevonden. De deelnemers aan deze gesprekken, maar ook de deelnemende bedrijven aan het kwantitatieve gedeelte, staan vermeld in het colofon aan het einde van dit onderzoek.

## fase 02

In de tweede fase heeft SVH gepeild in hoeverre de sector de uitkomsten van de eerste fase herkent en erkent. De hoofdvraag in de tweede fase was tweeledig, namelijk de vraag naar de gewenste werkwijze om rollen en functies in te schalen en de vraag naar opleidingsbehoefte. Voor welke rollen moeten er opleidingsprogramma's komen? Kan het werken met referentierollen in plaats van referentiefuncties leiden tot meer flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden? En er is ingegaan op de vraag naar personeelszaken (hr). In de eerste fase hadden respondenten daar veel nadruk opgelegd.

De tweede fase bestond net als de eerste fase uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Zo heeft een brede doelgroep uit de branche een mail gekregen met daarin specifieke vragen over rollen op basis van de uitkomsten uit de eerste fase. Daarnaast hebben er twee gespreksrondes plaatsgevonden met een doorsnede van de achterban van de leden van KHN en twee gespreksrondes met leden van FNV Horeca. Zij staan vermeld achterin dit onderzoek.

Met de uitkomsten kan SVH in ieder geval vaststellen voor welke rollen opleidingsprofielen moeten komen, zodat in de branche de juiste opleiding komt voor de nieuwe rollen. Ook zijn er aanknopingspunten opgehaald om rollen in te bedden in het referentiehandboek.

# ROLLEN

Het gaat om het apart zetten van rollen of juist het combineren van verschillende rollen als vakman/vakvrouw.



**SVH omschrijft een rol als volgt: een set van samenhangende werkzaamheden die onderdeel zijn van een functie. Regelmatig gaat het om een specialisatie. Een rol kan een deel van een functie zijn. Bijvoorbeeld een specialisatie binnen een functie waarmee je in een bedrijf wel een volwaardige baan kunt hebben. Deze rollen staan nu niet in de cao genoemd als volwaardig vak. Het kan ook zijn dat iemand werkzaamheden vervult die, als je uitgaat van de huidige referentiefuncties, toe te schrijven zijn aan verschillende functies.**

**Voorbeeld 1:** bij de functie kok kun je de rol ontbijtkok onderscheiden. De ontbijtkok is dan een deel van de functie kok met een aantal verdiepingen voor het ontbijt. Maar het kan ook iemand zijn die alleen ontbijtkok is en dus juist niet alles hoeft te weten wat een kok wel beheerst en kent. Een ontbijtkok kan gewoon een volledige werkweek werken bij een bedrijf.

**Voorbeeld 2:** een zelfstandig werkend gastheer die ook de rol vervult van kas opmaken en zaak afsluiten, wat eigenlijk onder de functie van een leidinggevende valt. De zelfstandig werkend gastheer vervult een extra rol, die volgens het referentiehandboek niet bij zijn functie hoort.

**Voorbeeld 3:** bij de functie hr-medewerker kun je de rol roostermaker onderscheiden. Een roostermaker is geen volledige aanstelling, maar wel een rol die bijvoorbeeld een zelfstandig werkend gastheer/vrouw zou kunnen vervullen.

Het gaat om een set van samenhangende werkzaamheden die onderdeel zijn van een functie.

# VOORDELEN

Al eerder heeft SVH geïnventariseerd wat de voordelen zijn om het werk in de horeca te organiseren op basis van rollen. Dat valt buiten de scope van dit onderzoek maar is relevant om hier te vermelden.

## We noemen vier voordelen:

**01** Ten eerste kan een medewerker sneller op de werkvloer inzetbaar zijn, wanneer deze eerst een kleiner deel van een complete functie hoeft te beheersen. Wanneer je de basis van serveren leert kun je sneller aan de slag dan wanneer je eerst de gehele opleiding gastheer/-vrouw moet afronden. Dat geldt ook in de keuken: je kunt veel sneller aan de slag als mise-en-place kok dan als kok. Het is extra motiverend om op deze manier nieuwe medewerkers snel bekwaam in te kunnen zetten.

Ook voor personeel dat al in het bedrijf werkt, kan het voordelig zijn om een employee journey te maken op basis van rollen. In kleine stappen doorontwikkelen is snel, praktisch, voordelig en leidt tot minder uitval op de werkvloer vergeleken met complete opleidingstrajecten. Voor de basisrollen kan het zelfs zo zijn dat leren en werken uitsluitend op de werkvloer plaatsvindt wanneer het gaat om het werken met praktijkbewijzen. Zie voor meer uitleg: <https://www.svh.nl/Leermeester/Leermeester-1/SVH-Praktijkbewijzen>. Het denken in diploma's is niet weg, maar het denken in deelbewijzen neemt sterk toe: <https://www.morgens.nl/actueel/in-de-toekomst-stelt-een-medewerker-een-diploma-samen-uit-behaalde-praktijkbewijzen/>

**03** Door rollen formeel op te nemen in het referentiehandboek, kun je medewerkers gericht inschalen. Het wordt makkelijker om medewerkers voor specifieke rollen hoger te waarderen dan nu het geval is. Bovendien bevatten de rollen actuele beschrijvingen van het werk op de werkvloer en kunnen deze als basis dienen voor de beroepscompetentieprofielen en kwalificatiedossiers. Omdat ook het referentiehandboek daar een bron voor is, kan er een grote actualiseringslag worden gemaakt.

**04** Gezien de krapte in de arbeidsmarkt van de horeca en brede hospitality, kan een andere manier van het organiseren van arbeid ook een substantiële bijdrage leveren aan het terugdringen van de krapte. Door te werken met rollen die een deelverzameling van een functie zijn, kun je ook veel gemakkelijker nieuwe doelgroepen aanboren. Door werk in kleinere brokken aan te bieden, kan dat voor medewerkers interessant zijn. Het kost niet alleen minder tijd om iemand voor een rol snelbekwaam aan de slag te krijgen, ook het inroosteren van medewerkers wordt flexibeler. Wanneer we werk in de sector anders gaan organiseren, kan de sector een deel van de eigen personeelskrapte oplossen. Het is een kwestie van willen organiseren.

# MATCHING

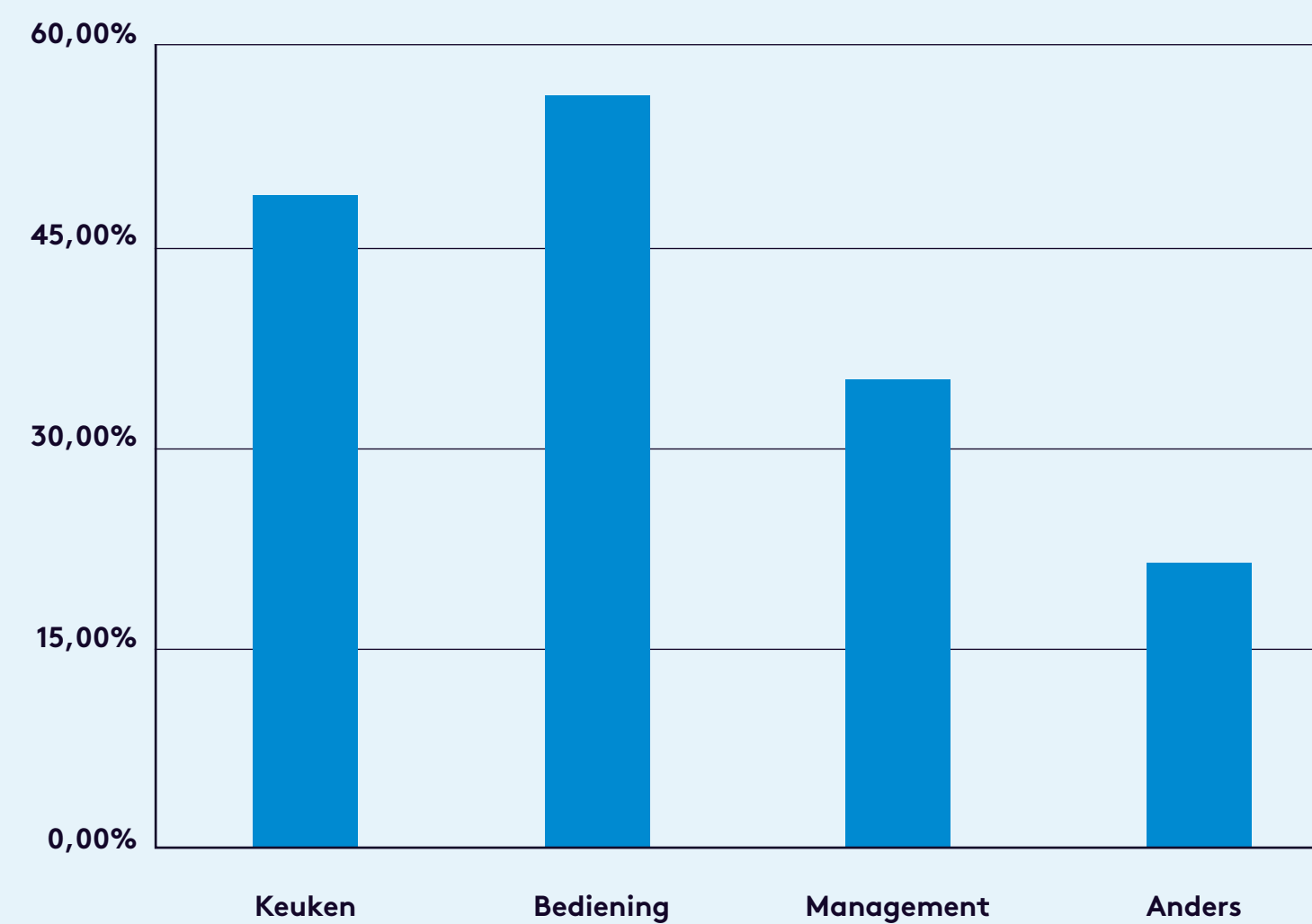
Wanneer we meer in rollen gaan denken en werken, is het van belang om te weten wat iemand al beheerst ten opzichte van wat er gevraagd wordt in een bepaalde rol. Dat is ook relevant voor de medewerkers die bedrijven via de flexibele schil inhuren. Samen met partners heeft SVH een app ontwikkeld waarmee medewerkers zelf kunnen inventariseren wat hun skills zijn ten opzichte van een bepaalde rol, functie of opleiding. Dit is gratis. Voor een klein bedrag kan er ook een uitgebreide rapportage gevraagd worden waarmee inzichtelijk is welke andere rollen en functies relevant kunnen zijn en wat iemand moet doen om dat te gaan beheersen: <https://www.entreemagazine.nl/adv-svh-lanceert-app-play-to-hospitality>.



# VRAGEN EN UITKOMSTEN EERSTE FASE

De voorgelegde vragen, zowel online als in gesprekken met ondernemers en medewerkers zijn:

- 1.** Voor welke afdeling voer jij jouw werkzaamheden uit?
- 2.** Welke taken voer jij uit?
- 3.** Voer jij werkzaamheden uit waarvan je denkt dat ze niet bij je functie horen?
- 4.** Denk je dat de komende jaren functies worden overgenomen door automatisering?
- 5.** Als je bij de vorige vraag ja hebt geantwoord, denk je dan dat dit invloed gaat hebben op jouw functie?



Voor welke afdeling voer jij  
jouw werkzaamheden uit?

(meerdere antwoorden mogelijk)

Vraag 1

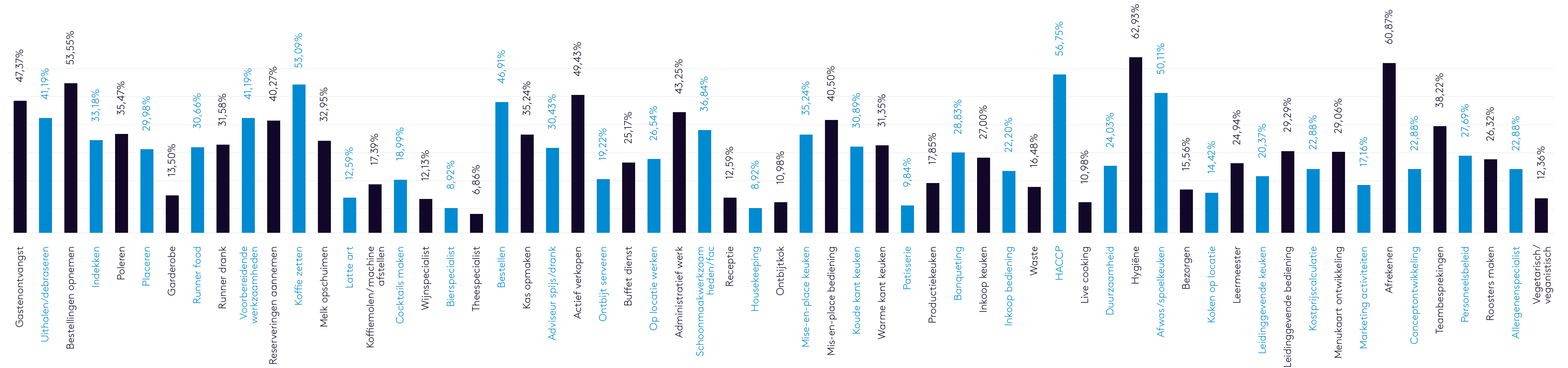
## VOOR WELKE AFDELING VOER JIJ JOUW WERKZAAM- HEDEN UIT?

**Opvallend:** de optelsom is hoger dan 100%. Hieruit blijkt dat veel medewerkers werkzaamheden verrichten die over één afdeling heen gaan. 54% van de respondenten geeft aan werkzaamheden uit te voeren die over afdelingen heen gaan.



## Vraag 2

# WELKE TAKEN VOER JE UIT?

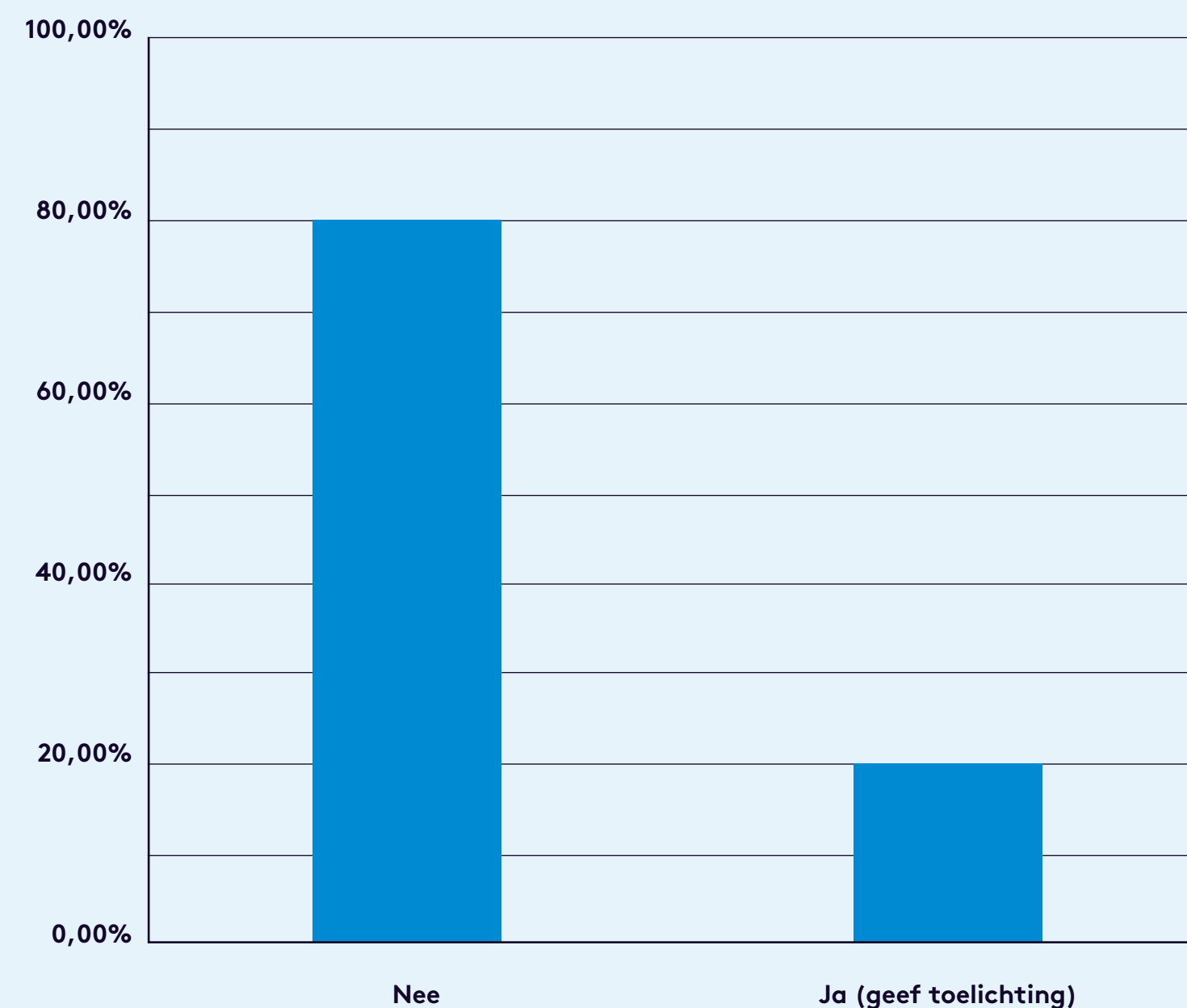


De vraag naar taken geeft inzicht in welke technieken en vakvaardigheden van belang zijn. We zien een optelsom van takenpakketten

die over verschillende functies heen worden belegd. We zien roosters maken als rol bij een medewerker bediening. We zien personeels-

beleid bij een leidinggevende. We zien socialmedia-beheer van bedrijven bij verschillende functies terugkomen. Taken dan wel rollen die

volgens het referentiehdbok niet bestaan of genoemd worden, of die bij heel andere functies thuishoren.



Voer jij werkzaamheden uit waarvan je denkt dat ze niet bij je functie horen?

### Vraag 3

## VOER JIJ WERKZAAMHEDEN UIT WAARVAN JE DENKT DAT ZE NIET BIJ JE FUNCTIE HOREN?

Het bijzondere aan de uitkomst van deze vraag is dat bij vraag 1 het beeld is geschetst dat 54% van de respondenten werkzaamheden uitvoert die buiten de eigen afdeling liggen en daarmee over hun eigen functie heen gaan. Blijkbaar is dat al zo ingeburgerd op de werkvloer. 20% denkt werkzaamheden uit te voeren die niet bij de eigen functie horen. Rollen, taken en functies zijn op de werkvloer in de beleving van veel medewerkers en managers al logisch met elkaar verweven.

## Vraag 4

# DENK JE DAT DE KOMENDE JAREN FUNCTIES WORDEN OVERGENOMEN DOOR AUTOMATISERING?

Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan zich geen zorgen te maken over de invloed van automatisering of robotisering op het voortbestaan van hun functie. 20% is daar wel bang voor. 13,6% daarvan geeft aan dat dit daadwerkelijk invloed gaat hebben op hun functie (zie vraag 5). Volgens de meeste respondenten blijft de horeca mensenwerk, waarbij juist dat menselijke aspect voor de ultieme beleving zorgt.

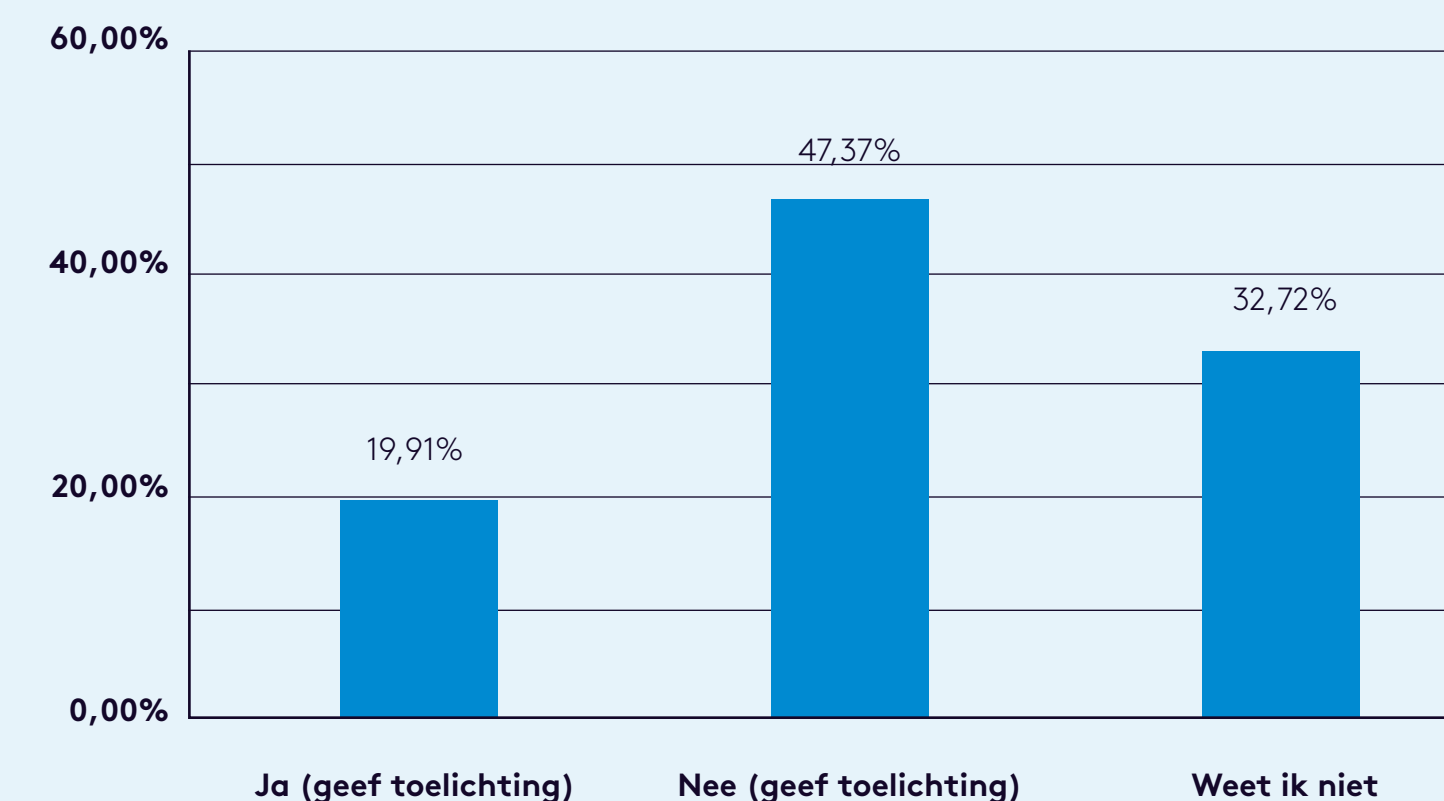
In hoeverre robotisering menselijke arbeid kan vervangen, hangt van verschillende factoren af. Een factor is bijvoorbeeld de financiële positie van de ondernemer, want een investering in technologie vraagt om voldoende kapitaal. Een groot

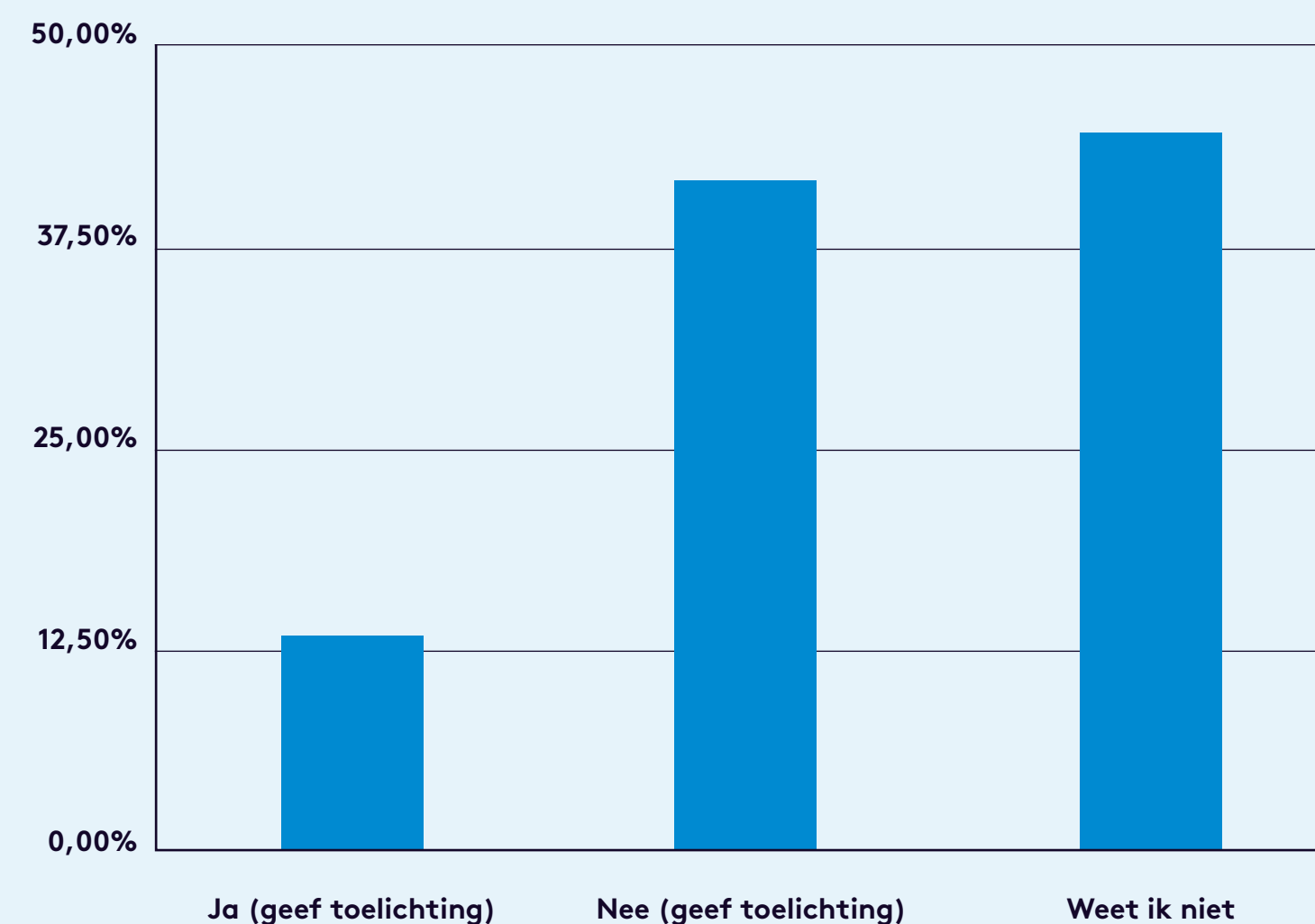
deel van de bedrijven heeft dat om verschillende redenen niet en zal menskracht in moeten zetten.

Als technologie menselijke arbeid overneemt, bijvoorbeeld bij routinematige en gestandaardiseerde processen, zijn medewerkers elders inzetbaar. Ook zien we 'co-botisering': mens en robot werken samen aan hetzelfde doel. Zo zijn er robots die bestellingen naar gasten brengen, terwijl de gastheer/gastvrouw het gesprek aan tafel doet. Ook een vorm om gastenservice en gastervaring te optimaliseren.

De gastvrijheidssector zal de komende jaren op zoek moeten gaan naar een balans tussen hospitality en technologische mogelijkhe-

den. Bij veel hotels gaat het in- en uitchecken bij de receptie steeds meer digitaal. Door deze service verschuift de balans van wat gastenservice is. Door data te verzamelen kunnen bedrijven en hotels inspelen op de wensen en verwachtingen van de gast. Cruciaal blijft dat bedrijven het mogelijk maken dat medewerkers in de veranderende rollen de juiste vaardigheden leren. Om te voorkomen dat een gebrek aan gastencontact leidt tot versraling van gastenservice. Dat dit voor de horeca en de brede hospitality een zoektocht is, is helder. Het onderstreept eens te meer dat er nieuwe rollen en functies vereist zijn om de optimale gastervaring te bereiken.





Als je bij de vorige vraag ja hebt geantwoord, denk je dan dat dit invloed gaat hebben op jouw functie?

### Vraag 5

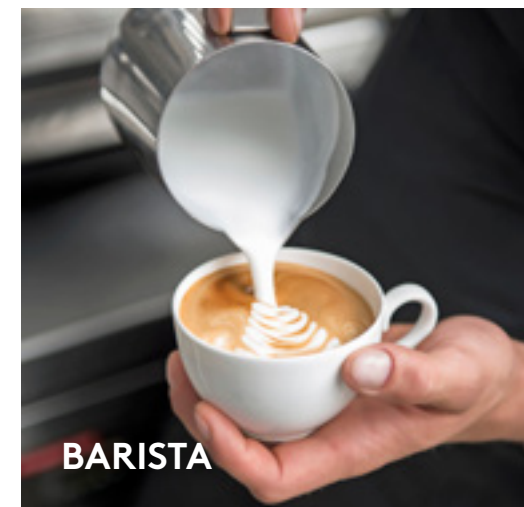
**ALS JE BIJ DE VORIGE VRAAG JA HEBT GEANTWOORD, DENK JE DAN DAT DIT INVLOED GAAT HEBBEN OP JOUW FUNCTIE?**



# ROLLEN EN FUNCTIENAMEN VANUIT DE EERSTE FASE

In de eerste fase van het onderzoek, zowel via e-mail als in de interviews met bedrijven, is uitgebreid ingegaan op namen van rollen en functies. Er is een breed palet uit naar voren gekomen, gesplitst in rollen voor de vakman/vakvrouw en voor meer managementachtige rollen.

# ROLLEN VAKMAN/ VAKVROUW:



BARISTA



TAARTEN- EN CAKEKOK



VERKOOP- &  
UPSELL-TECHNIKEN



BIERSOMMELIER



ALLERGENE-EXPERT



COCKTAILMAKER



ONTBIJTKOK (BUFFET)



DIETKOK



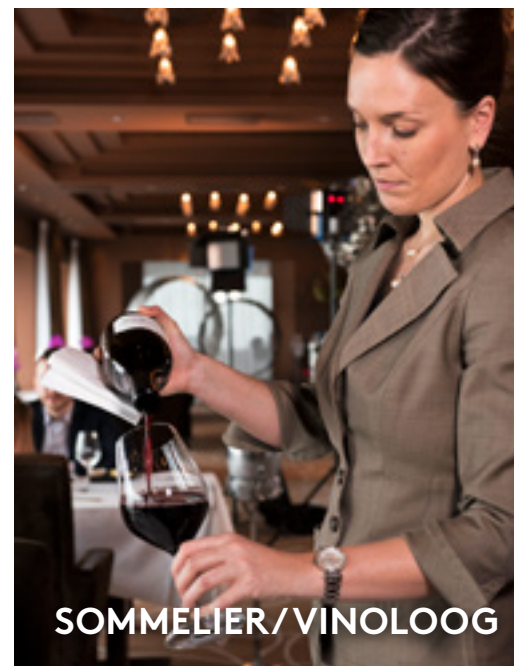
PATISSIER



SUSHI-KOK



VEGA-KOK



SOMMELIER/VINOLOOG



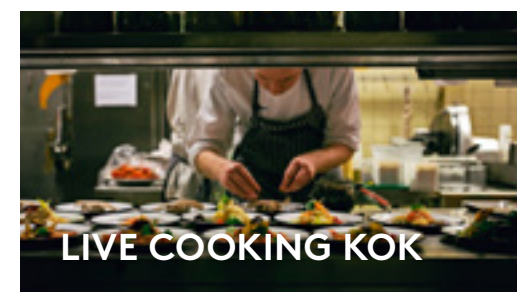
THEESOMMELIER



FRIJOURKEUKENHULP



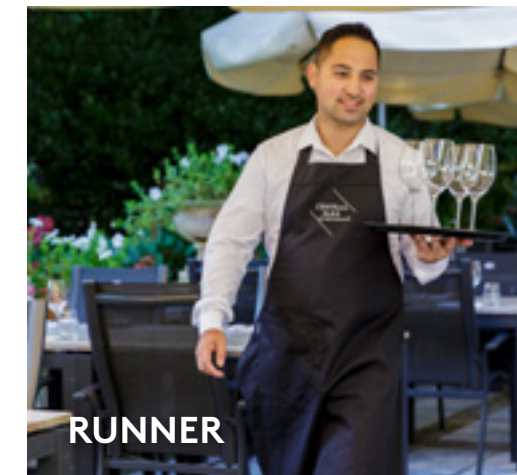
GRILL/BBQ MASTER



LIVE COOKING KOK



BOULANGER



RUNNER



VOORRAADBEHEER  
EN WASTE



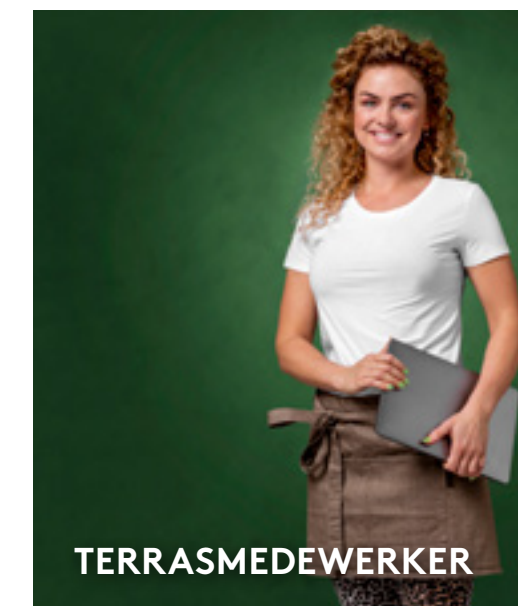
PRODUCTIEKOK  
(DARK KITCHEN)



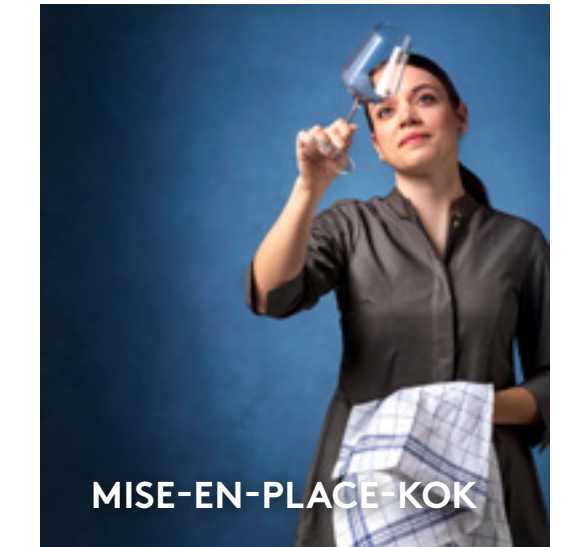
ALLROUND  
HORECAMEDEWERKER



ALLROUND  
HOTELMEDEWERKER



TERRASMEDEWERKER



MISE-EN-PLACE-KOK



PIZZAIOLO  
(PIZZABAKKER)



BUDDY



LEERMEESTER VOOR  
ANDERE GROEPEN DAN  
BBL-STUDENTEN

# ROLLEN TER ONDERSTEUNING VAN HET MANAGEMENT:

- E-mail-marketing
- Zoekmachine-optimalisatie (SEO)
- Zoekmachine-advertenties (SEA)
- Socialmedia-marketing
- Adverteren op sociale media
- Websitebeheer
- Grafisch vormgeven (bijv. ontwerpen posters of digitaal marketingmateriaal)
- Roostermaker
- Specialist voor personeelsbeleid en regelgeving (cao, BHV, Sociale Hygiëne, beoordelingsgesprekken, regels muziekgebruik, opstellen huisregels)
- Specialist voor de RIE: brandveiligheid, calamiteitenplan, risico-inventarisatie en -evaluatie.
- Specialist voor vergunningen (Drank- en Horecaverunning, Bestemmingsplan, Exploitatievergunning, Omgevingsvergunning, Terrasvergunning, toegestane openingstijden, milieuregels, vergunning kansspelautomaten)



# BEHOEFTE WERKGEVERS EN CONCLUSIES EERSTE FASE

De belangrijkste conclusie uit de gesprekken met werkgevers, ondernemers en managers is dat er op grote schaal behoefte is aan meer flexibiliteit in het kunnen inschalen en inzetten van medewerkers. De huidige werkwijze op basis van de bestaande referentiefuncties schuurt steeds vaker en leidt ook voor medewerkers tot ontevredenheid. Het meest gehoorde knelpunt is dat ondernemers graag een deel van de managementtaken of een deel van een hogere functie bij een medewerker neer willen leggen. Maar omdat dit direct leidt tot een hogere inschaling en daarmee een hogere salarislast, zien zij daarvan af. Of de taken worden wel bij iemand neergelegd zonder dat daar financieel iets tegenover staat. Dat is voor zowel ondernemer als medewerker ongewenst.

Het idee dat je een rol kunt toewijzen zonder direct voor de hele functie te moeten betalen, maar voor alleen dat stuk, spreekt veel werkgevers aan. Dat geldt ook voor specialisaties en groei in de breedte.

#### Voorbeeld 1:

bij de functie kok kun je de rol ontbijtkok onderscheiden. De ontbijtkok is dan een deel van de functie kok met een aantal verdiepingen voor het ontbijt.

#### Voorbeeld 2:

een zelfstandig werkend gastheer/gastvrouw die ook een barista- en/of biersommelier-diploma heeft.

Met een extra verdieping of diploma is de medewerker meer waard op de arbeidsmarkt en mag dan ook beter beloond worden, is een veelgehoorde gedachte. Het biedt medewerkers perspectief en kansen om in stapjes door te groeien. Voor bedrijven betekent het dat ze medewerkers makkelijker kunnen behouden. Deze geluiden komen voornamelijk naar voren in gesprekken met kleinere bedrijven (tot 40 fte). Bij kleinschalige zaken is in verschillende rollen werken meestal al een must.



Grotere bedrijven en met name grotere hotels hopen niet op een te fijnmazig systeem met veel rollen, omdat dan over elk detail gesteggel kan ontstaan. In de grotere hotels zijn vaak al rollen ingevoerd, ook al passen die niet specifiek binnen de bestaande referenties. De grotere hotels investeren veel in interne trainingen. Soms nemen ze medewerkers aan omdat ze als persoon passen bij de job. Ze krijgen het salaris voor een functie die ze nog gaan leren binnen het bedrijf. Dat geldt vooral voor de bedrijven in de grote steden. In grote steden lijken de grotere bedrijven zich minder te laten leiden door de referentiefuncties en zijn ze creatief in het opnemen van flexibele rollen binnen functies.

Opvallend zijn de verschillen tussen de functies zoals beschreven in het contract van respondenten en de werkzaamheden die ze daadwerkelijk uitvoeren.

- Van de ondervraagden is 23,8% keukenmedewerker, terwijl 48,5% van de ondervraagden aangeeft daadwerkelijk werkzaamheden uit te voeren voor de keuken.
- Van de ondervraagden is 30,1% medewerkers bediening, terwijl 56% van de ondervraagden aangeeft daadwerkelijk werkzaamheden uit te voeren voor de bediening.
- 18,4% van de ondervraagden is werkzaam in het management, terwijl 34,8% van de ondervraagden taken uitvoert die bij het management horen.

Uit de eerste fase is naar voren gekomen dat er ontzettend veel crossover is tussen functiegebieden. Veel ondervraagden geven aan dat ze zichzelf als allround beschrijven. Aan de andere kant, er zijn medewerkers die een specialistische rol hebben en juist een heel klein deel van een functie invullen. Denk aan een mise-en-place kok of ontbijtkok.

Een klein deel van de respondenten geeft aan dat automatisering daadwerkelijk invloed gaat hebben op het voortbestaan van hun functie. Volgens de meeste respondenten blijft de horeca mensenwerk, waarbij juist dat menselijke aspect voor de ultieme beleving zorgt.

Er liggen op het gebied van marketing en hr voor horecabedrijven veel kansen. Grotere bedrijven hebben vaak een fulltime specialist, terwijl bij kleinere bedrijven iemand het erbij doet. In de tweede fase van het onderzoek is dit nader onderzocht.



# VRAGEN EN UITKOMSTEN TWEEDE FASE

De tweede fase bestond net als de eerste fase uit een kwantitatief en een kwalitatief deel. Zo heeft een brede doelgroep uit de branche een mail gekregen met daarin specifieke vragen over rollen op basis van de uitkomsten

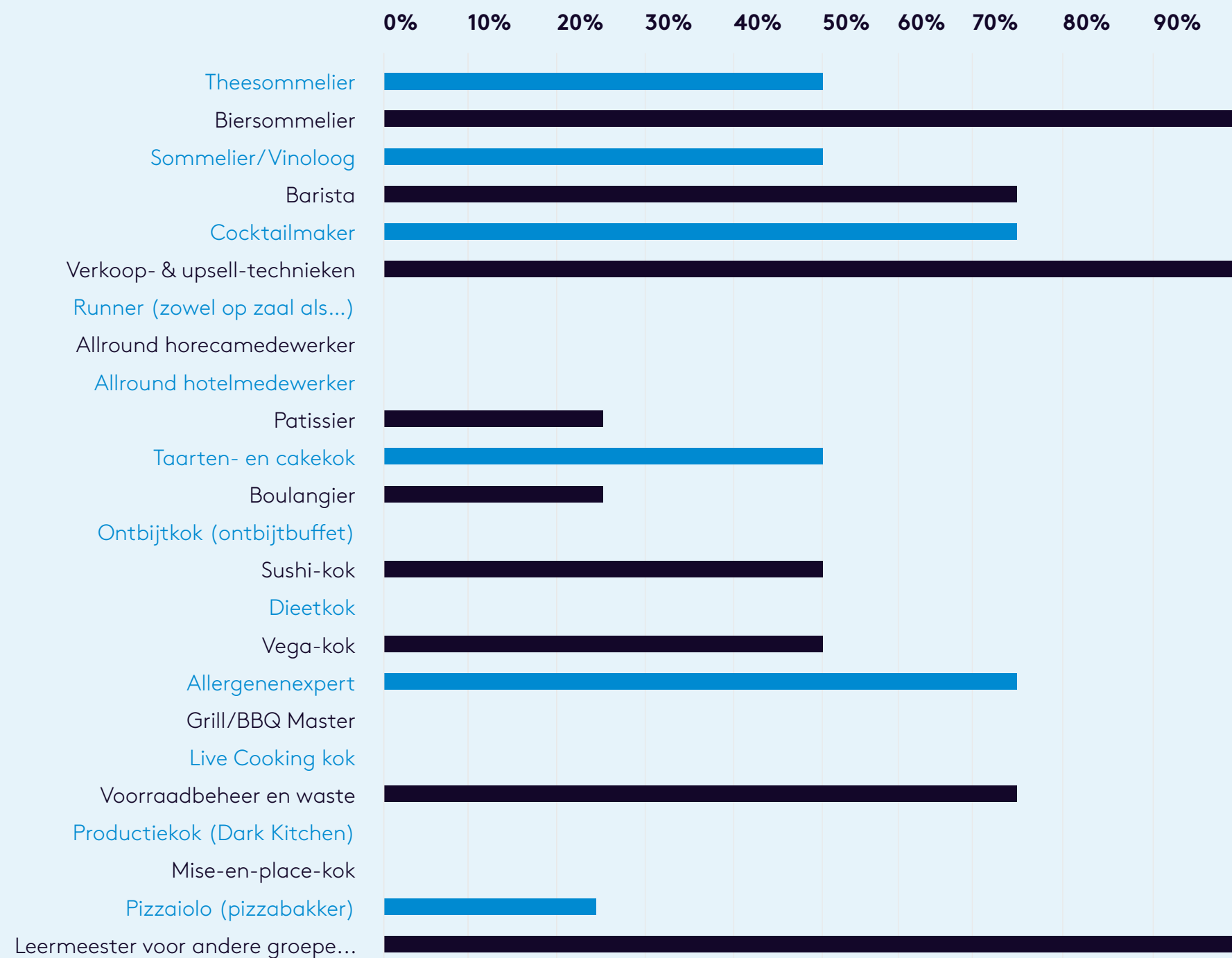
uit de eerste fase. Daarnaast hebben er twee gespreksrondes plaatsgevonden met een doorsnede van de achterban van de leden van KHN en twee gespreksrondes met leden van FNV Horeca.

De voorgelegde vragen, zowel online als in gesprekken met ondernemers en medewerkers zijn:

1. Welke van de volgende rollen vind jij van belang voor de Nederlandse horeca? De lange lijst met rollen die de ondervraagden konden aanvinken waren enerzijds rollen voor kok en anderzijds voor bediening.
2. Welke van de volgende rollen ter ondersteuning van het management vind jij van belang voor de Nederlandse horeca?
3. Van welke van de volgende rollen vind jij het noodzakelijk dat er opleidingen komen met een branchediploma?
4. Denk je dat door de invoering van rollen naast functies het werk aantrekkelijker kan worden in de horeca?
5. Denk je dat een medewerker sneller kan doorgroeien met gerichte (bij)scholing voor rollen?
6. Een medewerker die diploma's haalt voor rollen is meer waard voor de werkgever dan een medewerker die dit niet doet?

## Vraag 1

# WELKE VAN DE VOLGENDE ROLLEN VIND JIJ VAN BELANG VOOR DE NEDERLANDSE HORECA?



Ondervraagden werd gevraagd het breder te trekken, dus niet alleen te kijken naar het bedrijf waar de ondervraagde werkt of eigenaar van is. Per rol moest de ondervraagde aangeven of hij die wel of niet van belang vond. Als bijlage is een tabel opgenomen met een andere weergave (bijlage 1).

#### Een paar opvallende zaken.

De respondenten zien geen verschil in eisen tussen een restaurantkok en een kok die werkt in een dark kitchen. Voor een dark kitchen hoeft geen aparte rol te worden benoemd. Datzelfde geldt voor de mise-en-place kok. Dat is opvallend, omdat er juist in vacatures wel om koks specifiek voor de voorbereiding wordt gevraagd, zeker in grotere bedrijven. Helaas hebben we geen inzicht in de werksituatie van de respondenten. Het is aannemelijk dat respondenten uit grotere bedrijven andere rollen benadrukken dan respondenten uit mkb-bedrijven. Tegelijkertijd zie je dat mensen vooral denken in specialisaties. Het denken in deelverzamelingen (bijv. ontbijtkok) zit er nog niet goed in terwijl juist deelverzamelingen ruimte bieden voor het aantrekken van nuggers en zij-instromers.

De latere expertsessies in fase 2 en de gesprekken met individuele ondernemers hebben dat ook meer dan duidelijk gemaakt. Het is dan ook niet zo dat SVH de adviezen uit dit kwantitatieve deel volledig overneemt.

Wat verder opvalt, is het hoge percentage voor de vega-kok en de allergenenexpert. De ont-

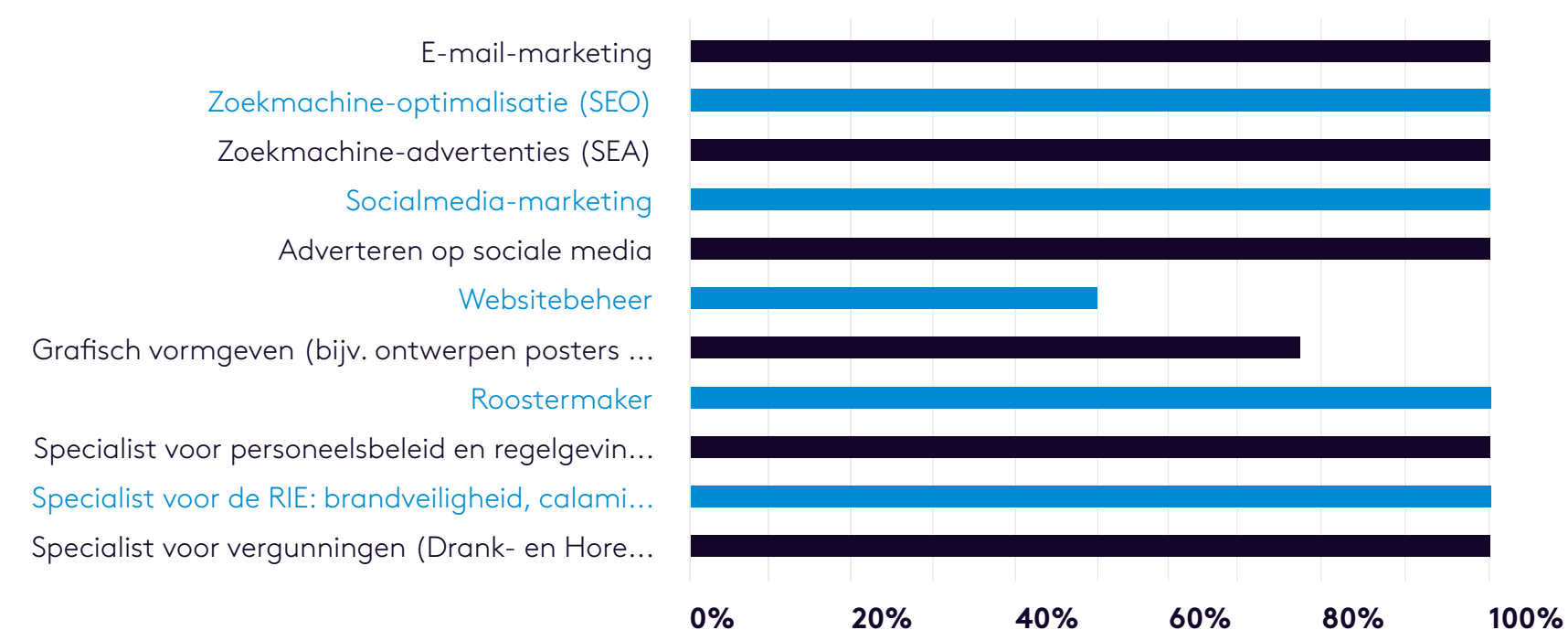
wikkeling in de sector waarbij gezondheid een steeds grotere rol speelt, geeft hier de doorslag. Ook in de expertsessie en de individuele gesprekken werd hier erg veel nadruk op gelegd. Dat geldt eveneens voor duurzaamheid en gezondheid.

In zekere zin betekent dit dat het menu goed moet aansluiten op de voorkeuren, intoleranties en verwachtingen van de gast. Hoe deze hang naar duurzaamheid en optimalisatie van personalisatie met elkaar samengaat, is een spannende ontwikkeling. Maar het feit dat 75% van de respondenten aangeeft een specialist te willen hebben op het gebied van allergenen, voedingswensen, intoleranties en duurzaamheid is sprekend genoeg. Gasten gaan bewuster om met alcohol, de foodprint, minder vlees en vaker vegetarisch, en willen daarin keuzes hebben. Aan de sector om passende antwoorden te geven en het werk zo te organiseren dat dit ook mogelijk is. Gezien de nadruk die hierop wordt gelegd en het maatschappelijk belang van dit onderdeel, kan het eigenlijk niet anders dat dit een belangrijk onderdeel moet zijn binnen de koksopleidingen.

## Vraag 2

# WELKE VAN DE VOLGENDE ROLLEN TER ONDERSTEUNING VAN HET MANAGEMENT VIND JIJ VAN BELANG VOOR DE NEDERLANDSE HORECA?

Ook bij deze vraag was het verzoek om niet alleen te kijken naar het bedrijf waar de ondervraagde werkt of eigenaar van is. Per rol moest de ondervraagde aangeven of hij die wel of niet van belang is vond.



In de grafiek valt een deel van de beschrijving van de rollen weg. De volledige beschrijving staat in de tabel hierna.

E-mail-marketing	100,00%
Zoekmachine-optimalisatie (SEO)	100,00%
Zoekmachine-advertenties (SEA)	100,00%
Socialmedia-marketing	100,00%
Adverteren op sociale media	100,00%
Websitebeheer	50,00%
Grafisch vormgeven (bijv. ontwerpen posters of digitaal marketingmateriaal)	75,00%
Roostermaker	100,00%
Specialist voor personeelsbeleid en regelgeving (cao, BHV, Sociale Hygiëne, beoordelingsgesprekken, regels muziekgebruik, opstellen huisregels)	100,00%
Specialist voor de RIE: brandveiligheid, calamiteitenplan, risico-inventarisatie en -evaluatie	100,00%
Specialist voor vergunningen (Drank- en Horecavergunning, Bestemmingsplan, Exploitatievergunning, Omgevingsvergunning, Terrasvergunning, toegestane openingstijden, milieuregels, vergunning kansspelautomaten)	100,00%

In het oog springt de hoge score op nagenoeg alle genoemde rollen, uitgezonderd websitebeheer en grafisch vormgeven. De respondenten en de experts geven aan dat deze twee rollen echt te veel specifieke technische kennis vragen om bij een medewerker neer te kunnen leggen.

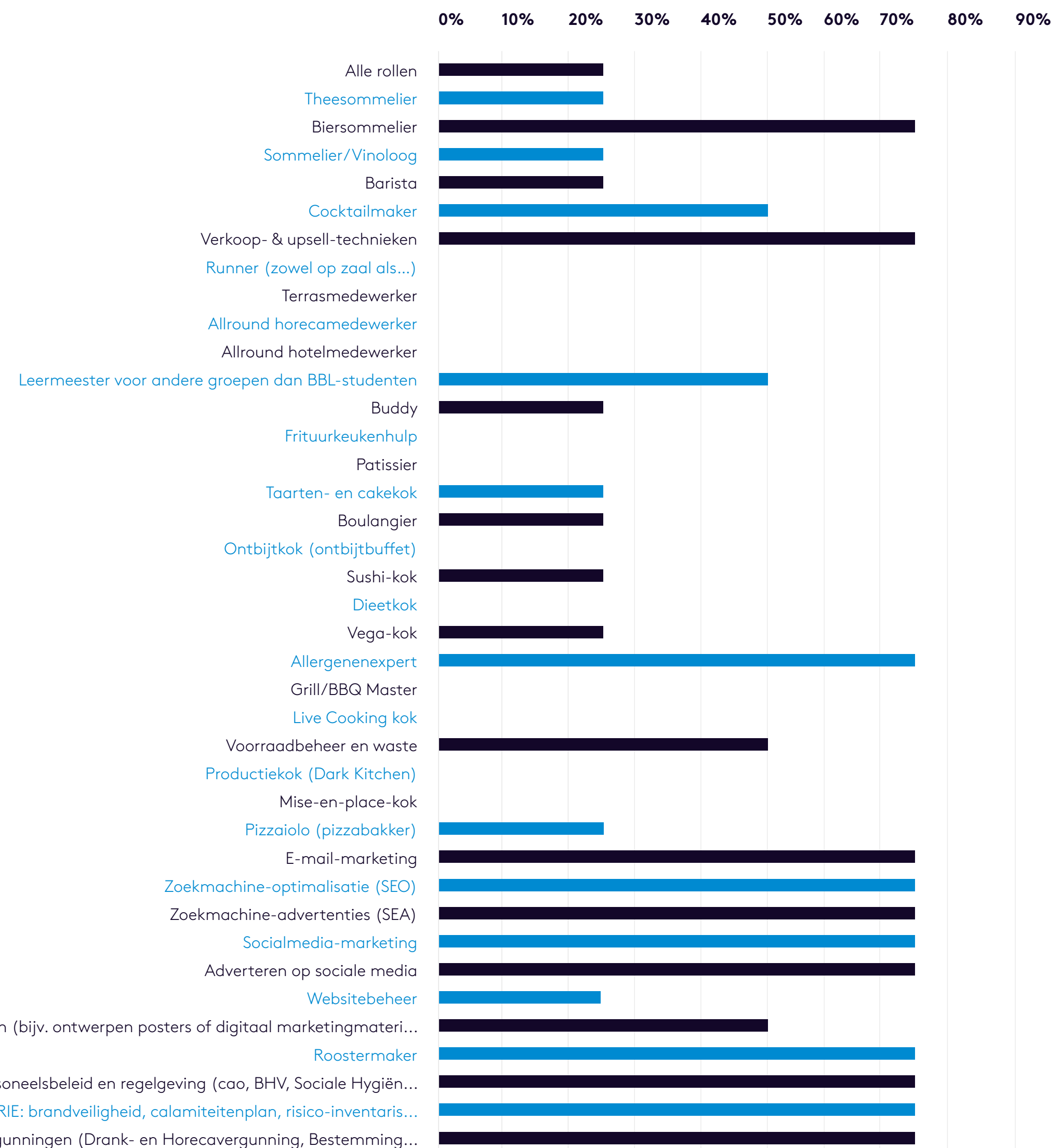
De specialist op het gebied van RIE en vergunningen was voer voor discussie in de gesprekken met ondernemers en de experts van KHN en FNV. Daar werd duidelijk dat een klein bedrijf dit niet ziet zitten, terwijl de grotere bedrijven er veel nadruk op legden. Uiteindelijk vindt iedere gesprekspartner dit een relevante rol, ook al kan deze niet overal worden ingezet.

## Vraag 3

# VAN WELKE VAN DE VOLGENDE ROLLEN VIND JIJ HET NOODZAKELIJK DAT ER OPLEIDINGEN KOMEN MET EEN BRANCHEDIPLOMA?

Een rol vraagt soms om specifieke kennis en vaardigheden. Soms zijn rollen op de werkvloer aan te leren. Het is mogelijk om ook voor kleinere rollen een opleiding te ontwikkelen. Het gaat dan niet om mbo-opleidingen maar om brancheopleidingen. Let op: van sommige bestaan al opleidingen maar geen SVH branchediploma's. Opleidingen met een SVH branchediploma komen in aanmerking voor subsidies zoals STAP.

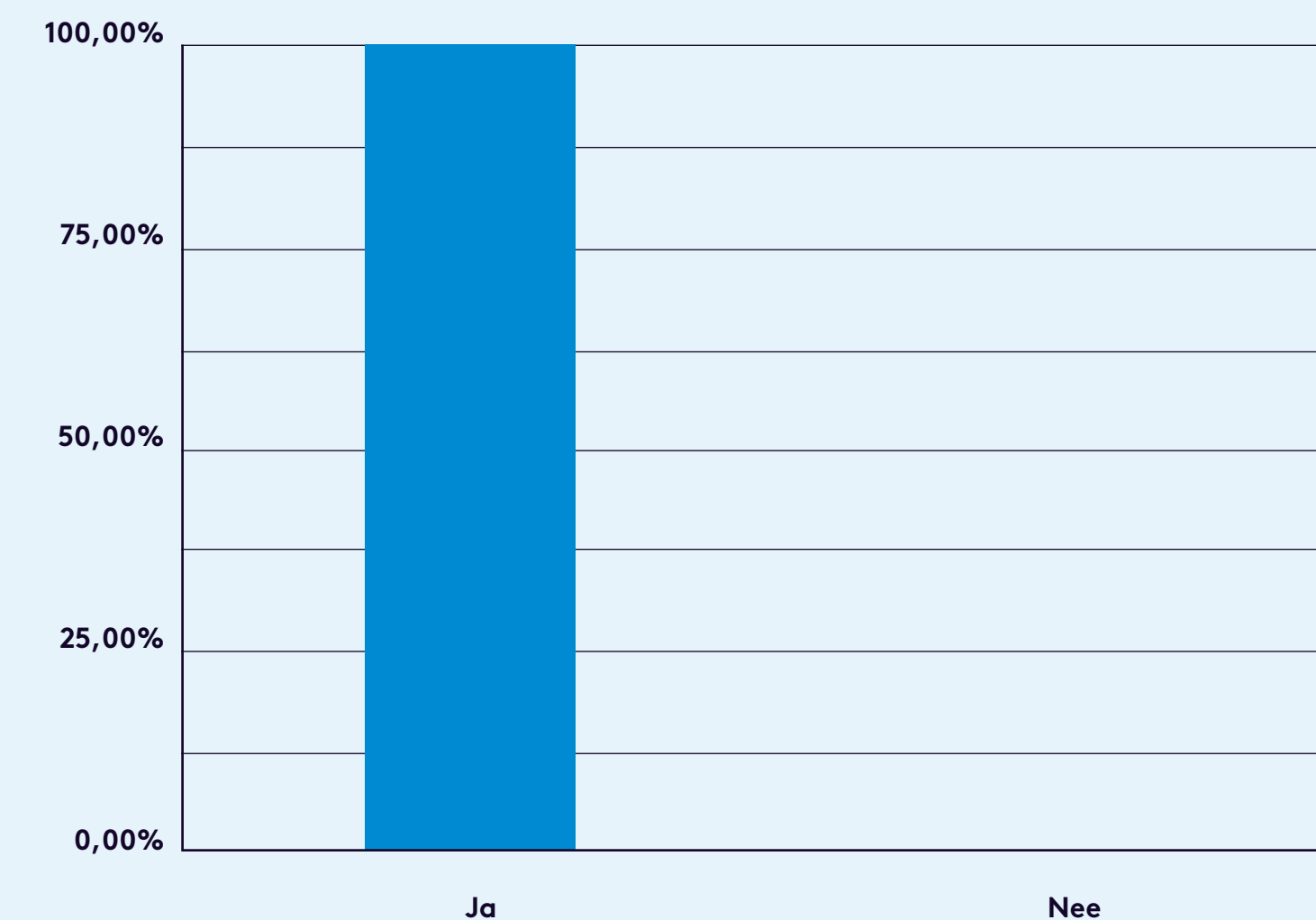
Bij deze vraag vinkt 25% aan dat er voor alle rollen opleidingen met een branchediploma zouden moeten komen. Rollen die eruit springen in de lijst (30% of meer) zijn barista, biersommelier, sommelier, cocktailmaker, verkoop- en up-sell-technieken, allround horecamedewerker, patissier, allergenenexpert, socialmedia-marketing, specialist voor personeelsbeleid en regelgeving en specialist voor RIE 10 procent of minder gaat naar de rollen van runner, buddy, frituurkeukenhulp en live cooking kok. Als bijlage is een tabel opgenomen met alle scores (bijlage 2).



## Vraag 4

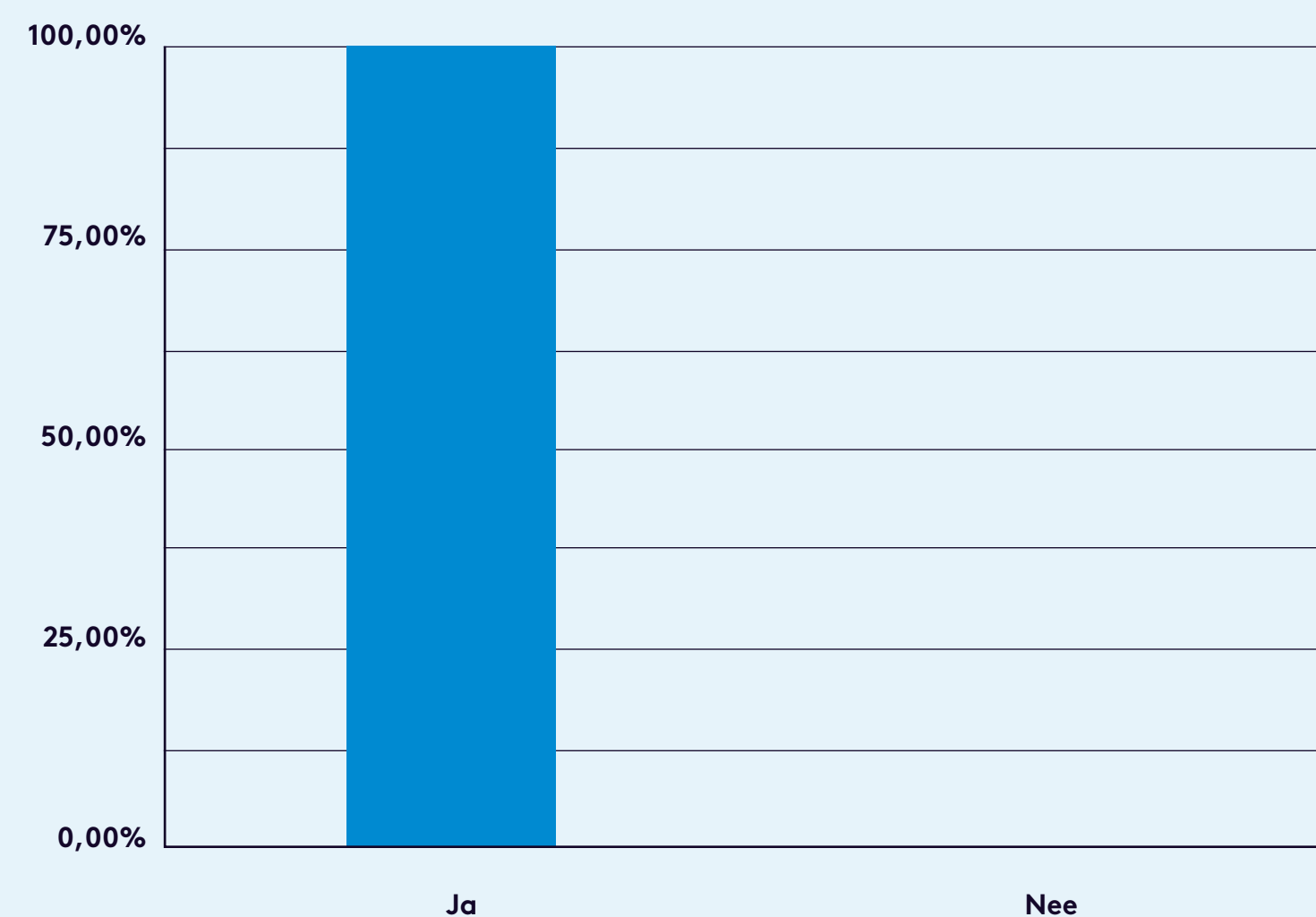
# DENK JE DAT DOOR DE INVOERING VAN ROLLEN NAAST FUNCTIES HET WERK AANTREKKELIJKER KAN WORDEN IN DE HORECA?

Rollen zijn qua taakgebied meestal kleiner dan een traditionele functie. Je zou een aanstelling bij een bedrijf kunnen opbouwen uit verschillende rollen. Bijvoorbeeld een zelfstandig werkend gastheer/gastvrouw die ook het rooster maakt en de zaak afsluit namens de eigenaar.



**Een medewerker die diploma's haalt voor rollen is meer waard voor de werkgever dan een medewerker die dit niet doet.**

Een unaniem beeld: alle respondenten zijn van mening dat de invoering van rollen het werken in de horeca aantrekkelijker maakt.



Denk je dat een medewerker sneller kan doorgroeien met gerichte (bij)scholing voor rollen?

### Vraag 5

## DENK JE DAT EEN MEDEWERKER SNELLER KAN DOORGROEIEN MET GERICHTE (BIJ)SCHOLING VOOR ROLLEN?

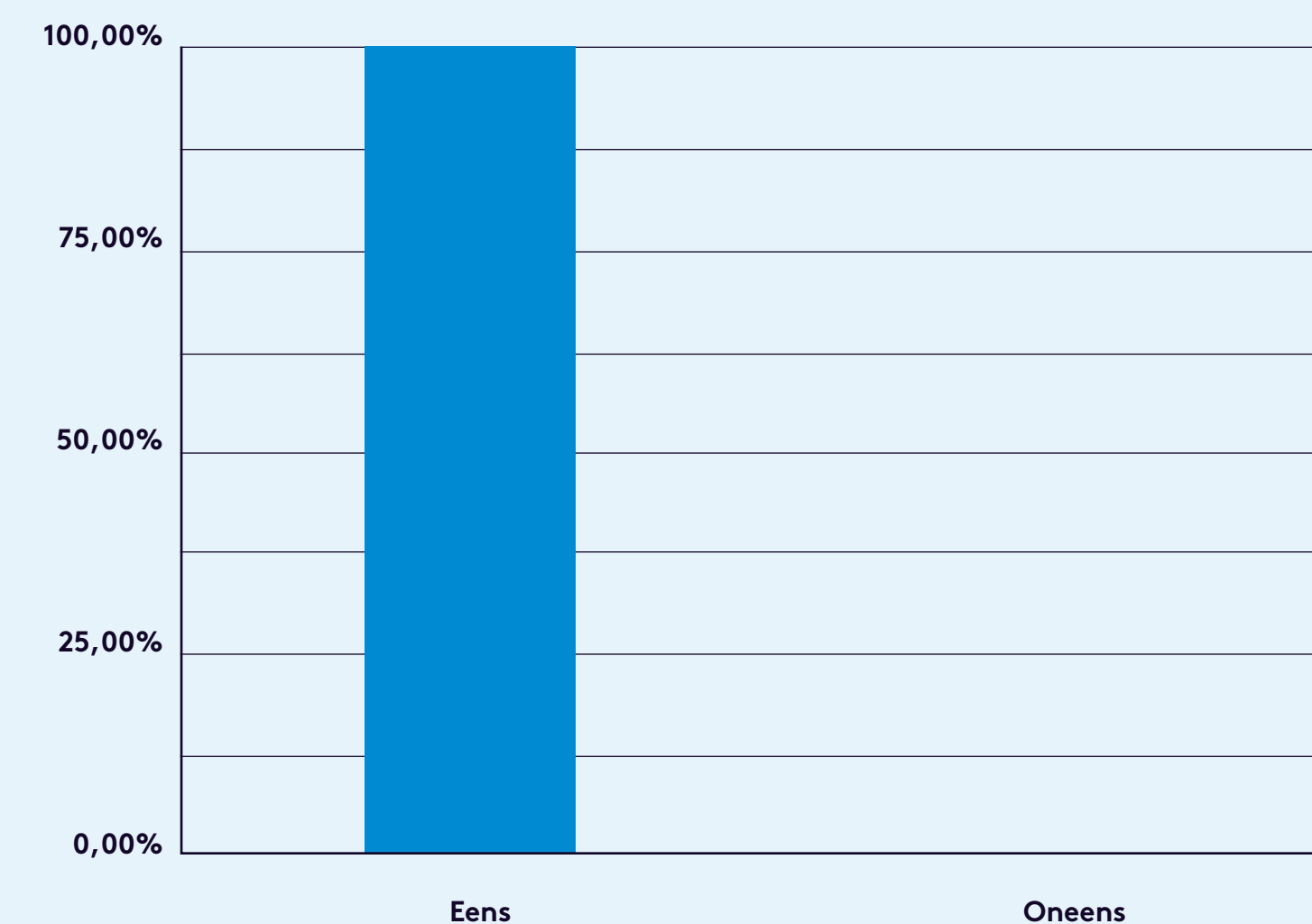
Ook bij deze vraag grote eensgezindheid. Via rollen kun je enerzijds nieuwe medewerkers sneller op de werkvloer inzetten omdat deze maar een klein deel van het hele takenpakket hoeven te leren en daarmee snel en bekwaam aan het werk kunnen. Anderzijds bieden rollen een inzichtelijk doorgroeiperspectief op voor bestaande medewerkers. Daar komt bij dat,

gezien de flexibele arbeidsmarkt die de horeca nou eenmaal is, ook flexwerkers sneller inzetbaar zijn via rollen. Het kan op die manier voor werkgevers interessant zijn om via derden medewerkers in te huren die bekwaam zijn in specifieke rollen.

## Vraag 6

# EEN MEDEWERKER DIE DIPLOMA'S HAALT VOOR ROLLEN IS MEER WAARD VOOR DE WERKGEVER DAN EEN MEDEWERKER DIE DIT NIET DOET.

Opnieuw een 100% score. Dat is een bijzondere uitkomst. Werkgevers, werknemers, docenten en opleiders, iedereen geeft aan dat iemand met diploma's meer waard is voor een werkgever. Voorwaarde is uiteraard dat het werk goed wordt uitgevoerd. Het is een duidelijk signaal dat leren en doorontwikkelen een loonwaarde heeft.



Een medewerker die diploma's haalt voor rollen is meer waard voor de werkgever dan een medewerker die dit niet doet.

# EXPERT- GESPREKKEN MET KHN-LEDEN

Op 17 en 20 mei 2021 heeft SVH expertgesprekken gehouden met vertegenwoordigers van KHN-leden om ze de bevindingen uit de eerste fase voor te leggen en om na te gaan of de deelnemers die (h)erkennen. Reden voor de deelnemers om mee te doen was het breed gedragen gevoel van urgentie om personeel te binden, boeien en behouden, en om de instroom aan de voorkant te bevorderen en de uitstroom aan de achterkant tegen te gaan.

Rollen zijn steeds belangrijker geworden, onderschrijven alle deelnemers, maar ze ontbreken in het Handboek Referentiefuncties. Op de huidige functiebeschrijvingen moet een aanvulling komen om mensen makkelijker en gericht in te kunnen delen in verschillende functies. Rollen zijn soms een directe functie, afhankelijk van het soort bedrijf, zoals barista, sommelier en ontbijtkok.

Door rollen te benoemen en toe te voegen, zonder dat functies verdwijnen, krijgen medewerkers meer doorgroeiperspectief. Ze kunnen verticaal groeien in hiërar-

chie, maar ook horizontaal door meer productkennis en diepte in specialisaties. Met rollen kunnen ze op de werkvloer sneller vakbekwaam worden, met name in de keuken en bediening. Over de managementachtige rollen stellen de deelnemers dat ze meestal te zwaar zijn om een medewerker die verantwoordelijkheid te geven als die daar niet voor is opgeleid. Qua ondersteuning en assistentie kan het misschien wel. Mocht er een opleiding komen, dan staan de deelnemers er positiever tegenover, zeker bij de kleinere bedrijven.

Deelnemers vinden het wenselijk dat voor de rollen een opleiding/training en branchediploma beschikbaar komen. Je kunt medewerkers interesseren voor een bepaalde specialisatie door ze eerst laagdrempelig kennis te laten maken via een e-learning. Als ze dat daadwerkelijk interessant vinden, dan de stap laten zetten voor een goede opleiding.

Voordeel van uitbreiding met rollen is ook dat je mensen zonder basisopleiding of mensen die vanuit een andere branche instromen, goed

kunt opleiden. Het helpt mee in het opvullen van vacatures. Denkbaar zou zijn om de leermeester extra te scholen om deze mensen zonder basisopleiding te begeleiden op de werkvloer met bepaalde werkprocessen, waarna ze, als ze de processen beheersen, een branche-certificaat krijgen.

De deelnemers wijzen erop dat er weer niet te veel rollen bij moeten komen, ook om te voorkomen dat dat leidt tot een toename aan discussies over het belonen. Over de beloning van extra rollen is nu niks vastgelegd en daarover is geen consensus onder de deelnemers van de expertgesprekken. Met extra rollen blijft de medewerker vaak in dezelfde functiegroep. Binnen een functie is al weinig marge tussen begin- en eindschaal. Een plus bovenop de schaal zou wel kunnen, als het een meerwaarde is voor het bedrijf. Al moet het niet te fijnmazig en daardoor ingewikkeld worden.







# EXPERT- GESPREKKEN MET LEDEN FNV HORECA

Op 11 en 15 juni 2021 heeft SVH expertgesprekken gehouden met leden van FNV Horeca. Ook deze deelnemers vinden dat het merendeel van de rollen toegevoegd moeten worden. Al kijken ze kritisch naar de voorgelegde rollen, omdat ze bepaalde rollen een taak vinden en andere rollen een functie. Maar in het algemeen zijn ze erg te spreken over het toevoegen van rollen. Het biedt een organisatie veel vrijheid en flexibiliteit, en de medewerker veel doorgroei-mogelijkheden.

Als de rollen goed benoemd worden en ze een plus zijn bovenop de basisfunctie, zou dit perfect kunnen werken, stellen de deelnemers. Het is belangrijk dat er een goede omschrijving komt van de rollen en wat de plus is ten opzichte van

de basisfunctie. Die plus moet de werkgever wel belonen.

Als medewerkers rollen kunnen stapelen waar een goede loonwaarde aan hangt, dan is het veel gemakkelijker voor de organisatie om mensen in een algemene functie aan te nemen en ze per rol op te leiden. Zo kun je loonongelijkheid op de werkvloer uitleggen. Het is volgens de deelnemers duidelijker en eerlijker.

Op de vraag of met rollen een medewerker sneller kan doorgroeien door gerichte (bij)scholing, antwoorden de deelnemers met een volmondig ja. Als ze die scholing afronden met een certificaat of diploma, is de waarde daarvan pas echt waardevol als de werkgever het waardeert en honoreert.

# CONCLUSIES TWEEDE FASE

Er is geen twijfel over mogelijk. De ondernemers en deelnemers aan de expertgesprekken en de horecamedewerkers die de online enquête hebben ingevuld komen tot dezelfde conclusie: nieuwe rollen moeten toegevoegd worden aan de bestaande functieprofielen. De rollen die in de eerste fase van het onderzoek op een rij waren gezet, zijn in de tweede onderzoeksfase uitvoerig besproken en de meeste rollen moeten toegevoegd worden.

Dit zal ertoe leiden, zo vindt iedereen, dat de horeca als sector aantrekkelijker wordt om in te werken, omdat medewerkers doorgroeiperspectief hebben, in de hoogte en/of de breedte. Medewerkers kunnen hun functie uitbreiden met rollen, waardoor ze zich verder ontwikkelen in hun vak en uitgedaagd blijven. Het maakt ze sneller vakbekwaam, flexibeler inzetbaar en het houdt ze gemotiveerd.

Door te werken met rollen die een deelverzameling van een functie zijn, kun je ook veel gemakkelijker nieuwe doelgroepen aanboren. Door werk in kleinere brokken aan te bieden, kan dat voor medewerkers interessant zijn. Het kost niet alleen minder tijd om iemand voor een rol snelbekwaam aan de slag te krijgen, ook het inroosteren van medewerkers wordt flexibeler. Wanneer we werk in de sector anders gaan organiseren, kan de sector een deel van de eigen personeelskrapte oplossen. Het is een kwestie van willen organiseren.

Een andere duidelijke conclusie is dat rollen in de keuken en bediening in sommige bedrijfsformules steeds meer met elkaar vermengen. Deze

bedrijfsformules hebben behoefte aan passende samengestelde rollen en mogelijk ook aan een verbreding van de opleidingen.

Over de beloning van extra rollen en verdere verdieping zijn de geleerden niet gesloten. Werknemers vinden dat er per definitie meer salaris tegenover moet staan als een medewerker extra rollen op zich neemt, zeker als de medewerker er een opleiding voor heeft gevolgd. Werkgevers zijn terughoudender en willen niet dat de beloningsstructuur ingewikkeld wordt. Toch zijn veel ondernemers bereid te investeren in hun medewerkers en rollen te honoreren, mits het systeem goed georganiseerd wordt. Investeren wil niet per se betekenen: meer betalen. Het slaat ook het werk anders organiseren zodat groeimogelijkheden ontstaan. Voor flexibiliteit moet ook de optie van een min op de functie open staan. Het denken in rollen is niet alleen belangrijk voor een eerlijke beloning maar ook voor het veel flexibeler kunnen plaatsen van nieuwe doelgroepen. Het is ook een kwestie van organiseren van werk waardoor je meer kunt doen met mensen die minder gekwalificeerd zijn.

Hoewel je veel op de werkvloer kunt leren, is er grote overeenstemming om aan de nieuwe rollen opleidingen te koppelen, afgesloten met een branche-erkend certificaat. Voor de ene rol kan dat een korte training of e-learning zijn, voor de andere een meerdaagse opleiding. De rol van SVH is om opleidingen en examinering te faciliteren om deze grote wens uit de branche mogelijk te maken.



# ROLLEN DIE SVH GAAT ONTWIKKELEN

Het onderzoek is uitgevoerd om zicht te krijgen op de rollen die SVH moet ontwikkelen voor de branche. Voor de volgende rollen zal SVH een functieprofiel en een set van eindtermen ontwikkelen. In deze stukken is dan opgenomen wat iemand moet kennen en kunnen in een bepaalde rol.



# ROLLEN IN DE KEUKEN

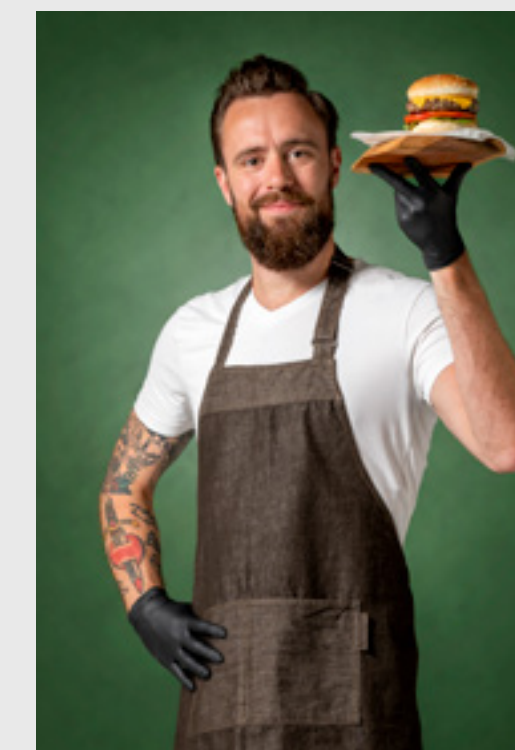
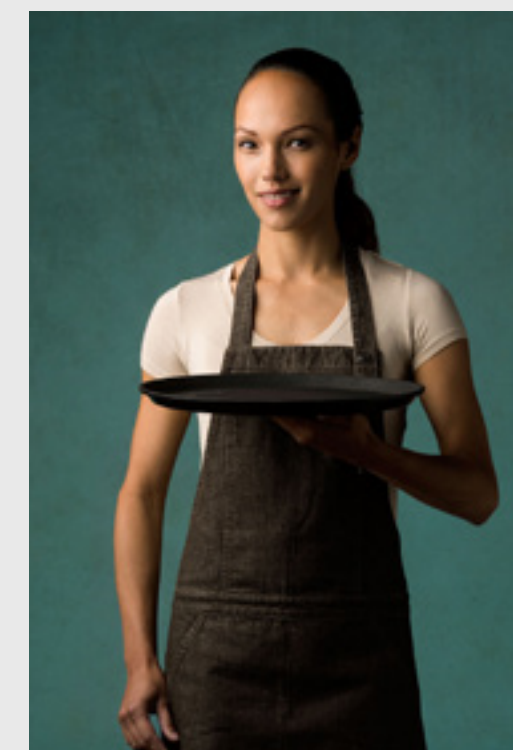
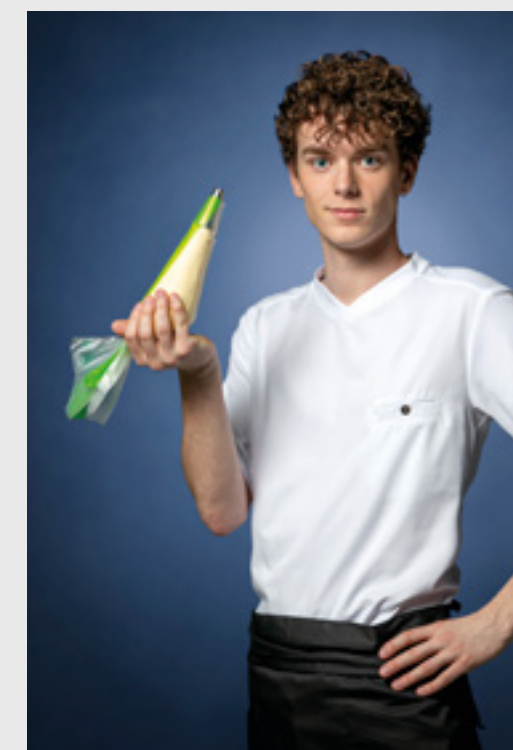
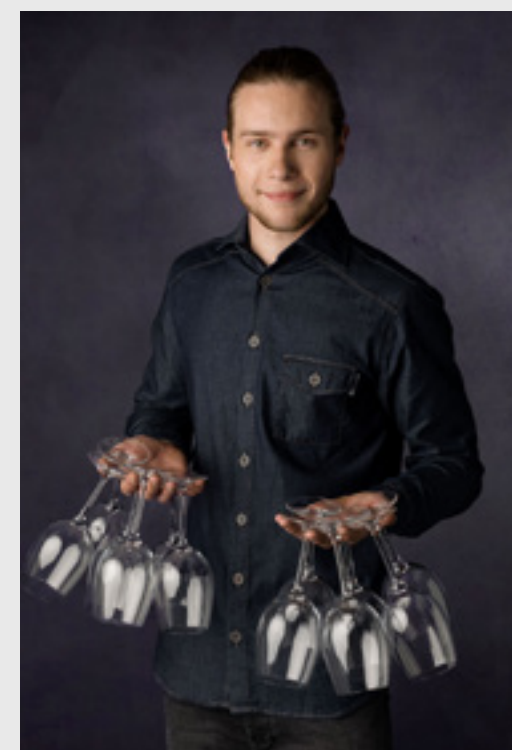
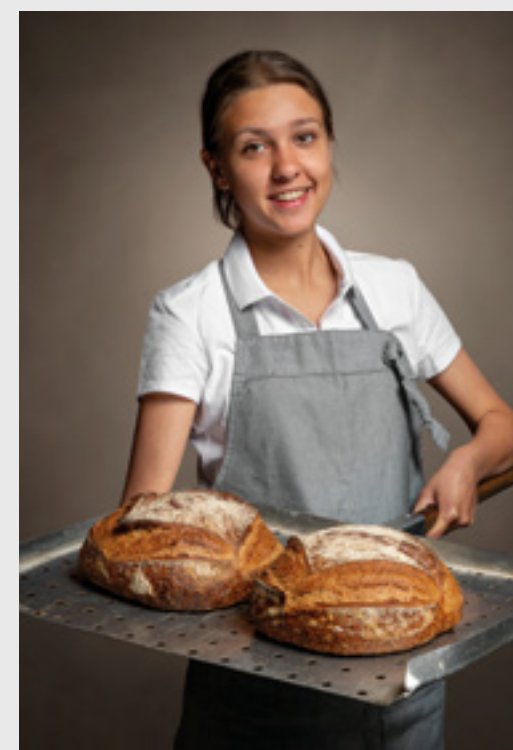
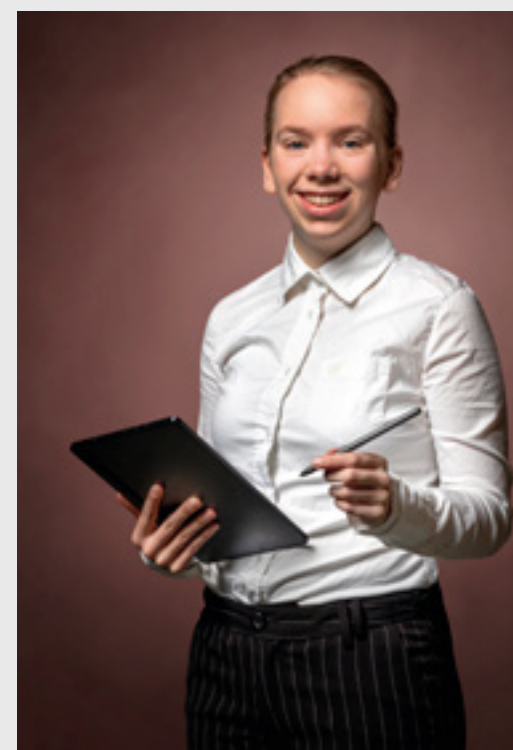
Op basis van het gehele onderzoek blijkt dat de brede horecasector behoefte heeft aan de invulling van de volgende rollen (naast al ontwikkelde rollen zoals pizzaiolo):

- Ontbijtkok
- Mise-en-place-kok
- Allergenenexpert: specialist op het gebied van eetpatronen en voedingswensen
- Vega-kok
- Pâtissier
- Boulanger
- Aziatische kok/Sushi-kok
- Frituurkeukenhulp
- Leermeester voor andere groepen dan BBL-studenten

# ROLLEN IN DE BE- DIENING

Op basis van het gehele onderzoek blijkt dat de brede horecasector behoefte heeft aan de invulling van de volgende rollen (naast al ontwikkelde rollen zoals barista en sommelier):

- Biersommelier
- Cocktailmaker
- Verkoop- & upsell-technieken
- Allround horecamedewerker
- Terrasmedewerker (inclusief runner)
- Leermeester voor andere groepen dan BBL-studenten



# ROLLEN TER ONDERSTEUNING VAN HET MANAGEMENT

Op basis van het gehele onderzoek blijkt dat de brede horecasector behoefte heeft aan de invulling van de volgende rollen ter ondersteuning van het management:

- Socialmedia-marketing
- E-mail-marketing
- Zoekmachine-optimalisatie (SEO)
- Zoekmachine-advertenties (SEA)
- Specialist voor personeelsbeleid en regelgeving
- Specialist voor RIE
- Voorraadbeheer, waste en duurzaamheid

# BIJLAGE 1

Welke van de volgende rollen vind jij van belang voor de Nederlandse horeca (dus niet alleen als je kijkt naar het bedrijf waar jij werkt of eigenaar van bent). Geef per rol aan of je die wel of niet van belang vindt.

Theesommelier	50,00%
Biersommelier	100,00%
Sommelier/Vinoloog	50,00%
Barista	75,00%
Cocktailmaker	75,00%
Verkoop- & upsell-technieken	100,00%
Runner (zowel op zaal als terras)	0,00%
Allround horecamedewerker (een combinatie van ondersteunende werkzaamheden in de keuken en bediening)	0,00%
Allround hotelmedewerker (een combinatie van ontbijtservice, front-office en hous-keeping)	0,00%
Pâtissier	25,00%
Taarten- en cakekok	50,00%
Boulangier	25,00%
Ontbijtkok (ontbijtbuffet)	0,00%
Sushi-kok	50,00%
Dieetkok	0,00%
Vega-kok	50,00%
Allergenenexpert	75,00%
Grill/BBQ Master	0,00%
Live Cooking kok	0,00%
Voorraadbeheer en waste	75,00%
Productiekok (Dark Kitchen)	0,00%
Mise-en-place-kok	0,00%
Pizzaiolo (pizzabakker)	25,00%
Leermeester andere groepen dan BBL-studenten	100,00%

# BIJLAGE 2

Van welke van de volgende rollen vind jij het noodzakelijk dat er opleidingen komen met een branchediploma?

Alle rollen	25,00%
Theesommelier	25,00%
Biersommelier	75,00%
Sommelier/Vinoloog	25,00%
Barista	25,00%
Cocktailmaker	50,00%
Verkoop- & upsell-technieken	75,00%
Runner (zowel op zaal als terras)	0,00%
Terrasmedewerker	0,00%
Allround horecamedewerker (een combinatie van ondersteunende werkzaamheden in de keuken en bediening)	0,00%
Allround hotelmedewerker (een combinatie van ontbijtservice, front-office en hous-keeping)	0,00%
Leermeester andere groepen dan BBL-studenten	50,00%
Buddy	25,00%
Frituurkeukenhulp	0,00%
Patissier	0,00%
Taarten- en cakekok	25,00%
Boulangier	25,00%
Ontbijtkok (ontbijtbuffet)	0,00%
Sushi-kok	25,00%
Dieetkok	0,00%
Vega-kok	25,00%
Allergenenexpert	75,00%

Grill/BBQ Master	0,00%
Live Cooking kok	0,00%
Voorraadbeheer en waste	50,00%
Productiekok (Dark Kitchen)	0,00%
Mise-en-place-kok	0,00%
Pizzaiolo (pizzabakker)	25,00%
E-mail-marketing	75,00%
Zoekmachine-optimalisatie (SEO)	75,00%
Zoekmachine-advertenties (SEA)	75,00%
Socialmedia-marketing	75,00%
Adverteren op sociale media	75,00%
Websitebeheer	25,00%
Grafisch vormgeven (bijv. ontwerpen posters of digitaal marketing-materiaal)	50,00%
Roostermaker	75,00%
Specialist voor personeelsbeleid en regelgeving (cao, BHV, Sociale Hygiëne, beoordelingsgesprekken, regels muziekgebruik, opstellen huisregels)	75,00%
Specialist voor de RIE: brandveiligheid, calamiteitenplan, risico-inventarisatie en -evaluatie.	75,00%
Specialist voor vergunningen (Drank- en Horecaverunning, Bestemmingsplan, Exploitatievergunning, Omgevingsvergunning, Terrasvergunning, toegestane openingstijden, milieuregels, vergunning kansspelautomaten)	75,00%

# BIJLAGE 3

Branchediploma's hebben een eigen jargon. Het is wenselijk om dat jargon aan te laten sluiten op de taal van het mbo en de mbo-kwalificatiedossiers. Dat is niet altijd mogelijk. Daarom is het belangrijk om het onderscheid tussen functies en rollen van de branche enerzijds en de kerntaken en werkprocessen van het mbo anderzijds te benoemen. Ultimo zijn er twee wegen voor verschillende groepen lerenden en werkenden die leiden tot hetzelfde doel: vakbekwaamheid op de werkvloer.

## Routes in het mbo

Onderwijsinstellingen reiken een diploma uit aan studenten die aan alle eisen van een mbo-opleiding voldoen. Maar het mbo kent sinds kort ook andere bewijsstukken. Zo kunnen onderwijsinstellingen, aan studenten die een mbo-opleiding zonder diploma verlaten, een mbo-certificaat verstrekken. Of een mbo-verklaring (waarin een praktijkverklaring opgenomen kan zijn). Wat houden de verschillende bewijsstukken nu in?

# BOL OF BBL?

Ga je naar school  
of ga je liever direct werken?

## BOL, BBL, Derde leerweg.

De bekende mbo-routes zijn BOL en BBL. BOL staat voor Beroepsopleidende leerweg: 4 dagen school 1 dag stage. BBL is de Beroepsbegeleidende leerweg, tot 1997 leerlingwezen of leerlingstelsel genoemd waarin een leerling 4 dagen werkt en een dag naar school gaat. Beide zijn een volledige opleiding die leidt tot een mbo-diploma.

Dan is er nog de derde leerweg: deze opleiding wordt niet door de overheid bekostigd maar door de student zelf. Je mag dit scharen

onder het contractonderwijs dat ROC's kunnen aanbieden.

Hybride leren in een hybride leeromgeving is een vorm van mbo-onderwijs waarin studenten een BOL-opleiding volgen in het bedrijf. Alle lessen vinden plaats in het bedrijf waar complete klassen hybride onderwijs genieten: praktisch en theorie in het bedrijf met lessen van docenten en begeleiding van medewerkers van het bedrijf. De opleiding leidt tot een mbo-diploma.

STICHTING  
H+H+ HOUSE OF  
HOSPITALITY  
METROPOOLREGIO AMSTERDAM



**MBO-certificaat of mbo-verklaring**

Uitvallers in het mbo kunnen als nog uitstromen met een bewijsstuk. Studenten die een diploma-gerichte opleiding (bol, bbl of derde leerweg) voortijdig verlaten kunnen een mbo-certificaat of mbo-verklaring krijgen. Vooral in de Derde leerweg wordt gebruik gemaakt van certificaten zoals Koken in de Horeca.

Een mbo-certificaat wordt verstrekt na het afronden van een deel van de opleiding waarvoor een certificaat is vastgesteld. Het gaat vaak om het beroepsgerichte deel van een kwalificatiedossier. De certificaten worden landelijk vastgesteld via SBB (Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven).

Een mbo-verklaring kan worden verstrekt aan studenten die - bij het verlaten van de opleiding - resultaten hebben gehaald waarvoor geen mbo-diploma of mbo-certificaat kan worden uitgereikt. De student moet resultaten hebben gehaald voor ten minste (een deel van) een onderdeel van de beroepsopleiding. De praktijkverklaring is nieuw en zijn afgestemd op de werkprocessen van een kwalificatiedossier. Dat maakt ze breed inzetbaar. Daardoor is de vakinhoudelijke component vaak ook wat algemener.

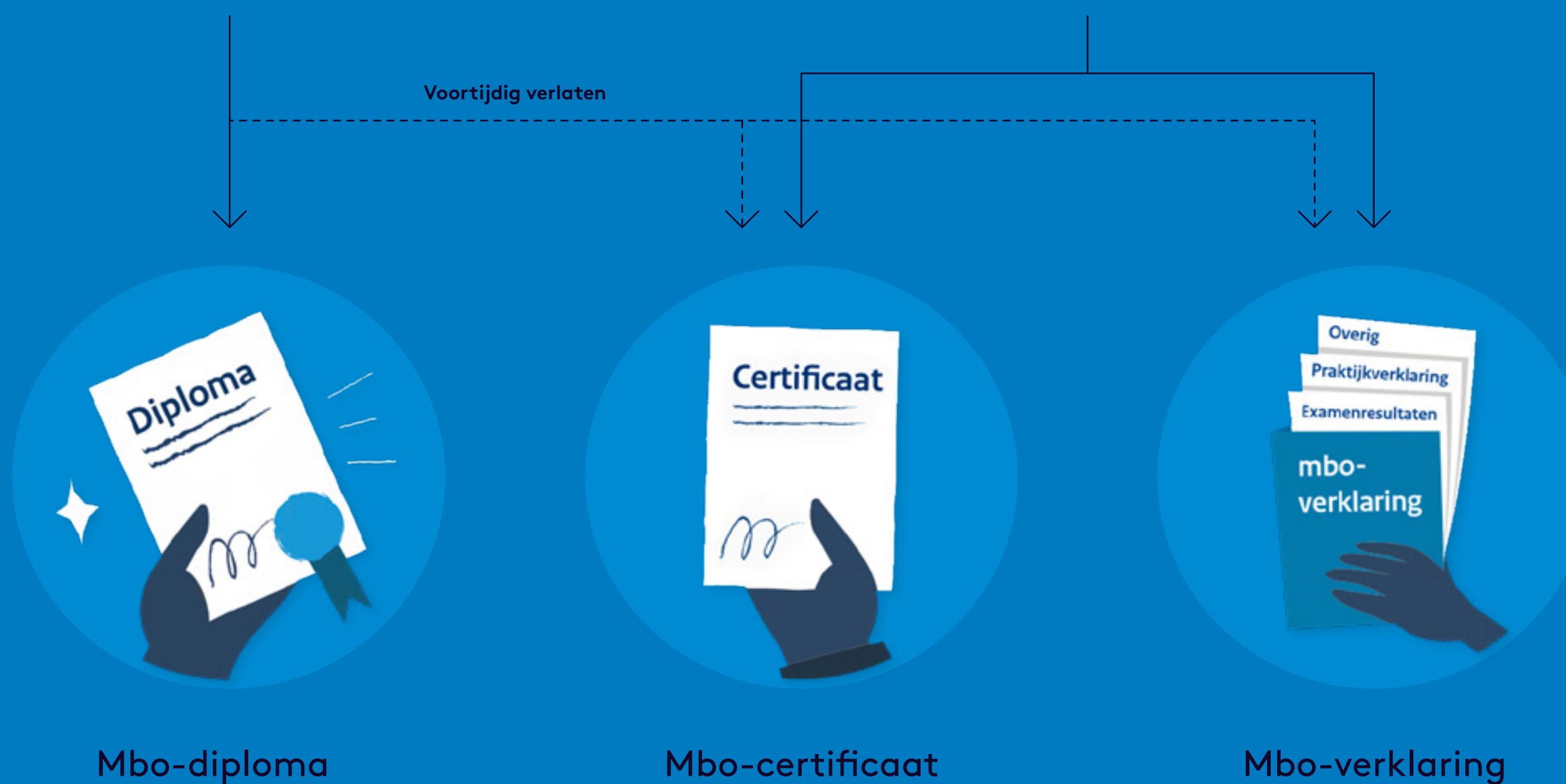
**Het mbo-kwalificatiedossier**

Een kwalificatiedossier is opgebouwd uit een basisdeel en een profieldeel. Een kwalificatiedossier bestaat uit 1 of meer kwalificaties. Kwalificatiedossiers beschrijven de eisen waaraan een student moet voldoen om diens diploma te behalen. Elk dossier bevat een of meer kwalificaties en iedere kwalificatie leidt tot een diploma.

De profieldelen zijn specifiek voor een beroep(s-kwalificatie). Het basisdeel (de brede basis) is verplicht voor alle mbo-opleidingen en omvat ook de algemene vakken Nederlands, rekenen burgerschap (voor niveau 4 ook Engels).

In aanvulling op kwalificaties zijn er keuzedelen. Keuzedelen zijn een verrijking die bovenop de kwalificatie komt. Keuzedelen zijn verplicht om een mbo-opleiding te halen. Een student heeft een grote mate van vrijheid voor welke keuzedelen hij/zij kiest.

Een kwalificatie en 1 of meer keuzedelen samen vormen een mbo-opleiding.

**Volledige mbo-opleiding****Deel van een mbo-opleiding**

Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2021/04/16/diploma-s-certificaten-en-verklaringen-in-het-mbo#mii-mbob-05-mbo-bewijsstukken>



# BIJLAGE 4

## SVH-diploma's in de branche

SVH borgt de diplomawaarde van de door haar afgegeven branchediploma's door minimaal te voldoen aan de richtlijnen die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) stelt aan de mbo-diploma's. Daarnaast zijn verschillende specifieke kwaliteitseisen van toepassing die ervoor zorgen dat de civiele waarde (de arbeidsmarktwaarde) van het diploma geborgd is. Zo is de diplomawaarde onder andere vastgesteld in termen van NLQF en is de echtheid van het diploma geborgd door de procedures en echtheidskenmerken op een diploma. Deze zogenaamde intrinsieke waarden zijn geborgd volgens de hoogst geldende standaarden waarvan de eisen van OCW de onderlegger zijn. Alle examens en examenproducten staan onder toezicht van een onafhankelijke toezichthouder. SVH is een officieel gecertificeerde leverancier van mbo-examens voor het domein van horeca en bakkerij. Tot slot is SVH ISO-gecertificeerd op het gebied van informatie beveiliging, informatieveiligheid en -betrouwbaarheid (ISO 27001).

De beroepsdiploma's van SVH zijn zeer relevant voor de arbeidsmarkt. De uitgebreide uitleg van de diplomawaarde staat op de site van SVH: <https://svh.nl/userfiles/R2t1odmc6Y1313Eb/Diplomawaarde-SVH-branchediplomas.pdf>

## SVH-exameneisen en de relatie met de mbo kwalificatiedossiers

De diploma's van SVH zijn altijd gericht op het beroep. Op basis van eigen onderzoek legt SVH vast welke eisen de branche stelt aan vakbekwame beroepsbeoefenaars. Dit wordt vastgelegd in concrete exameneisen: beschrijvingen van de vereiste kennis, houding en vaardigheden voor een bepaalde functie. Dat verschilt met de kwalificatiedossiers waarin in meer algemene bewoordingen de eisen staan aangegeven. De aansluiting tussen de SVH-diploma's en de kd's is optimaal omdat ook SVH uitgaat van dezelfde werkprocessen. De context van de beroepsopleiding geeft invulling aan de vereiste kennis, houding en vaardigheden. Door de algemenere formulering kunnen ROC's veel makkelijker opleidingen vergelijken en studenten een eventuele overstap laten maken naar een andere opleiding. Voor branchediploma's is dat niet van belang: die gaan uitsluitend over het beroep. De exameneisen worden elke twee jaar geactualiseerd.

Kwalificaties omschrijven de kennis en vaardigheden die nodig zijn om te starten in een beroep. De eindtermen van SVH beschrijven dit ook, maar gaan nog dieper en concreter in op de eisen van de branche.



# ROUTES NAAR EEN SVH BRANCHEDIPLOMA

## SVH praktijkbewijzen

Naast de branchediploma's zijn er de zogenaamde praktijkbewijzen. Een SVH praktijkbewijs is een certificaat van vakbekwaamheid die een medewerker kan behalen als hij praktische prestaties op de werkvloer heeft geleverd. Voor de keuken- en bediening zijn deze praktische prestaties vooraf gedefinieerd door SVH en helder geformuleerd wat betreft kennis en vaardigheden. De praktische prestaties zijn toepasbaar in ieder horecabedrijf.

Een Leermeester+ is extra geschoold en getoetst om met Praktijkbewijzen formeel te kunnen beoordelen. De Leermeester+ beoordeelt de praktische prestaties die de medewerker uitvoert. Op deze manier kan stapsgewijs iemand doorgroeien in een functie of rol. Deze werkwijze is er voor zittende medewerkers en voor zij-instromers. Juist ook voor nuggers is dit een perfecte manier om snelbekwaam op de werkvloer aan de slag te kunnen. De praktijkbewijzen zijn er voor de basisfuncties en-rollen.

## Via praktijkbewijzen op school of op de werkvloer

Werkopdrachten met praktische prestaties		Praktijkbewijzen = erkende certificaten
Werkopdracht 1	>	Praktijkbewijs 1
Werkopdracht 2	>	Praktijkbewijs 2
Werkopdracht 3	>	Praktijkbewijs 3
Werkopdracht 4	>	Praktijkbewijs 4
Werkopdracht 5	>	Praktijkbewijs 5
Etc.	>	Etc.



## Via reguliere of brancheopleiding



- Opleiden op school of op de werkvloer door Leermeester+
- Ontwikkelen op eigen tempo en niveau
- Doorlopend beoordelen zonder examenmomenten
- Stapsgewijs behalen van praktijkbewijzen bij voldoende beoordeling

- Opleiden op mbo- praktijk- of vso school of particuliere brancheopleiding
- Klassikaal leren
- Centraal examen

De uitgebreide uitleg van de SVH praktijkbewijzen staat op <https://www.svh.nl/Leermeester/Leermeester-1/SVH-Praktijkbewijzen>.

### Verschillen met mbo certificaat en mbo praktijkverklaring

Het mbo-certificaat is eigenlijk een uitsnede van een kwalificatiedossier en bevat dan het beroepsgerichte deel of een deel daarvan. Studenten volgen, in de derde leerweg, een met de onderwijsinstelling van te voren afgesproken deel van een mbo-opleiding waarvoor een mbo-certificaat is vastgesteld. Er kan een certificaat zijn vastgesteld voor een keuzedeel of voor een beroepsgericht onderdeel. Er zijn veel raakvlakken tussen het mbo-certificaat en een branchediploma. Echter het grote verschil is dat een branchediploma altijd gaat over een hele functie of rol terwijl dat bij een certificaat niet altijd het geval is. Zo is er een verschil tussen het mbo-certificaat Koken in de horeca en het diploma SVH Kok.

Waar SVH werkt met de praktijkbewijzen, werkt het mbo met praktijkverklaringen.

Studenten volgen, in de derde leerweg, een van te voren afgesproken deel van de mbo-opleiding met in ieder geval beroepspraktijkvorming. Ze krijgen daarvoor een praktijkverklaring (als onderdeel van de mbo-verklaring). De beroepspraktijkvorming wordt uitgevoerd in een leerbaan. Deze opleidingstrajecten worden ook wel 'praktijkleren op maat' of 'praktijkleren met de praktijkverklaring' genoemd.

In de praktijkverklaring geeft de praktijkopleider aan welke werkprocessen de student in het leerbedrijf heeft leren uitvoeren (referentie praktijkopleider). Daarmee verschilt de praktijkverklaring van het SVH praktijkbewijs. Die laatste zijn vastomlijnde, concrete beschrijvingen van taken/werkzaamheden, gebaseerd op de dagelijkse praktijk en de werkprocessen van de kwalificatiedossiers. De praktijkverklaring kent een wisselende samenstelling, terwijl het praktijkbewijs altijd dezelfde vorm heeft.

SVH onderzoekt met het scholenveld en Examenwerk de mogelijkheid om verklaringen en bewijzen op elkaar aan te laten sluiten.



### Rollen en specialisaties

De beroepsdiploma's zijn dus altijd gericht op een functie of op een deel daarvan. Denk aan het SVH-beroepsdiploma gastheer-gastvrouw waarin natuurlijk ook de onderdelen koffie, thee, wijn, bier en andere dranken is opgenomen. Deze onderdelen voor de dranken noemen dan specialisaties en zijn als los onderdeel te leren en te examineren.

Een specialisatie kan samenvallen met een rol. Bijvoorbeeld bij koffie kun je je voorstellen dat de rol van barista daarmee samenvalt. Ook bij wijn en sommelier is dat het geval (uiteraard geldt dat voor SVH wijn 4). Maar een rol kan ook veel kleiner zijn dan een specialisatie of er juist helemaal van afwijken. De mise-en-place kok is een rol en daarbij een uitsnede van de functie van kok. Dat kun je geen specialisatie noemen.

# COLOFON

Dit onderzoek is tot stand gekomen door de medewerking van talloze horecamedewerkers, ondernemers, opleiders, docenten en experts op het gebied van hrm en personeelsbeleid van Koninklijke Horeca Nederland en FNV Horecabond.

**Auteur en onderzoeker:**

Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH)

**Eindredactie:**

Aafke schrijft

**Wij bedanken medewerkers en management van onderstaande bedrijven voor hun onmisbare input.**

ABC Restaurants Sevenum  
 Accent Praktijkonderwijs Capelle a/d IJssel en Rotterdam  
 Aeon Plaza Hotels Amsterdam  
 Albron Catering  
 App 1 holding Zo-vital Catering  
 Aristo Holding BV  
 Asteria Hotel in Venray  
 Atlas Hotels  
 Avans hogeschool grand cafe s-Hertogenbosch  
 Avenarius Ruurlo  
 Avonturenpark Hellendoorn  
 Badhotel Scheveningen Scheveningen  
 Bagels & Beans Roosendaal  
 Bagels Lange Hezel Nijmegen

Bastion Hotels Meerdere locaties  
 BB partyservice  
 Bie Brigitte Urmond  
 Bijenkorf Amsterdam  
 Bilderberg Parkhotel Rotterdam  
 Bistro Bar Nuuj Nieuwstadt  
 Bites by Emiel  
 Blend 61 Winterswijk  
 Bobbi's bar Breda  
 Boelaars Zalencentrum Raamsdonkerveer  
 Bonte Veren (Wijnkopers) Elst (Gelderland)  
 Buitensociëteit en bowling de Worp Steenkamer  
 Buitenzorg  
 BWOM  
 Cafe Plein Emmen  
 Café Servaas Maastricht  
 Café 't fust Rotterdam  
 Carlton Ambassador Hotel Den Haag  
 Catharinahoeve Den Burg Texel  
 Charl de Veer, Voor koken en meer Huizen  
 CheckCrew Events & Promotions BV Heemskerk  
 Cirfood catering Meerdere locaties  
 City hotel De jonge Assen  
 Corendon Hotels & Resorts Meerdere locaties





Cox&co Roermond  
 Crowne Plaza Amsterdam-South Amsterdam  
 CuliChris Hoogeveen  
 Curamare  
 D'n kleine dommel Nuene  
 De Dam  
 De engel  
 De Gresbuus Reuver  
 De Schildhoeve Fluitenberg  
 De Smalle Kant Sint Annaparochie  
 De Weijde Wereld  
 De Wig Renesse  
 De Zingende Wielen Den Oever  
 De Zwaan  
 Delifrance Nederland  
 Dok du Nord Amsterdam  
 DownTown  
 DROOM! Beuningen  
 Dudok Rotterdam  
 Eetcafé De boerderij  
 Eetcafé de kievit Baarle-Nassau  
 Eethuis De stoeterij Soesterberg  
 Enzo Doldersum  
 Ernst Sillem Hoeve Den Dolder  
 Eten en zo/Bowlen en zo Zwolle  
 Euresst Compass Group  
 Ex med. Cafe Americain Amsterdam  
 Fletcher Hotel Group  
 Freaky piano bar Arnhem  
 Gastrobar Dock Five Maastricht  
 Gastvrij horeca uitzendbureau Den Bosch  
 Gerrit Uithoorn Uithoorn  
 Gewoon lekker  
 Ginger & Green  
 Grand Café de Friesche club, StampopotExpress  
 en Oesterexpress Leeuwarden  
 Grand Cafe het Plein De Koog Texel  
 Hampshire hotel 's-Gravenhof  
 Hanzehof Zutphen  
 Heijkens zoetwaren-Sweetpoint Candy  
 Heilige Boontjes Rotterdam  
 Het Vliegende Paard VOF Zwolle  
 Hezebrink Ernst  
 Hiwerk  
 HMSHost Schiphol  
 Hof van Gelre Lochem  
 Hofman Cafe BV Utrecht  
 Holland Casino  
 Hoofdwacht Gorinchem  
 Horeca Julianahoeve Renesse  
 Hospice Krommerijnstreek Houten  
 Hospitality consultancy Hotel Management  
 School Maastricht  
 Hotel Amerika/Mijn Torpedoloods Hoek van  
 Holland  
 Hotel Cuijk Cuijk

Hotel De Bilderberg  
 Hotel de Lindenboom Den Burg  
 Hotel De Schildkamp Asperen  
 Hotel de Wadden Westcord Vlieland  
 Hotel Den Haag Wassenaar Wassenaar  
 Hotel Fase Fier eten en drinken Castricum  
 Hotel Maassluis Maassluis  
 Hotel Meyer Restaurant MAZ Bergen aan zee  
 Hotel Mitland Utrecht  
 Hotel Onder de Linden Roden Roden  
 Hotel Restaurant Nieuw Minerva Leiden  
 Hotel Ruimzicht Zeddam  
 Hutten Catering&Horeca  
 Hyatt Regency Hotel Amsterdam  
 Illy Meerdere locaties  
 Isala Meerdere locaties  
 ISS catering  
 Jongens van de Wit stadsbrouwerij  
 's-Hertogenbosch  
 KIT Hotel B.V. Amsterdam  
 Klok'uus s-Heer Arendskerke  
 Het kookeiland Terschelling  
 La Fosse Bleue (Bed & Breakfast Signy-l'Abbaye,  
 Frankrijk)  
 Laag Kanje-Eurocamps Maarn  
 Landal Greenparks Meerder locaties  
 L'Esprit du Chemin Frankrijk  
 Less is more  
 Lowietje aan de Kaag Abbenes  
 Luna eten en drinken Sittard  
 Lunchroom Ode Den Haag  
 Lunchroom restaurant Queen Bee Eindhoven  
 Maison van den Boer  
 Michi teesty breakfast  
 Mick O'Connells Twee locaties: Arnhem en  
 Utrecht  
 Mjr Tom evenementenservices Amsterdam  
 Monet Garden Hotel Amsterdam  
 Monopol Duitsland  
 MOODZ guest experience Assendelft  
 Nautilus aan zee Egmond aan Zee  
 Nederlands Openluchtmuseum Arnhem  
 Nero  
 New Fork FutureLand Rotterdam  
 New Fork Basement Rotterdam  
 New York Rotterdam  
 NH HOTEL GROUP Nederland  
 NHEB bv Maastricht  
 NHV AGT Wormer  
 Nielz Cafe Restaurant Almelo  
 Noble Kitchen Cromvoirt  
 Number1 catering Oostzaan  
 Ober aan Huis Harkstede  
 Oost achterom Hindeloopen  
 Op de hoek  
 Optisport Middelburg

Oseven Hilversum  
 Parkzicht Eindhoven  
 Plaza Gennep Gennep  
 Poolcaf Delfshaven Rotterdam  
 Prinsenhof Best Best  
 Puik speciaal bieren Apeldoorn  
 PXL Catering (Hogeschool in Hasselt/België)  
 Quality wellness resorts  
 Ramada Amsterdam Airport Schiphol  
 Badhoevedorp  
 Restaurant 't Maatveld Bornerbroek  
 Restaurant de Huyskamer  
 Restaurant de Landerij- Waddinxveen  
 Restaurant Dronten Dronten  
 Restaurant Grenzeloos  
 Restaurant St.Walrick Overasselt  
 Restaurant Stoom Den Helder  
 ROC De rooi pannen Eindhoven, Breda, Tilburg  
 Sänders eten en drinken Vinkeveen  
 Sauna de Heuvelrug Veenendaal  
 Sauna Zuidwolde Zuidwolde  
 Schnitzelparadijs Maastricht  
 Singelland de Venen Drachten  
 Smaakidee Renswoude  
 Soul kitchen Naam komt meerdere keren voor  
 in NL  
 Spa Sereen Maarsen  
 SS Rotterdam Rotterdam  
 Stadscafe Blij Zwolle  
 Stadscafé Oasis Meppel  
 Stanislaus Brewskovitch Enschede  
 Stenden hotel, hotelschool Leeuwarden  
 Leeuwarden  
 Strandpaviljoen Het centrum Katwijk aan Zee  
 Struisenburg beheer Rotterdam  
 Taverne 't Hof Maarheze  
 The College Hotel Amsterdam  
 Theater Markant Uden  
 Theaterhotel Almelo  
 Theehuis THUIS Lopik  
 Thermae2000 Meerdere locaties  
 Thermen Berendonck Wijchen  
 Thermen Binnenmaas 's-Gravendeel  
 Thermen Bussloo Voorst  
 Thermen Soesterberg Soesterdag  
 Tijdloos eten en drinken Lattrop-Breklenkamp  
 Valk Vers Ugchelen  
 Van der Valk Hotel A2 Zaltbommel  
 Van der Valk Drachten  
 Van der Valk Hotel Apeldoorn - De Cantharel  
 Apeldoorn  
 Van der Valk Hotel Schiphol A4 Hoofddorp  
 Vermaat Groep Meerdere locaties  
 VIP & Butler Services Brugge/België  
 Volkshotel Amsterdam  
 Wess horeca groep Geleen

Westcord Meerdere locaties  
Wildlands Adventure Zoo Emmen  
Wings Hotel Rotterdam  
WVO zorg Vlissingen  
Xtra-Social Reusel  
Zaantheater Zaandam  
Zalencentrum Prinsenhof Best  
Zoleto Affligem, België  
Sänders eten en drinken Vinkeveen

**Speciale dank gaat uit naar deze ondernemers en managers:**

Patrick Zuidam  
Hotel Savarin Rijswijk

Wim Janssen  
Linda Amsterdam

Kaja Daman  
Bar Dapper (BBQ/Grill/Biergarten) Amsterdam

D. van de Krol  
De Beren

Lammert de Vries  
Landgoed Hotel Groot Warnsborn

Lydia Zuurbier  
Andaz Amsterdam Prinsengracht/Hyatt  
Regency Amsterdam

Joan Hoekstra  
Westcord Hotels

Sander Hendrix en Deborah van Kempen  
Hotel Manna Nijmegen/Hotel Blue Nijmegen

Harold Weenink  
Restaurant Vroeg Bunnik

Lindy Neefjes  
Beachhouse Hotel Zandvoort aan Zee

Gerlof en Yvonne Brouwer  
De Lichtboei Ameland

Henk Huizinga  
Restaurant Binnen/Restaurant Brood Ameland

Ralf Wijnen  
Dinercafé De Dikke Leusden

Margé Hans  
Restaurant Rheezerbelten Hardenberg

Paul Stoop (executive chef) en  
Caroline Receveur (general manager)  
DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal  
Station

Rob van Wijnen en Anouk Gooskens (Hr)  
Horeca Groep Leiden

Leon Ijpelaar en Karin Rademaker  
Hotel Central in Den Bosch

Herman Schreuder  
Post Plaza Leeuwarden

Annelie Dirksen (hr)  
Van der Valk Breukelen

Ab de Bruijn  
Van der Valk Sassenheim

Marco Poldervaart  
't Havenmantsje Harlingen

Michiel Gooijer  
Gasterij Nieuw Westert Egmond Binnen

**Experts namens KHN:**

Caroline Receveur  
DoubleTree by Hilton Amsterdam

Githa van Vilsteren-Billet  
Landgoed de Wilmersberg De Lutte

Marjolein Bosch  
Restaurant Herberg Jan Heiloo

Klaas Moelker  
Strandpaviljoen de Piraat Oostkapelle

Daniëlle Verboom - Vergeer  
Restaurant Happz | Gasterij Vergeer

Saskia Geraeds  
Huize Koningsbosch

Esther Visser  
Apollo & Leonardo Hotels

Mariska Netjes  
Grand Hotel Amstelveen

Maryanne Wolbertus  
Cityden Amsterdam

Fenna Bruijsten  
HARM's Hoeve Malden

Alex Verburg  
Gusto Rotterdam

Arlene Simons  
Amrath Hotel Alkmaar

Tevens dank aan Fabiënne Bont, directiesecretaris KHN.

**Experts namens FNV Horeca:**

Frank van den Berk

Marc Berkheij

Dirk Breedveld

Max Broersen

Sven van der Hoorn

Marcel Oudejans

Frans Penson

Björn Post

Alexander Rozema

Bob van der Zwaag.

Tevens dank aan sectorbestuurder Edwin Vlek.



# SVH

Staat achter de  
Nederlandse horeca

