

Vervolgonderzoek rollen in de hospitality

# Rollen in de hotellerie

Onderzoek door SVH



# INHOUD

<b>Inhoud</b>	<b>2</b>
<b>Vervolgonderzoek</b>	<b>3</b>
<b>Aanleiding onderzoek hotellerie</b>	<b>4</b>
Noodzaak na bijna 10 jaar	4
Rollen naast functies	4
Flexibiliteit in inschaling	4
Huidige BCP's volstaan nog steeds	4
Organisatie van het werk	5
Meest voorkomende indeling	6
Nieuwe functie: medewerker gastenservice	7
<b>Conclusie</b>	<b>8</b>

# VERVOLG ONDERZOEK

In maart 2022 heeft Stichting Vakbekwaamheid Horeca (SVH) een onderzoek gepresenteerd, Arbeidsmarktonderzoek 2020-2021: rollen en functies in de horeca. Dat onderzoek heeft een vervolg gekregen in de periode juni-augustus 2022 voor de functies en rollen die we tegenkomen in de hotellerie.

De werkwijze is dezelfde als het eerste onderzoek: een korte online enquête en gesprekken met hoteliers. Tevens heeft SVH onderzocht welke functies en rollen in vacatures gevraagd worden die niet duidelijk matchen met de bestaande referentiefuncties en heeft dat getoetst in de branche. Op basis daarvan is een goed beeld ontstaan hoe anno 2022 het werk in de wereld van eten, drinken en slapen wordt georganiseerd.

Om deze beeldschets goed te kunnen lezen, is het van belang om kennis te nemen van het eerder genoemde onderzoek op [www.svh.to/onderzoek](http://www.svh.to/onderzoek)



# AANLEIDING ONDERZOEK HOTELLERIE

---

## NOODZAAK NA BIJNA 10 JAAR

Deze onderzoeken zijn noodzakelijk. 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.

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.

Met de uitkomst van het onderzoek kunnen er gericht 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)diploma's. Dit is noodzakelijk voor een optimale aansluiting van de opleidingseisen op de wensen van de branche.

---



---

## ROLLEN NAAST FUNCTIES

Naast functies zien we rollen ontstaan. Rollen zijn dan ofwel een specialisatie binnen een functie of een opeenstapeling van onderdelen uit verschillende functies. Voor de exacte uitleg verwijzen we naar het eerder genoemde Arbeidsmarktonderzoek van SVH, pagina 5 en 6.

---

## HUIDIGE BCP'S VOLSTAAN NOG STEEDS

Uit het onderzoek is gebleken dat voor de bestaande functies de inhoud van het werk niet wezenlijk anders is geworden. Dat geldt wel oor hoe bedrijven het werk organiseren. Daarom mag de conclusie worden getrokken dat de bestaande beroepscompetentieprofielen (BCP's) nog wel relevant zijn. Maar door andere organisatiestructuren worden medewerkers anders ingezet en worden afdelingen ook anders aangestuurd. Zowel uitvoering van het werk als de organisatie van het management is door de in de tijd gewijzigde organisatiestructuur veranderd.

---

## FLEXIBILITEIT IN INSCHALING

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 bij 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 salarislust, 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.

---



---

## ORGANISATIE VAN HET WERK

De wereld is echter niet zo zwart-wit dat dit voor alle concepten in de wereld van eten, drinken en slapen van toepassing is. Eigenlijk is er grote tweedeling te zien. Hoe kleiner het bedrijf, hoe allrounder de medewerker wordt ingezet. Hoe groter het bedrijf, hoe meer ruimte voor specialisatie er is. Dit leidt tot een knelpunt in de sector. De inhoud en uitvoering van de werkzaamheden past niet meer optimaal bij de huidige referentiefuncties. De onderliggende beroepscompetenties zijn nog wel van toepassing omdat de aard en inhoud van het werk niet wezenlijk zijn veranderd. Hoewel middelen en technologie sterk veranderd zijn, blijven het wel dezelfde vaardigheden die gevraagd worden. Sommige kenniscomponenten in het werk zijn behoorlijk gewijzigd, maar deze blijven aansluiten op de vaardigheden in de bestaande BCP's gevraagd worden. Denk onder andere aan kennis van geautomatiseerde processen, administratieve verwerking van (financiële) gegevens en online marketinginstrumenten.

Hoewel we zien dat er meer specialisatie is in grotere organisaties, zien we tegelijk ook dat steeds vaker medewerkers dubbel inzetbaar zijn in verschillende functies. Er is dan geen sprake van specialisatie in de zin van een versmalde rol, maar wel van een vorm van verbreding. Zij bekleden dan immers twee (of meer) functies. Enerzijds heeft dat te maken met het aantrekkelijk maken van het werk, anderzijds met het huidige personeelsvraagstuk in de horecasector.

Wat verder duidelijk naar voren is gekomen, is het terugdringen van het aantal hiërarchische lagen in de grotere organisaties. Met name de assistent-managers zijn verdwenen. Dat hangt dan samen met het hierboven geschetste beeld, waaruit blijkt dat managers steeds vaker een deel van de managementtaken of een deel van een hogere functie beleggen bij medewerkers die het management kunnen ondersteunen.

---

---

## MEEST VOORKOMENDE INDELING

Zoals hiervoor aangegeven: de inhoud van het werk is niet wezenlijk veranderd, wel de wijze waarop het wordt georganiseerd. We zien veel cross-overs waardoor in de hotellerie, in het algemeen gesproken, deze driedeling ontstaat:

- Front of the house (FOH)
- Back of the house (BOH)
- Conference & banquetting C&B

De keuken en het restaurant blijven hier buiten beschouwing omdat deze onderwerp van het onderzoek zijn geweest in het eerste onderzoek naar rollen.

---



---

### Front of the house

In de Front of the house (FOH) gaat het om alle handelingen en werkzaamheden in ruimtes waar sprake is van direct gastencontact. De gast krijgt tijdens het verblijf in het hotel regelmatig contact werknemers in de FOH, zoals in de lobby en front-office. In het FOH zien we functies die dus met direct gastencontact te maken hebben. Denk aan het inchecken en ontvangen van gasten in de front-office, receptiewerkzaamheden waaronder het aannemen van reserveringen, meehelpen in de ontbijtservice of het restaurant en het uitchecken van gasten. Ook veiligheid voor gasten valt hieronder.

### Back of the house

De achterkant van het huis, ook wel bekend als de Back of the house (BOH), omvat alle handelingen en werkzaamheden in ruimtes achter de schermen, die niet direct zichtbaar zijn voor de gast en waar niet sprake is van direct gastencontact.

Denk aan functies en rollen op kantoor zoals marketing, HR en administratie en ook de house-keeping.

### Conference & banquetting

Bij conference & banquetting (C&B) gaat het om alle handelingen en werkzaamheden in ruimtes waar specifieke services worden aangeboden op het gebied van vergaderingen, conferenties en partijen. Dit wordt structureel los genoemd van de reguliere bedrijfsvoering. Medewerkers uit FOH kunnen hierin meedraaien, maar doorgaans worden voor specifieke partijen en vergaderservices specifiek medewerkers ingevlogen. We zien dat voor een piek die C&B met zich mee kan brengen steeds vaker mensen vanuit een flexibele schil worden ingezet. Het aansturen van C&B en het meewerken, is een aparte discipline.

---

## NIEUWE FUNCTIE: MEDEWERKER GASTENSERVICE

Hoe het werk ook wordt georganiseerd: gastvrijheid en gastgericht staan centraal. Dat geldt ook voor een wens vanuit bedrijven met een FOH en C&B. Daar geeft de sector aan dat het wenselijk is om iemand in te kunnen zetten als een brede medewerker gastenservice die op de verschillende afdelingen inzetbaar is. De basis blijft gastgericht en gastvrij werken en dat toegepast in verschillende afdelingen. Dat er een verbreding van taken is voor de medewerker gastenservice ten opzichte van de functie gastheer/gastvrouw, doet dus niets af aan de kern van het vak.

De wens voor een brede medewerker gastenservice komt zowel in kleine als in grote hotels naar voren. Respectievelijk om het werk organiseerbaar te houden en om de aantrekkelijkheid van het werk te vergroten.

Ook voor de aansturing, het managen van FOH en C&B, is het wenselijk dat er meer mogelijkheden komen om medewerkers en managers in te zetten. Of om ze in te zetten op basis van rollen die eerder in de sector zijn 'opgehaald' in het eerste onderzoek in 2022. Het gaat dan om onderstaande rollen ter ondersteuning van het management:

- E-mailmarketing
- Zoekmachineoptimalisatie (SEO)
- Zoekmachine advertenties ontwikkelen (SEA)
- Social mediamarketing
- 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 RI&E: brandveiligheid, calamiteitenplan, risico-inventarisatie en -evaluatie. Specialist voor vergunningen (Drank- en Horecaverunning, Bestemmingsplan, Exploitatievergunning, Omgevingsvergunning, Terrasvergunning, toegestane openingstijden, milieu-regels, vergunning kansspelautomaten)



# CONCLUSIE

Op basis van de bestaande BCP's kunnen nieuwe rollen en functies worden benoemd in de wereld van eten, drinken en slapen. Hoewel er sprake is van verschillen tussen kleinere en grotere hotels is het overkoepelende beeld dat medewerkers breder inzetbaar moeten zijn dan de huidige referentiefuncties mogelijk maken. We zien dus deze werkwijze in de praktijk, ondanks dat dit volgens de bestaande instrumenten niet zou kunnen. Een brede medewerker gastenservice lijkt daarvoor een oplossing, naast de bestaande functies. Expliciet wordt gezegd dat dit niet in plaats van de bestaande functies moet komen, omdat veel bedrijven hun medewerkers dubbel inzetten in de bestaande functies. Ook in de genoemde rollen ziet de sector een optie om medewerkers meer perspectief te bieden en om binnen de nieuwe organisatie van het werk mensen en managers op een betere manier in te kunnen gaan schalen.







Staat achter de  
Nederlandse horeca

