

# HOE WORD IK DÉ TOPWERKGEVER IN DE

**HORECA**



# Introductie

De cateringsector is het kloppende hart van de gastvrijheidsindustrie. Dagelijks zetten duizenden medewerkers zich met passie en toewijding in om gasten een uitstekende ervaring te bieden, of het nu gaat om bedrijfscatering, evenementen of horeca.

Maar wie zorgt er voor de horecamedewerkers? In een branche die vaak wordt gekenmerkt door hoge werkdruk, onregelmatige werktijden en seizoensgebonden pieken, is goed werkgeverschap essentieel. Medewerkers kiezen hun vak vaak vanwege de dynamiek en het directe contact met gasten, maar alleen passie is niet genoeg om hen gemotiveerd en betrokken te houden. Werkplezier, erkenning en ontwikkelmogelijkheden zijn cruciale factoren om talent aan te trekken en te behouden.

In deze whitepaper ontdek je:

- De nieuwste cijfers over medewerkerstevredenheid binnen de horeca sector.
- De zeven belangrijkste bouwstenen voor goed werkgeverschap in de horeca.
- Praktische tips en direct toepasbare adviezen om werkplezier en betrokkenheid te vergroten.
- Inspirerende praktijkvoorbeelden van zorgorganisaties die het verschil maken.
- Een handige checklist om direct met verbeteringen aan de slag te gaan.

## 30% Branche verloop

---

Het personeelsverloop in de horeca is aanzienlijk hoger dan het nationale gemiddelde van 9% (HRpraktijk).

Of je nu werkt aan het verminderen van verloop, het aantrekken van jong talent of het verbeteren van de werk-privébalans: met dit whitepaper krijg je de inzichten en tools die je nodig hebt.

# Inhouds- opgave

Trends en ontwikkelingen	<b>04</b>
De beste worden	<b>05</b>
De 7 belangrijkste bouwstenen	<b>06</b>
Best practices	<b>07</b>
Checklist	<b>10</b>
Wij helpen je verder	<b>11</b>
Over Fan Factory	<b>12</b>

# Trends en ontwikkelingen

Uit het medewerkeronderzoek van Fan Factory blijkt dat cateringmedewerkers over het algemeen tevreden zijn met hun werk. De collegialiteit en werksfeer binnen teams scoren hoog **(8,1)**, evenals het werkplezier **(8,0)** en het ervaren van verantwoordelijkheid in de functie **(8,1)**. Toch zijn er ook aandachtspunten: medewerkers geven aan dat de hoeveelheid ontvangen feedback **(6,9)** en de ruimte voor nieuwe ideeën **(7,4)** voor verbetering vatbaar zijn. Daarnaast blijkt begeleiding en coaching door direct leidinggevenden een belangrijk verbeterpunt **(7,0)**.

## Dienstverbanden

Ongeveer **40%** van de medewerkers werkt met een tijdelijk dienstverband, terwijl **15%** via uitzendcontracten werkt. Gemiddeld blijven medewerkers in de sector **4,2 jaar** bij dezelfde werkgever. Met name in bedrijfscatering blijven medewerkers gemiddeld langer in dienst dan in de evenementen- en partycatering.

## Blijven of vertrekken

Waarom medewerkers blijven:

- Prettige werksfeer en collegialiteit **(82%)**.
- Werkplezier en waardering door klanten **(75%)**.
- Flexibiliteit in werktijden **(68%)**.

Waarom medewerkers vertrekken:

- Onregelmatige werktijden en seizoensgebonden werkdruk **(35%)**.
- Beperkte ontwikkelmogelijkheden **(30%)**.
- Gebrek aan feedback en begeleiding **(28%)**.
- Weinig inspraak in roosterplanning **(26%)**.

Deze cijfers benadrukken het belang van goed werkgeverschap dat niet alleen focust op arbeidsvoorwaarden, maar juist op betrokkenheid, waardering en ontwikkelkansen.

## Personeelsverloop

Het gemiddelde personeelsverloop in de cateringsector ligt op **29,6%** per jaar (bron: CBS, 2024), wat aanzienlijk hoger is dan het landelijke gemiddelde. Seizoensinvloeden, flexibele contracten en relatief lage instroom van jong talent zijn hier belangrijke oorzaken van.

## Arbeidsmarkt-ontwikkelingen

De arbeidsmarkt in de cateringsector is flink in beweging geweest. De sector heeft te maken met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het aantrekken en behouden van personeel steeds uitdagender wordt. Met name sinds de coronapandemie is er een merkbare uitstroom van personeel naar andere sectoren, wat de wervingsinspanningen bemoeilijkt. Flexibiliteit in werktijden en contractvormen is steeds belangrijker geworden, terwijl tegelijkertijd de vraag naar stabiele dienstverbanden groeit. De vergrijzing binnen de sector leidt bovendien tot een toename van vacatures voor ervaren functies, terwijl de instroom van jong talent achterblijft. Werkgevers die inspelen op deze ontwikkelingen, bijvoorbeeld door aantrekkelijker arbeidsvoorwaarden te bieden en in te zetten op werk-privébalans, hebben een voorsprong op de arbeidsmarkt

# De beste woorden

Om inzicht te krijgen in de uitdagingen en prestaties van de horeca, is het nuttig om benchmarks te gebruiken die de zorg vergelijken met andere sectoren in Nederland. Deze benchmarks helpen de horeca te begrijpen hoe hun personeelsverloop, werkdruk, ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid zich verhouden tot het landelijk gemiddelde. Het biedt tevens een waardevolle basis om gerichte maatregelen te ontwikkelen, waarmee de horeca aantrekkelijker kan worden gemaakt voor huidige en toekomstige medewerkers. Hieronder worden enkele belangrijke benchmarkgegevens gepresenteerd die inzicht geven in de positie van de horeca ten opzichte van de arbeidsmarkt in Nederland.

Stelling	Catering	Nederland algemeen
In mijn team mag je fouten maken, zolang je er maar van leert.	8,0	7,9
De verantwoordelijkheid die je krijgt .	8,0	8,0
Ik voel me veilig op mijn werk (met respect behandeld, niet geïntimideerd).	8,0	7,9
Collegialiteit / de werksfeer in je team.	7,9	8,1
Ik ga met plezier naar mijn werk.	7,8	8,1

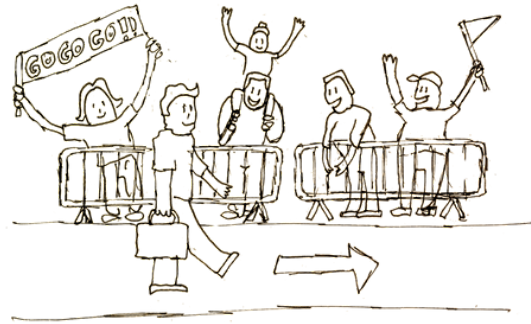
Stelling	Catering	Nederland algemeen
Ik bespreek mijn functioneren vaak genoeg met mijn direct leidinggevende.	6,0	6,7
Ik weet wat mijn team de komende maanden wil bereiken (korte termijn doelstellingen).	6,4	6,8
Het salaris.	6,5	6,5
De resultaten van mijn team worden regelmatig met mij gedeeld.	6,5	6,9
De opleidings-/trainings-/cursusmogelijkheden binnen de organisatie.	6,5	6,9

# De 7 belangrijkste bouwstenen

## 1. Collegialiteit en werksfeer

Met een score van **8,1** blijkt dat medewerkers de collegialiteit en de sfeer binnen hun team erg waarderen. Toch is het belangrijk om deze kracht te behouden en waar mogelijk verder te versterken.

- **Organiseer maandelijks teamactiviteiten** zoals gezamenlijke lunches, borrels of teamuitjes. Dit bevordert onderlinge banden en verlaagt werkstress.
- **Introduceer een "complimentenmuur"** of digitale waarderingsmomenten waarin teamleden elkaar positief kunnen benoemen.
- **Start een buddyprogramma** waarbij nieuwe medewerkers worden gekoppeld aan ervaren collega's. Dit vergemakkelijkt de onboarding en stimuleert kennisdeling.
- **Vier successen**, groot of klein. Een kaartje of klein cadeautje bij een drukke periode kan een groot verschil maken in de waardering van medewerkers.



## 2. Erkenning en waardering

Medewerkers hechten waarde aan waardering voor hun vakmanschap. Een score van **7,3** laat zien dat hier winst te behalen valt.

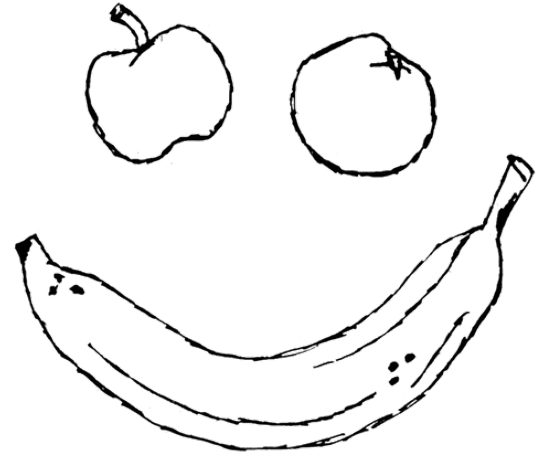
- Introduceer een **medewerker-van-de-maand** verkiezing en benoem prestaties tijdens teammeetings.
- **Train leidinggevenden** in het geven van persoonlijke, gerichte complimenten.
- Organiseer een jaarlijks feest of **bedankmoment** om de inzet van het team te vieren.
- Maak gebruik van **kleine gebaren**: een bedankje na een drukke dienst, of een attentie bij een jubileum.
- Zet een **"waarderingbord"** op een centrale plek waar collega's positieve berichten kunnen achterlaten.
- Geef medewerkers de kans om **successen** met klanten of gasten te delen tijdens teamoverleggen.
- Start een **intern beloningssysteem** waarbij medewerkers punten kunnen verdienen voor hun inzet en deze kunnen inwisselen voor kleine cadeaus.
- Laat **directieleden** of hogere leidinggevenden regelmatig een persoonlijke dankmail sturen naar medewerkers die zich extra hebben ingezet.

# De 7 belangrijkste bouwstenen

## 3. Feedback en communicatie

Feedback (6,9) en informatievoorziening vanuit leidinggevenden (7,3) scoren relatief laag. Toch zijn dit cruciale elementen voor werkplezier en persoonlijke ontwikkeling.

- **Plan structurele 1-op-1 gesprekken** (minimaal eens per kwartaal) waarin medewerkers feedback kunnen geven én ontvangen. Gebruik deze momenten om niet alleen prestaties te bespreken, maar ook welzijn en ontwikkelwensen.
- Organiseer na afloop van drukke periodes of evenementen **korte evaluatiesessies**. Vraag daarbij: "Wat ging goed? Wat kan beter?" en "Wat nemen we mee voor volgende keer?" om continu te verbeteren.
- Maak gebruik van **digitale communicatietools** zoals Teams of Slack om iedereen up-to-date te houden en directe communicatie te bevorderen. Voeg daaraan toe: dag- of weekstarten via videocalls voor teams die op verschillende locaties werken.
- **Stimuleer positieve feedback** net zo veel als verbeterpunten. Complimenten motiveren en versterken gewenst gedrag. Overweeg een "complimentendag" of een vast moment in de week om successen te delen.



## 4. Nieuwe ideeën

Medewerkers waarderen het wanneer hun ideeën worden gehoord en serieus worden genomen. Met een score van 7,4 blijkt dat er in de cateringsector ruimte is om medewerkers actiever te betrekken bij verbeteringen en innovatie.

- **Geef medewerkers projectverantwoordelijkheid**. Laat hen bijvoorbeeld een themaweek organiseren of meedenken over de presentatie van gerechten. Dit versterkt eigenaarschap en biedt afwisseling in het werk.
- **Organiseer periodieke brainstormsessies** waarin medewerkers vrijuit kunnen meedenken over verbeteringen in werkprocessen, menukeuzes of klantbeleving. Zorg dat alle ideeën worden vastgelegd en opvolging krijgen.
- **Beloon en erken goede ideeën**. Combineer dit met een zichtbaar bord of platform waarop successen gedeeld worden.

## 5. Informatievoorziening

Medewerkers geven de informatieverstrekking vanuit hun direct leidinggevende een score van 7,3. Goede en tijdige informatievoorziening helpt medewerkers hun werk beter uit te voeren, voorkomt misverstanden en draagt bij aan een positieve werksfeer.

- **Plan wekelijkse of tweewekelijkse teamoverleggen** waarin belangrijke updates, planning en verwachtingen worden gedeeld. Zorg dat er ruimte is voor vragen en suggesties.
- **Zorg voor duidelijke en tijdige communicatie over roosters en werkverdeling**. Plan diensten ruim van tevoren en licht wijzigingen persoonlijk toe, zodat medewerkers zich goed kunnen voorbereiden.
- **Stimuleer leidinggevenden om bereikbaar en zichtbaar te zijn**. Regelmatige rondes op de werkvloer zorgen ervoor dat medewerkers sneller vragen stellen en knelpunten bespreken.
- **Evalueer regelmatig de communicatieprocessen**. Vraag bijvoorbeeld elk kwartaal aan medewerkers hoe zij de informatievoorziening ervaren en waar verbeteringen mogelijk zijn.

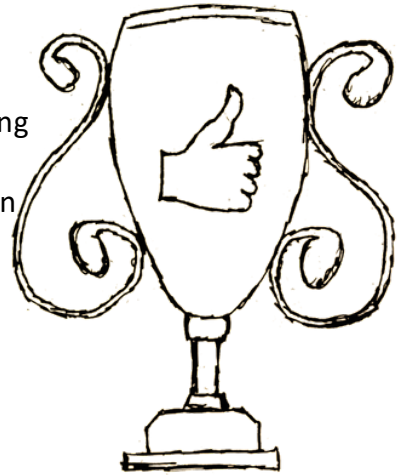
# De 7 belangrijkste bouwstenen

---

## 6. Begeleiding en coaching door leidinggevenden

Met een score van **7,0** blijkt dat medewerkers de begeleiding en coaching door hun direct leidinggevende als redelijk positief ervaren, maar dat er zeker ruimte is voor verbetering. Een goede leidinggevende die actief begeleidt en coacht, heeft direct invloed op het werkplezier, de ontwikkeling en de prestaties van het team.

- **Plan regelmatige 1-op-1 gesprekken** (minimaal eens per maand) waarin medewerkers hun voortgang, uitdagingen en ambities kunnen bespreken. Gebruik deze gesprekken om zowel persoonlijke als professionele doelen te bespreken.
- **Investeer in ontwikkelgesprekken** waarin niet alleen prestaties, maar ook welzijn en loopbaanwensen centraal staan. Vraag daarbij: "Waar krijg je energie van? Wat wil je verder ontwikkelen?"
- **Stel duidelijke verwachtingen en doelen**, en zorg dat leidinggevenden regelmatig terugkoppeling geven over hoe medewerkers hierin groeien. Gebruik hiervoor SMART-doelstellingen zodat voortgang meetbaar is.
- **Stimuleer leidinggevenden om erkenning en waardering uit te spreken**. Dit kan door successen te benoemen tijdens teammeetings of persoonlijke complimenten te geven na een goed uitgevoerde taak.
- **Gebruik 360-graden feedback** om leidinggevenden inzicht te geven in hun begeleidingsstijl en hoe deze wordt ervaren door het team. Bespreek de uitkomsten en stel samen verbeteracties op.



## 7. Onderlinge communicatie met directe collega's

Medewerkers geven de onderlinge communicatie met directe collega's gedurende de werkdag een score van **7,8**. Dit laat zien dat de samenwerking over het algemeen goed verloopt, maar dat er nog mogelijkheden zijn om de communicatie verder te versterken. Goede communicatie binnen het team is essentieel voor efficiënte samenwerking, het voorkomen van misverstanden en het creëren van een positieve werksfeer.

- **Plan dag- of weekstarten** waarin het team de werkzaamheden doorneemt, knelpunten bespreekt en successen deelt. Dit zorgt voor duidelijkheid en betere afstemming.
- **Gebruik duidelijke communicatiemiddelen** zoals een groepsapp, intranet of communicatietool waarin updates, roosterwijzigingen en belangrijke mededelingen gedeeld worden.
- **Stimuleer open communicatie** tijdens drukke periodes door korte check-ins te houden waarin teamleden snel vragen kunnen stellen of hulp kunnen vragen.
- **Organiseer gezamenlijke pauzemomenten** waar collega's in een informele sfeer kunnen bijpraten en ervaringen kunnen delen, wat het teamgevoel versterkt.

Deze zeven bouwstenen vormen samen de basis voor duurzaam werkgeverschap in de cateringsector. Organisaties die hierop inzetten, zien niet alleen hogere medewerkerstevredenheid, maar profiteren ook van lager personeelsverloop en een sterker werkgeversmerk.



# Best practice

## Delicater - Jouw stem telt

Delicater, een landelijke cateraar actief in bedrijfsrestaurants en evenementen, merkte dat medewerkers zich onvoldoende gehoord voelden als het ging om hun ideeën en werkprocessen. Om hier verandering in te brengen, lanceerde Delicater het initiatief "Jouw Stem Telt". Via een gebruiksvriendelijke app konden medewerkers suggesties indienen en stemmen op voorstellen van collega's. Elke maand werden de meest populaire ideeën besproken in het managementoverleg. Hierdoor werden binnen enkele maanden diverse verbeteringen doorgevoerd, zoals kortere communicatielijnen, efficiëntere werkprocessen en vernieuwde menukaarten gebaseerd op input van het team.

### **Resultaten:**

- ✓ De medewerkerbetrokkenheid steeg met 12%.
- ✓ Het ziekteverzuim daalde met 9%.
- ✓ Het personeelsverloop verminderde met 15% binnen een jaar.
- ✓ Medewerkers gaven in vervolgenquêtes aan zich meer gewaardeerd en betrokken te voelen bij de organisatie.

## FoodFlow - Vermindering van werkdruk en communicatieproblemen tussen shifts

FoodFlow, gespecialiseerd in catering binnen zorginstellingen, stond voor de uitdaging om de werkdruk en communicatieproblemen tussen shifts te verminderen. De organisatie introduceerde dagelijkse dagstarts en wekelijks een vast feedbackmoment waarin teams kort de dag doornamen en uitdagingen bespraken. Daarnaast werden leidinggevenden getraind in coachend leiderschap en kregen medewerkers via een interne app direct toegang tot belangrijke informatie, roosterwijzigingen en trainingsmateriaal.

### **Resultaten:**

- ✓ Een stijging van 10% in de score op werkplezier.
- ✓ Een toename van 8% in klanttevredenheid.
- ✓ Een daling van het personeelsverloop met 11%.
- ✓ Medewerkers gaven aan dat de verbeterde communicatie en begeleiding hen hielpen om efficiënter en met meer plezier te werken.

# Checklist

## Werkcultuur

- Organiseer maandelijkse teamactiviteiten zoals lunches.
- Introduceer een complimentensysteem of waarderingsmomenten.
- Start een buddyprogramma om nieuwe medewerkers snel te laten integreren.
- Vier successen met kleine attenties of teammomenten.

## Feedback

- Plan minimaals een sper kwartaal 1-op-1 gesprekken in met medewerkers.
- Organiseer na drukke periodes korte evaluatiesessies met het team.
- Stimuleer een aanspreekcultuur waarin iedereen zich vrij voelt om feedback te geven.
- Gebruik digitale communicatietools voor snelle informatievoorziening.

## Nieuwe ideeën

- Organiseer brainstormsessies en verzamel actief suggesties van medewerkers.
- Beloon de beste ideeën met zichtbare waardering of kleine prijzen.
- Geef medewerkers eigenaarschap over projecten en verbeterinitiatieven.

## Begeleiding

- Plan maandelijks coachingsgesprekken waarin zowel werk als welzijn besproken wordt.
- Train leidinggevenden in coachend leiderschap en actief luisteren.
- Zorg dat leidinggevenden zichtbaar en toegankelijk zijn op de werkvloer.

## Communicatie

- Houd wekelijks teamoverleggen voor updates en duidelijke verwachtingen.
- Gebruik een centrale communicatietool voor roosterwijzigingen en nieuws.
- Zorg voor toegankelijke documenten via een intranet of gedeelde map.
- Evalueer regelmatig de communicatieprocessen.

# Wij helpen je verder!

## Wil jij weten hoe jouw organisatie scoort op werkgeverschap?

De Fan Scan, hét medewerkertevredenheidsonderzoek van Fan Factory, biedt diepgaand inzicht in de beleving van je medewerkers. Met deze tool krijg je snel en overzichtelijk inzicht in de verbeterpunten binnen jouw organisatie. In combinatie met de Fan App – een communicatie- en betrokkenheidsplatform – versterk je de verbinding met je medewerkers en creëer je een positieve werkcultuur.

## Succesverhaal: Van der Valk en Fan Factory

Van der Valk, met meer dan 14.000 medewerkers verspreid over Nederland, heeft succesvol de Fan App geïntroduceerd om de communicatie en betrokkenheid binnen de organisatie te versterken. In 2019 merkte Van der Valk dat traditionele communicatiemiddelen, zoals e-mail, niet effectief waren bij hun jonge, digitaal ingestelde medewerkers. Dit leidde tot een afname in betrokkenheid en een verouderd e-learningstelsel.

Om deze uitdagingen aan te pakken, werd de Fan App geïntroduceerd, die al snel werd omgevormd tot de 'Valk App' in de eigen huisstijl. Deze app fungeert als het centrale communicatie- en leerkanaal binnen de organisatie. Met als resultaat:

- **Verhoogde medewerkerbetrokkenheid:** Medewerkers voelen zich meer verbonden met de organisatie en met elkaar.
- **Verbeterde onboarding:** Nieuwe medewerkers worden sneller en efficiënter ingewerkt.
- **Toegenomen kennisniveau:** Medewerkers hebben toegang tot diverse trainingen, wat hun professionele ontwikkeling stimuleert.
- **Efficiëntere communicatie:** Belangrijke informatie is direct beschikbaar, wat de dagelijkse operationele efficiëntie verbetert.



VAN DER VALK

*Marijn Span, Manager Marketing bij Van der Valk, deelt haar ervaring: "We wilden medewerkers één tool bieden die gedurende de hele employee journey zou zorgen voor een hogere medewerkerbetrokkenheid. Inmiddels kunnen we niet meer zonder de Valk-App!"*

**Deze organisaties gingen je al voor:**

stayokay

SNOWWORLD

corendon.

# Verhoog medewerkerbetrokkenheid, verlaag verloop

## De gids voor het optimaliseren van je medewerkerbetrokkenheid

In HRBAZEN lees je alles over zeven actuele trends binnen HR. Wil jij concreet op weg geholpen worden om onder andere talentmanagement, vitaliteit, diversiteit & inclusie of recruitment aan te pakken? Wij helpen je op weg met concrete tips, facts, figures en cijfers waarmee jij je plannen onderbouwt. Te bestellen via [Fanfactory.nl](http://Fanfactory.nl) of [Bol.com](http://Bol.com).



## Jouw alles in 1 medewerkerapp

Alles voor het werk in één app! De Fan App biedt jouw medewerkers **één app** voor het werk. Helemaal in jouw huisstijl en gekoppeld aan de andere systemen waar je mee werkt. Bepaal welke functionaliteiten je gebruikt én of je Fan Factory inzet om de app te vullen, lanceren en het gebruik hoog te houden.

- Onboarding, interne communicatie, online leren én medewerkerbetrokkenheid meten
- Modulair in te zetten
- Alles voor het werk in één app
- Te koppelen aan andere systemen
- Maak content zelf of maak gebruik van onze experts
- Verbeter effectief binding en betrokkenheid

## Jouw verfrissende medewerkeronderzoek

Maak je mtu laagdrempelig en krijg iedereen in beweging. Meet diepgaand of kortcyclisch **medewerkerbetrokkenheid**. Krijg prioriteiten scherp en krijg je organisatie laagdrempelig en effectief in beweging. Laat zowel leidinggevenden, directie/HR als medewerkers zelf actief werken aan meer **werkplezier**.

- Minimaal 80% respons
- Haarscherp inzicht in prioriteiten middels overzichtelijke dashboards
- Persoonlijk rapport voor iedereen
- Workshop voor leidinggevenden
- Ondersteuning bij vervolgstappen
- Kies voor uitgebreide óf korte frequente metingen
- Verdien het Beste Werkplek keurmerk



## Jouw eigen onboardingprogramma

Jouw eigen digitale pre- & onboardingprogramma dat geactiveerd wordt zodra jouw medewerker jouw onboardingapp downloadt; klinkt fijn, toch? Met een onboardingprogramma -ondersteund door een onboardingapp in jouw huisstijl- ben je verzekerd van iets **unieks**. Met één druk op de knop zorg jij ervoor dat elke nieuwkomer goed onboard wordt. Gedoseerd en geautomatiseerd, maar tóch persoonlijk. Vergroot **ambassadeurschap** vanaf het eerste moment en verlaag **ongewenst verloop** in de eerste periode.

Fan Factory helpt je met het bedenken, ontwikkelen en uitrollen van jouw **gepersonaliseerde** onboardingprogramma.

