



Rapport

Tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca

Een analyse op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor voor zelfstandige ondernemers, 2007-2016

Brussel, oktober 2019

Ria Bourdeaud'hui, Katrien Penne



Een onderzoek met financiële ondersteuning van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk

De Vlaamse Werkbaarheidsmonitor is een initiatief van de Vlaamse sociale partners en werd ontwikkeld door de Stichting Innovatie & Arbeid. Alle publicaties en werkbaarheidscijfers vind je op www.werkbaarwerk.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting.....	5
Inleiding	9
1 Ondernemen in de horecasector	10
1.1 Sectorafbakening.....	10
1.2 Profiel van de ondernemingen in de Vlaamse horeca	11
1.2.1 Aantal horecaondernemingen	11
1.2.2 Aantal werkenden	13
1.2.3 Arbeidsmarkt	14
1.2.4 Faillissementen.....	15
1.2.5 Dynamiek in de horecasector	16
1.2.6 Omzet en investeringen	16
1.2.7 Internationale vergelijking	16
1.3 Horecagerelateerd onderwijs	17
1.3.1 Instroom	17
1.3.2 Uitstroom	17
1.3.3 Levenslang leren	18
1.4 Starten in de horeca	19
1.4.1 Startersformaliteiten als zelfstandige	19
1.4.2 Specifieke (additionele) startersformaliteiten in de horeca	19
1.4.3 Brouwerijcontracten	20
1.5 Factoren en trends die het ondernemerschap in de horeca kenmerken en beïnvloeden	21
1.5.1 De impact van de digitalisering	22
1.5.2 Consumententrends	24
1.5.3 Reglementair kader	25
2 Tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca	28
2.1 Tevreden over de ondernemersloopbaan	28
2.2 Afbakening van de horecasector in de databank van de Werkbaarheidsmonitor van de zelfstandige ondernemers.....	28
2.3 Tevreden over de ondernemersloopbaan in de horeca	29
2.4 Samenhang met kenmerken van het ondernemerschap	32
3 Sleutel 1: Werkbaar werk	33

3.1	Werkbaarheidsindicatoren	34
3.2	Risico-indicatoren	35
3.3	Werktijden	36
4	Sleutel 2: Competentieportfolio	37
4.1	Basisopleiding	37
4.2	Bijkomend getuigschrift.....	38
4.3	Bijscholing	38
4.4	Technische competenties	38
4.5	Managementcompetenties.....	38
5	Sleutel 3: Sociaal-economische setting	40
5.1	Financieel-economische positie	41
5.2	Sociale positie	41
5.3	Toekomstperspectieven.....	42
6	Sleutel 4: Professioneel netwerk	44
6.1	Het interne professionele netwerk.....	45
6.2	Het externe professionele netwerk.....	45
7	Inzetten op de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca.....	47
7.1	Sleutel 1: Inzetten op werkbaar werk voor ondernemers	47
7.1.1	Enkele handvaten ter inspiratie.....	48
7.2	Sleutel 2: inzetten op een kwalitatieve competentieportfolio	50
7.2.1	Enkele handvaten ter inspiratie.....	52
7.3	Sleutel 3: inzetten op de sociaal-economische performantie.....	53
7.3.1	Enkele handvaten ter inspiratie.....	55
7.4	Sleutel 4: inzetten op versterking van het professionele netwerk	61
7.4.1	Enkele handvaten ter inspiratie.....	62
	Referentielijst	64
	Lijst met figuren en tabellen.....	68
	Bijlagen	69
	Bijlage 1. Toelichting Nace-bel-nomenclatuur 2008 - Sectie I	70
	Bijlage 2. Sleutels tot tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca, WBM 2007-2017	75
	Bijlage 3. Overzicht horecagerelateerde opleidingen 2018-2019	80

Samenvatting

Wie onderneemt in de horeca staat onder druk. Dit wordt weerspiegeld in het geringe aandeel zelfstandigen dat tevreden is over de ondernemersloopbaan in deze sector. We verduidelijken in dit rapport de context en de achtergrond van het ondernemerschap in de horeca. We bepalen het profiel van de zelfstandigen die tevreden zijn over hun ondernemersloopbaan. Deze analyse gebeurt aan de hand van gegevens uit de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor. We identificeren daarbij de sleutels die hier een invloed op uitoefenen. We bieden tot slot de horecaondernemers ter inspiratie enkele handvaten aan om in te zetten op de tevredenheid over hun loopbaan.

Context van het ondernemerschap in de horeca

De horeca omvat 6,3% van het totaal aantal ondernemingen in Vlaanderen, het gaat om 35.200 ondernemingen of 45.830 vestigingen. In de sector werken 27.480 zelfstandigen, 14.718 werkgevers en 75.512 werknemers PC 302 (exclusief studenten en uitzendarbeid).

Er is een grote verscheidenheid inzake ondernemersprofielen, gaande van de pop-up eenmanszaak met foodtruck tot de hoteluitbater met grote personeelsbezetting. 54% van de horecazaken zijn eetgelegenheden (restaurant of fastservice), 27% drinkgelegenheden, catering heeft een aandeel van 11% en logiesondernemingen 8%.

Naast de algemene maatschappelijke, economische en sociale trends zijn er specifieke factoren die hun stempel drukken op het ondernemerschap in deze sector.

De toegang tot het ondernemerschap is laagdrempelig, zeker met de opheffing in 2018 van de specifieke vereisten op het vlak van beroepsbekwaamheid en inzake basiskennis bedrijfsbeheer. De mogelijkheid om te starten als horecaondernemer staat traditioneel evenzeer open voor zij die opteren voor een 'ondernemerschapskeuze van de laatste kans'. Parallel met de afschaffing van deze 'verplichtingen' staat thans het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) in voor de algemene 'aanmoediging' tot ontwikkeling van ondernemerscompetenties doorheen de volledige levenscyclus. De opvolging van de impact hiervan is een aandachtspunt voor de toekomst.

De doorstroom van horecagerelateerde studierichtingen naar de sector is niet optimaal. Nog niet de helft gaat ook effectief aan de slag in de horeca. De instroom in de horeca bestaat dus zeker niet uitsluitend uit personen met een horecagerelateerde vooropleiding.

De digitaliseringsgolf laat zich in deze sector voelen met onder meer de invoering van de GKS (geïntegreerde kassa systemen of 'witte' kassa), de opgang van de deeleconomie (met fenomenen als bv Airbnb, Deliveroo...) of in de bedrijfsvoering (crowdfunding, digitale tewerkstellingsplatformen, cloud-based managementtools...).

Consumententrends en nieuwe concepten laten zich eveneens sterk voelen in de horeca, bij wijze van voorbeeld op het vlak van packaging (milieubewuste voedselverpakkingen), delivery (parallel aanbod maaltijdbezorging), of clockless eating (geen traditionele etenstijden).

De sector blijft zeer vatbaar voor faillissementen. Dit is te wijten aan een samenspel van diverse factoren zowel op macro- als op micro-economisch niveau. Ondermeer conjunctuurfactoren, stringente brouwerijcontracten, ontoereikende vaktechnische competenties, managementsdeficits, financieringsdeficits, een ondernemerschapskeuze 'van de laatste kans', een negatieve of onverschillige houding tegenover bijleren, of onwetendheid omtrent de economische kengetallen van de eigen onderneming, kunnen hierbij een rol spelen.

De voorbije jaren zagen op diverse bestuursniveaus specifieke horecabeleidsplannen het licht: op federaal niveau in 2015, in Vlaanderen in 2016, en in diverse steden en gemeenten in de loop van het voorbije decennium. De opvolging van de impact van deze horecabeleidsplannen is evenzeer een aandachtspunt voor de toekomst.

Tevreden over de ondernemersloopbaan

We willen weten hoe tevreden ondernemers in de horeca zijn over hun loopbaan. Om daarover een uitspraak te doen cumuleren we de antwoorden op twee verschillende vragen uit de werkbaarheidsbevraging. Die vragen hebben betrekking op het verleden en op de toekomst. Gecombineerd leren ze ons iets over de loopbaan in het algemeen.

Binnen de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2007-2016 hebben we aldus de groep zelfstandige ondernemers afgebakend die tevreden zijn over hun loopbaan, aan de hand van drie cumulatieve criteria. Het zijn de ondernemers jonger dan 60 jaar, die zowel (zeer) tevreden zijn met de keuze voor het ondernemerschap als zich in staat achten de huidige job voort te zetten tot het pensioen. We bepaalden ook de sleutels die samenhangen met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan. Deze sleutels hebben betrekking op de werkbaarheid, de competentieportfolio, de sociaal-economische setting en het professioneel netwerk waarop de ondernemer kan steunen.

Tevredenheid over de ondernemersloopbanen in de horeca

In de horeca is het aandeel van de zelfstandigen dat tevreden is over de ondernemersloopbaan kleiner dan gemiddeld in Vlaanderen. **Slechts 34,4% van de zelfstandige ondernemers in de horeca** is in dat geval. Bij de totale Vlaamse ondernemerspopulatie ligt dit aandeel op 55,9%.

In de analyse van de vier sleutels tot een tevreden ondernemersloopbaan, stellen we vast dat het ondernemerschap in deze sector op al deze fronten sterk onder druk staat.

- Slechts 37,7% van de horecaondernemers heeft **werkbaar werk**, tegenover 50,7% van de Vlaamse zelfstandige ondernemers. Deze lagere score wordt weerspiegeld in het grotere aandeel ondernemers dat zich in een problematische situatie bevindt op het vlak van de werkbaarheidsindicatoren, de risico-indicatoren en de gerapporteerde werktijden. De grootste knelpunten in dit perspectief zijn de werkstress en de werk-privé-balans, maar ook de motivatie en de leermogelijkheden zijn beperkter dan in andere sectoren. De grootste risicofactor is de werkdruk. Horecaondernemers laten problematische werktijden optekenen. Ruim driekwart werkt 's nachts (tussen 22u 's avonds en 6u 's morgens), negen op de tien heeft onregelmatige of onvoorspelbare werktijden, een gemiddelde werkweek bedraagt er ruim 64u en het gemiddeld aantal vakantiedagen is ongeveer 17 per jaar. Deze problematische werkbaarheidsbevindingen drukken onmiskenbaar een sterke stempel op de andere facetten van het ondernemerschap in de sector.
- De kwaliteit van de **competentieportfolio** is een ernstig knelpunt in de sector. Ruim drie kwart van de ondernemers is kort- of midden geschoold. Slechts een kleine 17% schoolt zich bij, 57% rapporteert een beperkt of ernstig vaktechnisch competentiedeficit, en bij haast drie kwart is sprake van een beperkt of ernstig managementcompetentiedeficit.
- Amper drie op de tien van de horecaondernemers is tevreden met de **financieel-economische toestand** van de onderneming, met het inkomen dat verdiend wordt, en met de mogelijkheid om financiering of leningen te bekomen. Amper 15% is tevreden over de sociale bescherming als zelfstandige. De helft van de horecaondernemers is tevreden met de onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid. De toekomstperspectieven voor de komende 3 à 5 jaar zijn bijgevolg niet onverdeeld positief: slechts bij 35% van de ondernemers in deze

sector wordt groei verwacht. 36% voorziet zelfs helemaal niet meer actief te zijn in de sector binnen 3 à 5 jaar.

- Slechts 36% van de horecazelfstandigen voelt zich goed ondersteund door een **sociaal netwerk** bij de bedrijfsvoering (verenigingen, externe adviseurs, familieraad,...). Slechts één op de vijf is tevreden over de contacten met de overheid. Hier staat tegenover dat ruim negen op de tien tevreden is over de samenwerking met de vennoot of partner die mee in de zaak staat, over de contacten met leveranciers en de contacten met het cliënteel. Driekwart is tevreden over het personeel.

Inzetten op tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca

Onze bevindingen ondersteunen de noodzaak van een veelzijdige benadering wanneer de horecaondernemer wil inzetten op tevredenheid over zijn of haar loopbaan. Op elk van de hiermee samenhangende sleutels (de werkbaarheid, de competentieportfolio, de sociaal-economische performantie en het professionele ondersteunende netwerk) is desgevallend versterking nodig. De daadwerkelijke aanpak ervan is afhankelijk van de mate waarin de ondernemer zich eerst bewust wordt van de (persoonlijke) omvang van deze knelpunten en van de mogelijke impact ervan op zichzelf, op het personeel en op de onderneming. Het omringende professionele netwerk kan daarbij een stimulerende rol spelen.

Voor elk van de vier sleutels worden in het laatste hoofdstuk enkele **handvaten ter inspiratie** aangereikt. Telkens is een stapsgewijze aanpak aangewezen, waarbij volgende fasen doorlopen worden:

- Bewustzijn van de omvang en impact van het probleem (heb aandacht voor signalen...)
- Inventariseren van de verschillende werkpunten
- Ontwerpen van een actieplan voor verbeteringen
- Stapsgewijs uitvoeren van verbeteracties
- Evalueren van de effecten.

= inzetten op de werkbaarheid van het werk

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de werkbaarheid van het werk, brengt de ondernemer de specifieke stressbronnen in zijn of haar onderneming in kaart. Daarbij worden zowel de kenmerken van het werk, als de kenmerken van de werkomgeving, de externe relaties en communicatie, de interne relaties, de financieel economische situatie, en de vakkennis en het bedrijfsbeheer, apart onder de loep genomen.

Het persoonlijk actieplan op basis van de geïnventariseerde stressbronnen in het ondernemerschap zal er voor elke ondernemer anders uit zien, of andere accenten leggen. Het houdt rekening met het scherp stellen van de eigen ondernemersoriëntatie, het afstemmen van de interne organisatie op het beoogde businessmodel, het verhogen van de aanwezige competenties, het vergroten van het verwerkingsvermogen van de ondernemer, en de uitbouw van een passend professioneel netwerk.

= inzetten op de versterking van de competentieportfolio

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de competentieportfolio, evalueert de ondernemer in welke mate toekomstgerichte horecacompetenties aanwezig zijn. Hierbij vertrekt hij of zij van de vier kerncompetenties om succesvol te zijn in de horeca, namelijk gastvrijheid, empathie, altruïsme en zelfsturing. De horecaondernemer zoekt een vertaling voor deze kerncompetenties op het vlak

van omgevingsgevoeligheid, ondernemerszin, management, leiding geven en coachen, vakmanschap, relationele en communicatieve vaardigheden, persoonlijke doeltreffendheid en attitudes.

Het verhogen van de aanwezige competenties blijft een permanente ondernemersopdracht. Dit kan enerzijds door zelf of samen met de medewerkers deel te nemen aan opleidingen gericht op nieuwe kennis en vaardigheden (beroepskennis en management) of op persoonlijke efficiëntie (conflicthantering, timemanagement...). Anderzijds kan hierbij een beroep gedaan worden op netwerkvorming, waarbij de kennis en vaardigheden van andere personen kunnen benut worden.

= inzetten op de sociaal-economische performantie

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de sociaal-economische setting, heeft de horecaondernemer enkele basisinstrumenten ter beschikking, zoals een stappenplan voor de opstart van een succesvolle horecazaak, of een inzicht in de kritieke momenten van een horecaonderneming bij stopzetting, faillissement, personeelskost, schuldgraad en winstmarge.

Actuele ontwikkelingen en trends in de horeca doen een beroep op het aanpassingsvermogen van de ondernemers om hierop in te spelen. Hefbomen in de zoektocht naar het anders werken liggen op het vlak van andere en nieuwe business-modellen, horecaconcepten, HR-beleid, communicatie, en samenwerkingsformules.

= inzetten op de versterking van het professionele netwerk

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van het professionele netwerk, leren horecaondernemers netwerken en een open oog te hebben voor het bestaande ondersteuningsaanbod.

Het uitbouwen van een professioneel netwerk vergt een gerichte selectie uit het bestaand aanbod aan ondersteuningsinstrumenten en sessies (voor de horecaondernemers gaat het bijvoorbeeld om Horeca Vlaanderen, Horeca Vorming, Guidea, andere horecagerelateerde instanties of ondernemersorganisaties, en adviseurs van de onderneming).

Een stapsgewijze aanpak die berust op bewustzijn omtrent de impact op ondernemer, personeel en onderneming in zijn geheel, is de opstap naar een persoonlijk actieplan voor elke ondernemer. De strategie voor elk van de vier samenhangende sleutels kan via kennisdeling en ervaringsuitwisseling onder horecaondernemers verder aangevuld of verfijnd worden. Uiteindelijk zal elke aanpak maatwerk zijn, en verschillen van ondernemer tot ondernemer, en van onderneming tot onderneming.

Inleiding

In dit rapport analyseren we de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horecasector. We steunen hiervoor op het analyseschema dat binnen de Stichting innovatie & Arbeid uitgewerkt werd om de sleutels tot tevredenheid over de ondernemersloopbaan in kaart te brengen. We maken daarbij gebruik van de bevindingen die we voor deze sector kunnen afleiden uit de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor. We toetsen deze bevindingen aan de bestaande kennis en inzichten omtrent de horecasector (literatuurstudie en expertengroep).

Voorliggend rapport kadert in de algemene doelstelling van kennisopbouw en -ontsluiting, zoals opgenomen in het akkoord Actieplan Werkbaar Werk dat de SERV-partners eind 2018 afsloten. Specifiek beoogt dit rapport de essentiële informatie te bundelen die nodig is om verder in te zetten op de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca. Het vormt aldus een aanzet om via kennisdeling en ervaringsuitwisseling onder horecaondernemers verder verfijnd te worden tot een aanpak op maat van deze sector.

In een eerste hoofdstuk schetsen we de contouren van het actuele ondernemerschap in de horecasector. We geven een overzicht van de belangrijkste sociaal-economische kenmerken van de sector.

In een tweede hoofdstuk analyseren we de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca. Hierbij schetsen we de algemene krijtlijnen van het concept, en bespreken we de specifieke bevindingen voor de horecasector, op basis van de data uit de Vlaamse werkbaarheidsmonitor.

In de vier volgende hoofdstukken zoomen we in op de vier sleutels die de tevredenheid over de ondernemersloopbaan beïnvloeden, meer bepaald de werkbaarheid van het werk, de competentieportfolio van de zelfstandige ondernemers, de sociaal-economische setting, en het professioneel netwerk van de ondernemers. Ook hiervoor maken we gebruik van de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor.

In een laatste zevende hoofdstuk leggen we de focus op de actieterreinen waarop we kunnen inzetten om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan te ondersteunen. We zien daarbij een rol voor zowel het beleid, als voor de ondernemer en zijn professioneel netwerk.

De tabellen met het overzicht van de data van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor waarvan gebruik werd gemaakt in dit rapport, zijn opgenomen in de bijlage. Ook de toelichting bij de Nacebel-nomenclatuur van de horeca, evenals het overzicht van de horecagerelateerde opleidingen, is ter informatie in annex opgenomen.

1 Ondernemen in de horecasector

In dit hoofdstuk geven we een schets van het ondernemerschap in de Vlaamse horeca. We brengen daarbij de belangrijkste sociaal-economische kenmerken van deze sector in kaart. Hiertoe staan we stil bij de sectorafbakening, het socio-economisch profiel van de ondernemingen in de horeca, het horecagerelateerd onderwijslandschap, het opstarten van een zelfstandige horecazaak, en geven we een overzicht van de factoren en trends die het ondernemerschap in de horeca beïnvloeden.

1.1 Sectorafbakening

De precieze afbakening van de sector horeca en de indeling in subsectoren verschilt al wel eens naargelang de bron en naargelang het opzet dat beoogd wordt. Volgens de nace-bel indeling van 2008 valt de horeca onder sectie I: 'verschaffen van accommodatie en maaltijden'. Deze sectie omvat de codes 55 (accommodaties) en 56 (eet- en drinkgelegenheden). In de bijlage is een gedetailleerde toelichting bij de afbakening van deze Sectie Horeca opgenomen.

Tabel 1. Nace-bel-nomenclatuur Sectie I. Verschaffen van accommodatie en maaltijden (horecasector)

56 Eet- en drinkgelegenheden	
56.1	Restaurants en mobiele eetgelegenheden <i>56.101 Eetgelegenheden met volledige bediening</i> <i>56.102 Eetgelegenheden met beperkte bediening</i>
56.2	Catering en overige eetgelegenheden <i>56.210 Catering</i> <i>56.290 Overige eetgelegenheden</i>
56.3	Drinkgelegenheden <i>56.301 Cafés en bars</i> <i>56.302 Discotheken, dancings en dergelijke</i> <i>56.309 Andere drinkgelegenheden</i>

Deze afbakening maakt alvast duidelijk dat dé horecazaak niet bestaat. Het is een heterogene sector met grote diversiteit onder de ondernemingen. Het gaat grosso modo om volgende subsectoren en subklassen:

- Eetgelegenheden
 - Restaurants (eetgelegenheid met volledige bediening)
 - Fastservice (eetgelegenheid met beperkte bediening)
- Drinkgelegenheden
 - Cafés en bars
 - Discotheken en nachtclubs
 - Ambulante drinkgelegenheden
- Catering
- Hotels

1.2 Profiel van de ondernemingen in de Vlaamse horeca

We staan stil bij de voornaamste economische kengetallen van de sector om het profiel van de horecazaken in beeld te brengen. Onderstaande gegevens zijn in hoofdzaak afkomstig van de diverse rapportages van Guidea, het Vlaamse kenniscentrum toerisme en horeca, dat als missie heeft de sector mee te helpen professionaliseren en te bouwen aan een duurzame tewerkstelling. Achteraan in dit rapport is een referentielijst van alle betrokken publicaties opgenomen.

1.2.1 Aantal horecaondernemingen

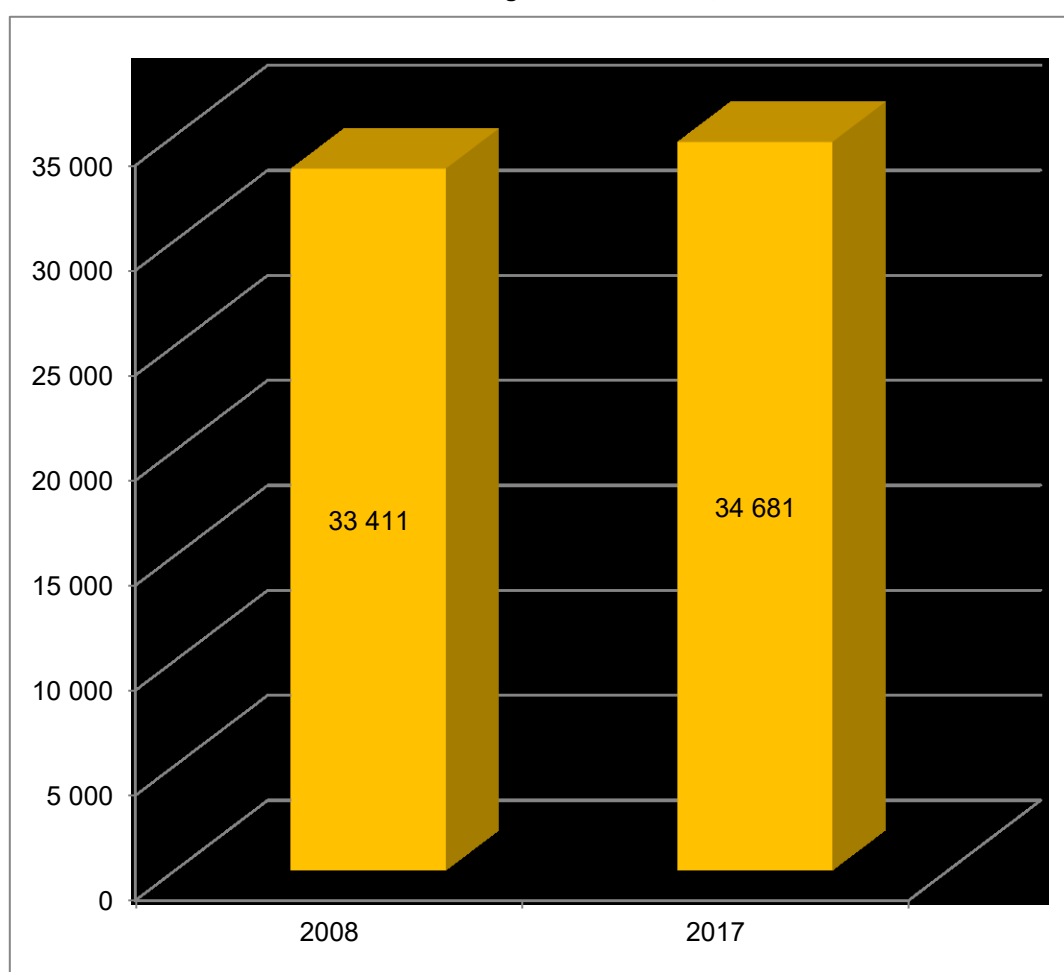
De diversiteit in de horeca wordt weerspiegeld in de accentverschillen die zich de voorbije jaren manifesteren tussen subsectoren en gewesten.

Aantal horecaondernemingen en evolutie

Eind 2017 zijn er 34.681 horecaondernemingen actief in Vlaanderen (locatie maatschappelijke zetel). Sommige ondernemingen hebben meerdere vestigingseenheden. In Vlaanderen gaat het in totaal om 45.830 horecavestigingen.

Het aantal horecaondernemingen is over de voorbije negen jaar licht toegenomen. In totaal tellen we er 1.270 meer, dat is een stijging met 3,9%.

Figuur 1 Evolutie van het aantal horecaondernemingen in Vlaanderen, 2008-2017



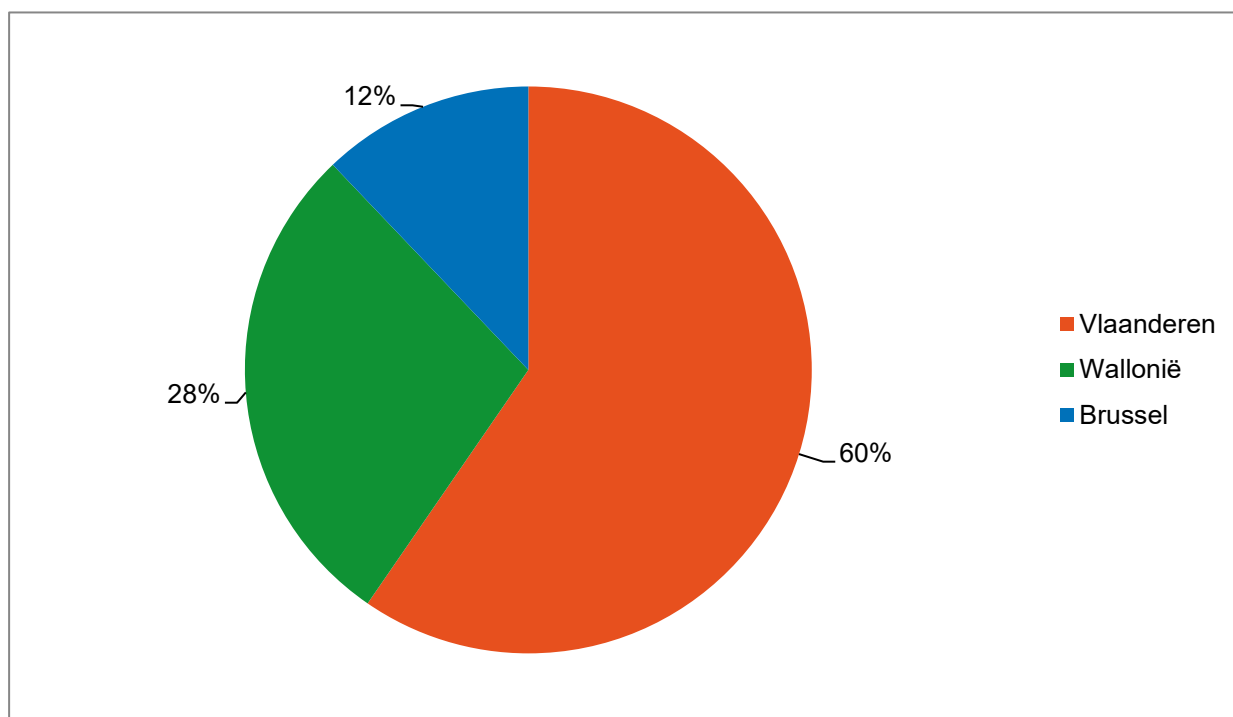
Aandeel van de horecasector

Ondanks de gestage stijging van het aantal horecaondernemingen, zien we dat het aandeel van de horeca binnen het totaal aantal ondernemingen parallel licht afneemt, en in 2017 op ongeveer 6,3% ligt terwijl dat in 2008 nog 7,4% was. Deze laatste percentages hebben betrekking op het Belgisch niveau.

Gewesten

Tussen Vlaanderen en de andere gewesten zijn er traditionele accentverschillen. België telt eind 2017 59.197 actieve horecaondernemingen, waarvan 60% zich bevinden in Vlaanderen, 28% in Wallonië en 12% in Brussel.

Figuur 2 Horecaondernemingen in België - verdeling over de gewesten, 2017



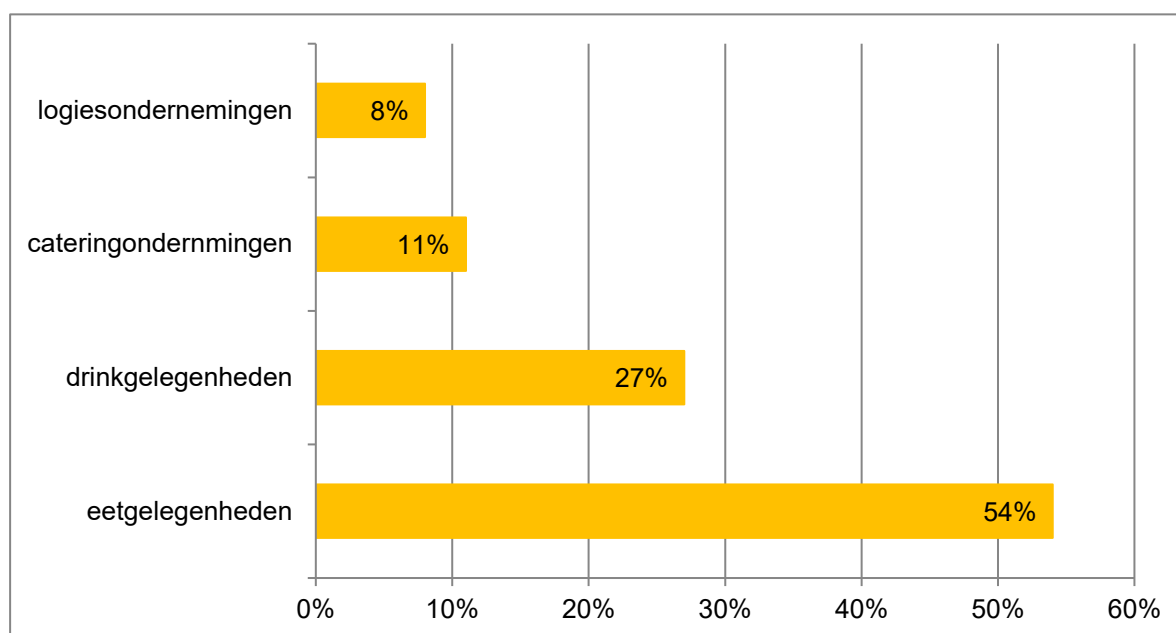
De stijgende evolutie manifesteert zich eveneens en in gelijkaardige mate in de andere gewesten. In Vlaanderen zijn er naar verhouding meer drinkgelegenheden, in Wallonië meer logiesbedrijven en in Brussel meer eetgelegenheden.

Subsectoren

De subsectoren in de horeca verschillen in omvang. In Vlaanderen is 54% van de horecaondernemingen een eetgelegenheid. De tweede grootste subsector is die van de drinkgelegenheden met 27%. De andere horecaondernemingen zijn de catering- (11%) en de logiesondernemingen (8%).

Er is ook een duidelijk verschil in evolutie tussen de subsectoren horeca. Zo zitten vooral de gastenkamers (B&B) in de lift, evenals de catering en de restaurants. Hotels blijven min of meer status quo, terwijl bij de drinkgelegenheden het aantal ondernemingen blijft afnemen.

Figuur 3 Subsectoren in de horeca in Vlaanderen, 2017



1.2.2 Aantal werkenden

Om een beeld te hebben van het totaal aantal arbeidsplaatsen in de horecasector nemen we alle werkenden in rekening, ongeacht hun statuut.

Zelfstandigen

In 2017 werken er 27.480 zelfstandigen (incl. helpers) in de horecasector (RSVZ-subbedrijfstak 407). Het gaat om 57% mannen en 43% vrouwen. Voor 75% van de zelfstandigen in de horecasector is dit hun hoofdbezigheid. Daarnaast is 18% actief in bijberoep en 7% actief na de pensioenleeftijd te hebben bereikt. De voorbije 5 jaar schommelt het aantal zelfstandigen in de horecasector lichtjes; in vergelijking met 2013 zijn er 885 zelfstandigen meer, of een toename met 3,3%. De horecasector is goed voor 4,1% van alle zelfstandigen in Vlaanderen.

Werkgevers

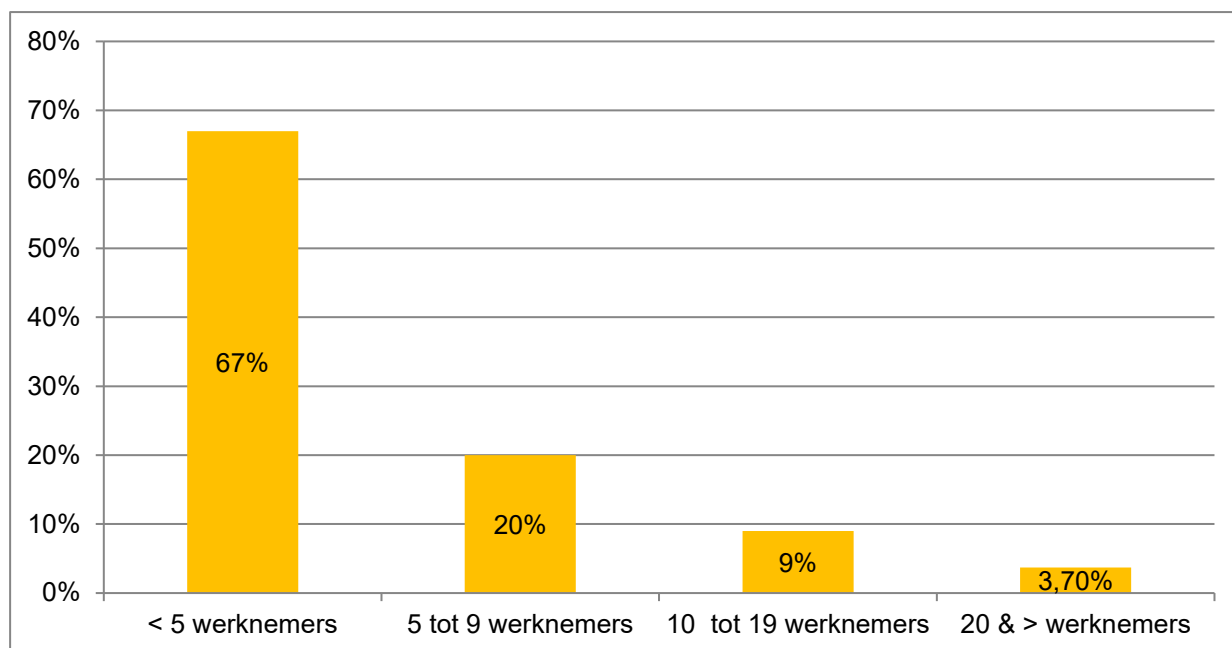
De horecasector telt veel kleine ondernemingen. Meer dan de helft van de ondernemingen in de horeca (ongeveer 57% of ca. 20.000) heeft geen personeel in dienst. Zij die wel personeel in dienst hebben, houden het vaak kleinschalig. In 2017 telt Vlaanderen 14.718 werkgevers in de horecasector (PC 302), een stijging met bijna 5% ten opzichte van 2016. 67% hiervan stelt minder dan 5 werknemers tewerk. 20% heeft 5 tot 9 werknemers, en 9% heeft 10 tot 19 werknemers. De overige, nog geen 5%, zijn horecazaken met 20 of meer personeelsleden in dienst.

Werknemers

In 2017 werken in Vlaanderen 75.512 werknemers in de horeca. 38% van de horecawerknemers werkt voltijds, 37% deeltijds, en 25% onder een speciaal regime (extra of flexi). Samen zijn ze goed voor 43.915 voltijdsequivalenten (VTE's). Het betreft hier het totaal aantal werknemers dat onder het PC 302 resulteert, het Paritair Comité voor de Horeca. Studenten en uitzendarbeid zijn bijgevolg niet inbegrepen in deze cijfers. Qua subsector zit het aantal werknemers vooral in de lift bij de restaurants (goed voor 63% van alle horecawerknemers) terwijl zich bij de

drinkgelegenheden een negatieve evolutie voordoet. Het afgelopen decennium nam het totaal aantal werknemers in de horecasector toe met ongeveer 5%.

Figuur 4 Werkgevers in de horeca, 2017



Werkenden

Op basis van bovenstaande gegevens kunnen we afleiden dat het in de Vlaamse horeca in totaal gaat om 102.992 arbeidsplaatsen in 2017 (zelfstandigen + werknemers).

1.2.3 Arbeidsmarkt

We bekijken enkele kenmerken van de arbeidsmarkt in de horeca, met betrekking tot de vacatures en de diversiteit.

Vacatures

De VDAB noteert in de periode mei 2018-april 2019 in totaal 12.788 ontvangen vacatures voor de sector horeca en toerisme in Vlaanderen. Voor de maand april 2019 noteert VDAB anderzijds 2.309 openstaande vacatures in deze sector, wat in de lijn ligt van de maandelijkse momentopnames gedurende het voorbije jaar (zie https://arvastat.vdab.be/arvastat_detailtabellen_vacatures.html). Vergeleken met vijf jaar terug, zien we dat zich zowel een gestage toename voordoet van het jaarlijks aantal ontvangen vacatures als van het aantal openstaande vacatures in de sector, waarbij beide gelijke tred houden (allebei over vijf jaar gestegen met ongeveer 30%). De positieve ontwikkeling van de arbeidsvraag in de horeca gaat dus gepaard met een groeiende krapte op de arbeidsmarkt. Dit leidt er ook in deze sector toe dat zelfstandige ondernemers niet steeds werken met een passende personeelsbezetting (Lambrechts 2018).

Diversiteit

Opvallend is de grote diversiteit onder het personeelsbestand in de horeca. Dit zowel inzake leeftijd, geslacht, herkomst als scholing. Zo is van alle werknemers in de horecasector 17% jonger dan 25 jaar, wat in alle sectoren samen slechts gemiddeld 7% bedraagt. Het aandeel 50-plussers

ligt dan weer lager dan gemiddeld (25% ten opzichte van 30%). Horecawerknemers zijn verdeeld onder 49% mannen en 51% vrouwen (tegenover een gemiddelde in alle sectoren van 48% vrouwen). In vergelijking met het gemiddelde (17%) hebben werknemers in de horecasector heel wat vaker een buitenlandse herkomst (41%). Van alle horecawerknemers is 24% kortgeschoold, 60% middengeschoold en 16% hooggeschoold. Het aandeel kortgeschoolde werknemers in de horeca is hoger dan het gemiddelde van alle sectoren samen (24% ten opzichte van 17%).

Er zijn nog geen vergelijkbare statistieken ter beschikking met betrekking tot de diversiteit onder de zelfstandigen in de horeca. Bij Guidea heeft men het aanvoelen dat dezelfde tendensen voorkomen qua buitenlandse herkomst en scholing, maar dat in vergelijking met de horecawerknemers het aandeel van de mannen en van de ouderen iets hoger ligt bij de zelfstandige ondernemers.

1.2.4 Faillissementen

De horeca is een conjunctuurgevoelige sector. Bewegingen in de conjunctuur hebben een grote impact op de rendabiliteit in de sector. Het risico op falingen ligt in de horeca erg hoog.

Aantal en evolutie

In 2017 werden in België 2.133 faillissementen opgetekend in de horecasector. Hierbij is meer dan één op de twee failliete ondernemingen jonger dan vijf jaar (53%).

Het aantal faillissementen in de horecasector steeg de laatste negen jaar gevoelig, met uitzondering van 2014 en 2015. In vergelijking met het voorgaande jaar brengt 2017 een stijging met 9%.

Gewesten

Iets minder dan de helft van de faillissementen in de horecasector vinden plaats in Vlaanderen (48%). Wallonië telt 28% van de faillissementen, en Brussel 24%. De toename van het aantal faillissementen in 2017 was sterker voelbaar in Wallonië en Brussel dan in Vlaanderen.

De faillissementsratio van Vlaanderen bedraagt 3%. De faillissementsratio geeft het aantal faillissementen weer ten opzichte van het aantal actieve ondernemingen. In 2017 gingen er in Vlaanderen dus op 1000 actieve horecaondernemingen 30 failliet.

Tabel 2 Evolutie van de faillissementen in de horeca in Vlaanderen, 2008-2017

	2008	2016	2017
Aantal faillissementen	835	1.024	1.016
Faillissementsratio	2,5%	3.0%	3.0%

Subsectoren

Bijna 95% van de faillissementen in de horeca is ofwel een drinkgelegenheid ofwel een restaurant (zowel volledige als beperkte bediening). De drinkgelegenheden zijn hierbij de absolute kopgroep, zij gaan 5 maal vaker failliet dan gemiddeld. De logiesondernemingen en cateringzaken zijn dan weer veel minder vertegenwoordigd in de faillissementsstatistieken.

7 op de 10 faillissementen gebeurt in een onderneming zonder werknemers.

Aandeel van de horeca

De horeca blijkt in vergelijking met andere sectoren veel kwetsbaarder voor falingen. Het aandeel van de horecasector in het totaal aantal faillissementen bedraagt in 2017 21,4%. Een erg hoog cijfer gezien het aantal horecaondernemingen in het totaal aantal ondernemingen slechts 6,3% bedraagt.

1.2.5 Dynamiek in de horecasector

De horecasector kent een grote dynamiek. Dat blijkt uit de evolutie van het aantal oprichtingen en stopzettingen. Dit heeft een weerslag op het overlevingspercentage.

Oprichtingen en stopzettingen

Jaarlijks worden heel wat horecaondernemingen opgericht of stopgezet. In 2017 kwamen er 6.400 bij, waarvan 56% (3.586) in Vlaanderen. In hetzelfde jaar vonden er 5.660 stopzettingen plaats, wat erop neer komt dat ongeveer één op de tien horecaondernemingen er de brui aan gaf. 3.028 hiervan bevonden zich in Vlaanderen.

Overlevingspercentage

Het overlevingspercentage (aandeel ondernemingen dat nog actief is X jaar na de oprichting) bedraagt in de horeca 88% na één jaar, 66% na drie jaar, en 53% na vijf jaar. Dit zijn nationale cijfers. In Vlaanderen ligt het overlevingspercentage van de horecasector na vijf jaar het hoogst, met 57%. In vergelijking met het gemiddelde over alle sectoren heen, ligt de overlevingsgraad in de horeca het laagst.

1.2.6 Omzet en investeringen

De geschetste dynamiek in de horecasector gaat samen met volgende evolutie in omzet en investeringen.

Omzet

In 2017 bedraagt de omzet (excl BTW) in de Vlaamse horecasector 8,6 miljard euro, wat een groei van 6,5% inhoudt ten opzichte van het voorgaande jaar. De eetgelegenheden realiseren bijna 61% van deze omzet. Logiesondernemingen zijn goed voor 16% van de omzet in Vlaanderen, hoewel ze slechts 8% van het aantal horecazaken vertegenwoordigen. Tussen 2008 en 2017 is de totale omzet in de horecasector met 48% gestegen.

Investerings

In 2017 wordt voor 708 miljoen euro geïnvesteerd in de Vlaamse horecasector, wat een stijging met 15% inhoudt ten opzichte van het voorgaande jaar. Logiesondernemingen nemen 35% voor hun rekening van alle investeringen in de horecasector in Vlaanderen.

1.2.7 Internationale vergelijking

In verhouding tot het bevolkingsaantal telt België meer horecaondernemingen dan de buurlanden. Voor elke 1.000 inwoners zijn er 4,4 horecaondernemingen in ons land, tegenover 4,1 in Frankrijk, 3,4 in Nederland en 2,8 in Duitsland.

Het Belgische horecalandschap is in vergelijking met de buurlanden sterker georiënteerd op 'eten en drinkgelegenheden'. 92% van alle horecaondernemingen in België vallen onder deze noemer,

terwijl dit in de buurlanden fluctueert rond de 80%. België beschikt vooral over meer drinkgelegenheden.

Inzake gemiddelde omzet per onderneming, zijn Belgische eet-en drinkgelegenheden kleiner dan de buurlanden, terwijl de accommodaties een middenmoot zijn. Naar personeelsbezetting toe zijn Belgische accommodaties en eet- en drinkgelegenheden kleiner dan de buurlanden, met uitzondering van Frankrijk.

De oprichtingsgraad ligt relatief hoog in de Belgische horeca, dankzij de eet- en drinkgelegenheden. De stopzettingsgraad is relatief laag. Bijgevolg kent België een iets jongere ondernemingspopulatie, met uitzondering van Nederland.

1.3 Horecagerelateerd onderwijs

We bekijken de aanbodzijde van het horecagerelateerd onderwijs, en staan stil bij de instroom en de leerlingenaantallen. We nemen vervolgens ook de uitstroom onder de loep, en de aansluiting met de arbeidsmarkt. Onderstaande gegevens zijn gebaseerd op de rapportages van kenniscentrum Guidea, opgenomen in de referentielijst.

1.3.1 Instroom

Er is een grote verscheidenheid aan horecagerelateerde opleidingen. Deze situeren zich zowel in het secundair onderwijs, het hoger onderwijs als het volwassenonderwijs:

- In het secundair onderwijs vinden we diverse horecarichtingen in het voltijds technisch secundair onderwijs (TSO) en het voltijds beroepssecundair onderwijs (BSO); daarnaast kunnen leerlingen ook horecaonderwijs volgen via deeltijds beroepssecundair onderwijs (DBSO), buitengewoon secundair onderwijs (BuSO) of Syntra leertijd.
- In het hoger onderwijs bieden drie hogescholen de opleiding professionele bachelor hotelmanagement aan.
- In het volwassenonderwijs gaat het om een aantal horecarichtingen binnen het secundair volwassenonderwijs en het hoger beroepsonderwijs¹ van het volwassenonderwijs.

Een gedetailleerd overzicht van de verschillende opleidingen is opgenomen in de bijlage 3.

In het schooljaar 2016-2017 telde het horecagerelateerd secundair onderwijs 7.447 leerlingen, het hoger onderwijs 662 en het volwassenonderwijs 12.435. Alles samen genomen gaat het bijgevolg om ruim 20.000 personen. Er manifesteert zich de voorbije jaren in de meeste horecagerelateerde studierichtingen een dalende trend in leerlingenaantallen, die deels is te verklaren door een demografische evolutie. Het meest opvallend is dit in het voltijds TSO en BSO en in de Syntra leertijd. De enige horecarichtingen met een stijgend aantal leerlingen bevinden zich in het deeltijds BSO.

1.3.2 Uitstroom

De doorstroom vanuit de horecaopleidingen naar de horecaondernemingen is niet optimaal. Zo leerde een casestudie van Guidea i.s.m. HIVA dat van de afgestudeerden in het voltijds TSO/BSO nog niet eens de helft nadien ook effectief aan de slag gaat in de horeca, hetzij als zelfstandige, hetzij als werknemer. Schoolverlaters DBSO en BuSO vinden we op lange termijn nog minder

¹ Vanaf het academiejaar 2019-2020 is het hoger beroepsonderwijs ingekanteld in de hogescholen als graduaatsopleidingen op ISCED-niveau 5.

terug in de sector. Hoewel gedeeltelijk gekwalificeerden (schoolverlaters die hun horeca-opleiding niet volledig afgerond hebben) minder kans hebben op een job in de horeca dan de volledig gekwalificeerden, zien we wel dat werkgevers in deze groep rekruteren. Eén jaar na schoolverlaten werkt een kwart van deze groep in de horeca. Guidea wijst hierbij op het belang voor de sector om hen in het oog te houden en hun gebrek aan opleiding tijdig bij te schaven.

Waar gaan de schoolverlaters na hun horeca-opleiding dan wel naar toe? We zien dat TSO-BSO en DBSO schoolverlaters hun horecajob hoe langer hoe meer inruilen voor een job buiten de sector, zoals de distributie- en de uitzendsector. Dit onbenutte horecapotentieel contrasteert met het hoog aantal vacatures en de hoge nood aan gekwalificeerd personeel in de horeca.

Een implicatie van boven geschetste ontwikkelingen is dat de instroom in de horecasector, hetzij als zelfstandige hetzij als werknemer, dus zeker niet uitsluitend bestaat uit personen met een horecagerelateerde basisopleiding.

1.3.3 Levenslang leren

Het belang van levenslang leren, zowel voor werknemers als voor de zelfstandigen, is zeer groot in deze sector. Twee belangrijke aanbieders op dit vlak zijn Horeca Vorming en Horeca Academie.

Horeca Forma

Horeca Forma (de nieuwe naam van Horeca Vorming of Centrum voor Vorming en Vervolmaking in de Horecasector) is een initiatief van de sociale partners uit de Horecasector (PC 302): de vakorganisaties ABVV-Voeding en ACV-Voeding, en de werkgeversorganisaties uit de sector. De organisatie telt naast de federale koepel drie regionale entiteiten, Horeca Forma Vlaanderen, Horeca Forma Brussel, Horeca Formation Wallonie. De hoofdpdracht van Horeca Forma bestaat erin te initiëren, te ondersteunen en te innoveren door het ontwikkelen van activiteiten die verband houden met de vorming en de vervolmaking van ieder die in de Horecasector werkt of in de toekomst zal gaan werken.

Het gratis opleidingsaanbod richt zich tot de werknemers in de horeca (PC 302), werkgevers die personeel inschrijven op de opleidingen (dit moeten niet dezelfde opleidingen zijn), en werkzoekenden die minder dan een jaar geleden in de horecasector gewerkt hebben.

Het volledig overzicht van alle horecaopleidingen is te vinden op

www.fanvanhoreca.be/opleidingen.

Horeca Academie

De Horeca Academie is een initiatief van ondernemersorganisatie Horeca Vlaanderen, met steun van het Agentschap voor Innoveren en Ondernemen en Metro. De organisatie biedt kosteloze opleidingen voor horeca-ondernemers. Het doel van deze opleidingen is het versterken van het ondernemerschap in de sector.

Andere aanbieders

Daarnaast zijn verschillende spelers actief met een aanbod aan horecagerelateerde permanente vorming. De belangrijkste situeren zich bij Syntra, private opleiders, maar ook lerende netwerken (peterschapsprojecten) van ondernemersorganisaties kunnen deze rol op zich nemen.

Ondernemers kunnen voor elk van deze bijscholingen gebruik maken van een financiële tegemoetkoming in het kader van de KMO-Portefeuille.

1.4 Starten in de horeca

In wat volgt overlopen we de condities die gelden om te starten als zelfstandige ondernemer in de horecasector. Hierbij kijken we zowel naar de verplichte formaliteiten als naar de facultatieve randvoorwaarden om succesvol te ondernemen in de horeca. We baseren ons hiervoor op de informatie die de professionele organisaties in de sector ter beschikking stellen, zoals Horeca Vlaanderen, Horeca Vorming, en Guidea. Achtereenvolgens komen de startersvereisten als zelfstandige en de specifieke startersvoorwaarden in de horeca aan bod. Vervolgens bekijken we ook het gebruik van brouwerijcontracten.

1.4.1 Startersformaliteiten als zelfstandige

Om te starten als zelfstandige dienen een aantal administratieve formaliteiten vervuld te worden, en is een basiskennis van management en bedrijfsbeheer aangewezen.

Administratieve startersformaliteiten als zelfstandige

Volgende administratieve formaliteiten worden opgelegd aan alle startende zelfstandigen:

- Opening van een zichtrekening
- Inschrijving bij de Kruispuntbank van Ondernemingen (KBO) via een erkend ondernemingsloket
- Inschrijving bij de controledienst van de BTW (gebeurt doorgaans via het ondernemingsloket)
- Aansluiting bij een erkend sociaal verzekeringsfonds voor zelfstandigen, hetzij als zelfstandige in hoofdberoep, hetzij als zelfstandige in bijberoep
- Aansluiting bij een ziekenfonds als zelfstandige
- Oprichting desgewenst van een vennootschap

Management en bedrijfsbeheer

Ten gevolge Europese regelgeving trof de Vlaamse Regering het besluit om vanaf 1 september 2018 de basiskennis bedrijfsbeheer op te heffen. Het is dus geen verplichting meer om noties te bewijzen van ondernemend denken en ondernemerscompetenties, of elementaire kennis aan te tonen van recht, van boekhoudkundige, financiële en fiscale aspecten, van commercieel beheer en van wetgeving (hetgeen normaliter verstaan wordt onder 'basiskennis bedrijfsbeheer'). Parallel met het afschaffen van deze 'verplichting' staat VLAIO in voor de een algemene 'aanmoediging' tot ontwikkeling van ondernemerscompetenties doorheen de volledige levenscyclus. De opvolging van de impact hiervan is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

1.4.2 Specifieke (additionele) startersformaliteiten in de horeca

Om te starten als zelfstandige in de horecasector dient de ondernemer rekening te houden met enkele additionele sectorspecifieke vereisten.

Beroepsbekwaamheid

De Vlaamse Regering heeft recent beslist om het KB betreffende de beroepsbekwaamheid van restaurateur of traiteur-banketaannemer op te heffen. Er is vanaf 2018 dus geen verplichting meer om specifieke beroepskennis aan te tonen om te starten, daar waar voordien een koksdiploma vereist was wanneer men zich niet wou beperken tot de zogenaamde 'toegelaten gerechten' zoals soepen, croques en deegwaren. Parallel met de afschaffing van deze 'verplichting' staat VLAIO

in voor de algemene 'aanmoediging' tot ontwikkeling van ondernemerscompetenties doorheen de volledige levenscyclus. De opvolging van de impact hiervan is evenzeer een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

Verplichtingen

Het afschaffen van voorafgaandelijke vereisten inzake managementkennis of beroepsbekwaamheid, betekent niet dat er geen regels meer zouden bestaan om zich te vestigen in de horeca. Er zijn tal van vereisten en verplichtingen waaraan moet voldaan worden. Deze verplichtingen vereisen vaak heel wat specifieke beroepskennis. Het gedetailleerde overzicht van de verplichtingen voor logies/hotel, eetgelegenheid/restaurant, en café, is terug te vinden in de Startersbrochure uitgebracht door Horeca Vlaanderen (te raadplegen via <https://www.horecavlaanderen.be/starters>).

Deze formaliteiten en verplichtingen zijn heel divers van aard en kunnen betrekking hebben op:

- Vergunning of aanmelding
- Classificatie
- Informatie voor de toerist
- Brandveiligheid
- Herkenningsschild
- Politiefiche
- Verzekering
- Prijsaanduiding
- Auteursrechten en nevenrechten
- Roken in de horeca
- Alcohol en sterke drank
- Beteugeling van de dronkenschap
- Toegang voor minderjarigen
- Kansspelen
- Btw – tarieven – geregistreerd kassasysteem
- Voedselveiligheid
- Milieuvergunning
- Geluidsnormen voor elektronisch versterkte muziek in de zaak
- Legionella
- Drinkwater
- Toegankelijkheid
- Afval
- Waterafvoer
- Bescherming naam
- Bescherming domeinnaam website
- Openingsuren en -dagen
- Toiletten
- Portier
- Gemeentelijke reglementen
- Verplichtingen bij het in dienst nemen van personeel

1.4.3 Brouwerijcontracten

Specifiek voor de cafés zijn de zogenaamde 'brouwerijcontracten' waarbij de caféhouder een drankafnameovereenkomst sluit met een brouwerij of drankenhandelaar. Deze laatste kan hierbij

een aantal verplichtingen opleggen, zoals de afname van een of meerdere bieren of andere dranken (dit is de exclusieve bevoorrading), het verbod om concurrerende producten aan te kopen, de verplichting om binnen een welbepaalde periode een minimale hoeveelheid aan te kopen, of andere producten en diensten opnemen in de verplichting zoals bijvoorbeeld ook verzekeringen, speelautomaten, onderhoudscontracten en dergelijke meer. In ruil voor deze verplichtingen kent de leverancier bijzondere financiële of economische voordelen toe, zoals de verhuring van het café of het verstrekken van een lening, meubilair of materiaal. De meeste overeenkomsten bevatten ook strenge strafbepalingen die kunnen worden ingeroepen wanneer de caféhouder zich niet houdt aan zijn afnameverplichtingen.

Deze brouwerijcontracten zijn intussen onderworpen aan een Europees regelgevend kader, en aan een gedragscode die Horeca Vlaanderen, Horeca Brussel, Horeca Wallonië, de Belgische Brouwers en de Federatie van Belgische drankenhandelaars (FeBeD) in 2015 ondertekenden. Deze gedragscode beoogt een versoepeling van de drankafnamecontracten en garandeert meer ruimte tot rendabiliteit voor de caféhouders. Een van de afspraken uit de gedragscode bepaalt dat de horecafederaties praktijkgerichte opleidingen zullen aanbieden met als doel het aantal faillissementen in de sector sterk te verminderen.

1.5 Factoren en trends die het ondernemerschap in de horeca kenmerken en beïnvloeden

Diverse interne en externe ontwikkelingen drukken hun stempel op de horeca, en hebben een impact op het ondernemen in de sector. Er zijn zowel een aantal sterktes als zwaktes, intern en extern.

Interne sterktes van de sector zijn de economische, sociale en culturele rol van de sector, het aanwezige ondernemerschap en creativiteit, de aanwezigheid van kansengroepen, de grote diversiteit aan jobs, de vele troeven die het werken in de sector aantrekkelijk maken en een groeiende catering die inspirerend kan zijn voor kleinere horecaondernemers.

Daartegenover kent de sector ook interne zwaktes. We denken aan het negatief imago, het zwartwerk, het hoog risico op falingen, de grote jobmobiliteit, knelpunten op het vlak van de werkbaarheid in de sector, het aantal knelpuntberoepen, de meertaligheid op de werkvloer en de gebrekkige doorstroom vanuit het horecaonderwijs ('Smaakmakers. Horecacompetenties van de toekomst', 2014).

Ontwikkelingen in de ruimere omgeving die invloed uitoefenen op het werken in de sector groeperen we in economische evoluties, regulering, demografische ontwikkelingen, maatschappelijke ontwikkelingen en ontwikkelingen op technologisch vlak:

- Er is de voorbije economische crisis en haar impact op de sector, de invloed van toenemende globalisering en er zijn de wijzigingen in bestaande regulering.
- Op demografisch vlak zijn er de gevolgen van de veroudering van de bevolking, de wijzigende verwachtingen van de jonge generatie op het vlak van jobinhoud, kwaliteit van het werk en loopbaan, de diversiteit in talen en culturen en de schaarste op de arbeidsmarkt.
- Een derde groep uitdagingen situeert zich op maatschappelijk vlak. We denken aan de veranderende levensstijl van de gast (maar ook van de ondernemer) en het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Op technologisch vlak tenslotte zijn er de ontwikkelingen en innovaties op het vlak van keukentechnologie, het ontstaan van nieuwe vormen van informatie- en communicatietechnologie en het belang van sociale media. Deze ontwikkelingen kunnen

zowel een kans als een bedreiging vormen voor ondernemers, werkgevers en werknemers in de sector.

Hieronder gaan we op een aantal van deze factoren dieper in: de impact van de digitalisering, de overheersende consumententrends en het reglementaire kader.

1.5.1 De impact van de digitalisering

De digitalisering uit zich in de sector onder verschillende gedaanten. Twee fenomenen drukken in dit kader een sterke stempel op de horecasector. Ten eerste is er de impact die uitgaat van de invoering van de geregistreerde kassasystemen. Ten tweede ontstaan er nieuwe vormen van bedrijfsvoering door de opkomst van de deeleconomie met virtuele platformen die (particuliere) consumenten en producenten bij elkaar brengen.

Geregistreerd Kassasysteem

De invoering in 2016 van het Geregistreerd Kassasysteem (GKS of zogenaamde ‘witte kassa’) is een van de maatregelen die de voorbije jaren genomen werden om het zwartwerk in de sector tegen te gaan, en terzelfdertijd te sleutelen aan de leefbaarheid en rendabiliteit van de horecabedrijven via flankerend beleid (zie infra 1.5.4 Reglementair kader). Het GKS bestaat uit drie onderdelen:

- een gecertificeerde kassa
- een fiscale datamodule (FDM)
- een vat signing card (VSC).

De horeca-uitbater dient een GKS-ticket uit te reiken voor alle economische handelingen die verband houden met het verstrekken van maaltijden, spijsen en dranken wanneer de jaarlijkse omzet exclusief BTW met betrekking tot de restaurant- en cateringdiensten hoger is dan 25.000 euro. Dit ticket kan allerlei vormen aannemen maar bevat steeds verschillende controlegegevens omtrent onder meer omtrent de belastingplichtige, de gebruiker binnen de onderneming, de geregistreerde handelingen en producten,...

De invoering van het GKS in de horeca wordt van nabij opgevolgd. Voor ondernemers die met de kassa werken is het van groot belang dat er op een correcte en efficiënte manier gecontroleerd wordt. Horecazaken die ondanks de verplichting het GKS niet toepassen zorgen immers voor oneerlijke concurrentie binnen de sector. Guidea, het kenniscentrum toerisme en horeca, brengt op geregelde tijdstippen een ‘Monitor Impact GKS’ uit. Deze rapporten wijzen op diverse effecten op volgende vlakken:

- De evolutie van het aantal horecaondernemingen:
 - Toename van het aantal reca-ondernemingen (vooral eetgelegenheden met beperkte bediening en catering) en daling van het aantal drinkgelegenheden
 - Toename van het aantal stopzettingen, terwijl het aantal oprichtingen stagneert
 - Onveranderd hoog niveau in aantal faillissementen.
- De evolutie op de arbeidsmarkt:
 - Forse groei van het personeelsbestand in de horeca
 - Toename van vooral voltijdse arbeidsplaatsen (VTE's), en niet zozeer van deeltijdse regimes

- Toegenomen belang van speciale regimes (extra's² en flexijobs³), in zowat elke deelsector van de horeca
 - Verdere stijging van de brutoloonkost per VTE.
- De prijzevolutie:
- Snellere stijging van de prijzen in de reca in vergelijking met het Belgisch prijsgemiddelde van de consumptiegoederen
 - Reële omzetgroei in de sector.

Deeleconomie

De impact van virtuele platformen is merkbaar in diverse horecabranches, en dit onder verschillende vormen:

- In de sector van de accommodaties gaat het om spelers als Airbnb, Wimdu, Couchsurfing en Booking.com. Positieve feedback (hoe meer gebruikers, hoe waardevoller het netwerk) van deelplatformen leidt vaak tot een winners-takes-it-all markt. Dat is duidelijk zo bij accommodatiedelen, waar Airbnb sedert 2015 fors populairder werd dan de andere platformen.
- Het marktaandeel van het maaltijddelen neemt toe, onder verschillende formules. De vraag is wel kleiner dan de vraag naar accommodatiedelen, en is eerder sociaal dan economisch gemotiveerd. De spelers zijn bijvoorbeeld Menu Next Door in Brussel, Flavr in Vlaanderen en Thuisafgehaald in heel België.
- De thuislevering van maaltijden van professionele restaurants kent een forse opmars. Er bestaan twee bedrijfsmodellen. Er zijn de tweezijdige platformen die consumenten in contact brengen met restaurants die hun eigen leveringsdienst hebben. En er zijn driezijdige platformen waarbij er naast de consument en het restaurant ook een derde speler is, de koerier. Spelers in deze markt zijn bijvoorbeeld Deliveroo, Ubereats, Take Eat Easy, Takeaway.com, Delivery Hero of Royal Delivery.
- Het (vooral nog bescheiden) concept van de huiskamerrestaurants past in dit plaatje. Hierbij gaan gasten eten in de huiskamer van de hobbykok. Spelers zijn bijvoorbeeld Airdnd, Cook-or-eat.be, Bonappetour en Eatwith.

Al deze soorten deelplatformen stellen particulieren in staat om op eenvoudige wijze de professionele horecamarkt te betreden. De massa aan kleine ondernemers die zo ontstaat, vertegenwoordigt ondertussen een belangrijk marktaandeel. Dit stelt uitdagingen aan de bestaande regelgeving om deze deelactiviteiten niet in een grijze zone te laten, gaande van vergunningen, verzekeringen tot arbeidsrelaties.

Bedrijfsvoering

Ook de bedrijfsvoering in de horeca kan meesurfen op de golf van nieuwe opportuniteiten die de digitalisering biedt. Voorbeelden zijn het beroep doen op crowdfunding als financieringsbron, of het gebruik van digitale tewerkstellingsplatformen.

² Het contingent gelegenheidsarbeid laat toe om een werknemer ('extra') gedurende maximaal twee opeenvolgende dagen flexibel in te zetten aan voordeliger sociale bijdragen.

³ Flexijobs vormen sedert 2015 een volledig nieuw statuut voor werknemers. Hierdoor kan een werknemer die minstens 4/5 elders werkt voordelig bijverdienen in de horeca. De werkgever betaalt slechts een flexi-loon met lage sociale en fiscale bijdragen, terwijl voor de werknemer bruto gelijk is aan netto.

Crowdfunding

Er bestaan verschillende Belgische crowdfundingplatformen. (cfr. overzicht op <http://www.vlaio.be/artikel/crowdfundingplatformen>). Deze financieringsvorm is ook bruikbaar in de horeca. Vrij vertaald als 'financiering door de menigte (the crowd)', is crowdfunding een alternatieve vorm van financiering, waarbij ondernemers die moeilijk toegang krijgen tot de traditionele financieringskanalen, een eerste deel van de benodigde financiering online bij het grote publiek kunnen inzamelen om vervolgens eventueel aan te kloppen bij de professionele investeerders (banken, business angels, PMV/Z,...). Crowdfunding kan zowel financieel zijn (schuldfinanciering of participatie via aandelen) als niet-financieel, waar bijvoorbeeld de inbrenger in ruil voor zijn dotatie niet-financiële beloningen ontvangt (bv. een gratis drankje of eigen parkeerplaats).

Ook horecaondernemingen doen voor hun uitbreiding, renovatie of opstart een beroep op crowdfunding. De horeca leent zich immers uitstekend voor deze financieringsvorm door de eerder kleine omvang van horeca-investeringen en de mogelijkheid een trouwe klantenbasis op te bouwen. Het geven van niet-financiële beloningen moedigt 'repeat visitors' aan. Onderzoek in Nederland leert dat de horeca van alle sectoren het meest gebruik maakt van deze financieringsvorm. Net geen 20% van alle crowdfundingprojecten zijn er afkomstig van de horeca (Misset Horeca, 06/01/2016).

Digitale tewerkstellingsplatformen

Digitale tewerkstellingsplatformen die trachten in te spelen op de vraag naar flexibiliteit bij opdrachtgevers en opdrachtnemers, doen ook in de horecasector hun intrede.

Een voorbeeld is Ploy. Dit is een platform dat mensen die op onregelmatige tijdstippen willen bijklussen, zoals studenten of gepensioneerden, samenbrengt met werkgevers die op zoek zijn naar flexibele werkrachten (De Tijd, 14/04/2016). Ploy werd ontwikkeld in 2016 door Randstad. Het is momenteel enkel beschikbaar voor de horeca in Vlaanderen. Randstad koos net deze sector omdat je er veel korte opdrachten vindt, in te vullen op korte termijn. Een voordeel van het platform is dat het 24/7 beschikbaar is, alle sociale bescherming voor de werknemer er aan verbonden is en de betaling van het loon digitaal gebeurt. Werkgever en werknemer kunnen elkaar beoordelen. Beide kunnen hun mening kwijt over enerzijds de horecazaak waar ze werkten, anderzijds wat de uitbater vond van de uitzendkracht. Ook andere uitzendkantoren ontwikkelen hun eigen digitale tewerkstellingsplatformen, zoals Nowjobs van Accent.

De impact van deze tewerkstellingsplatformen op de arbeidsmarkt en op de arbeidscondities van de deelwerkers, werd eerder onderzocht in het onderzoeksrapport van de Stichting Innovatie & Arbeid 'Freelancers in Vlaanderen' (2017). Deze thematiek is ook geïntegreerd in het actuele werkprogramma van de SERV en van de Stichting Innovatie & Arbeid, in kader van het 'Actieplan digitalisering. De transitie naar een digitale samenleving' dat de sociale partners sloten op 3 juli 2018.

1.5.2 Consumententrends

Succesvol ondernemen in de horeca is steeds nadrukkelijker afhankelijk van consumententrends. Het gaat daarbij niet alleen om het conjuncturele consumentenvertrouwen waarvan de daling het afgelopen jaar ook voelbaar is in de Horeca (NBB-bewerkt door Guidea in Kwartaaloverzicht vd horeca febr 2019). Diverse trendrapporten en trendwatchers (zie ondermeer Guidea 2017, De Belder 2019) wijzen op actuele tendensen waardoor consumenten zich steeds sterker laten leiden, zoals:

- Ervaring en beleving (totaalbeleving telt, niet enkel product of service)
- Instagrammable (user-generated content op social media)
- Cloud-based management tools (bv. bestellingen rechtstreeks via cloud naar keuken)
- Cashless (geen cash geld stromen)
- Transparantie en farm-to-table (calorieën en nutriënten zijn minder belangrijk dan kwaliteit, smaak en ethiek van het eten)
- Plantaardige alternatieven (Veggie of voedselintoleranties)
- Alcoholvrij (minder of zelfs geen alcohol drinken)
- Packaging (milieubewuste voedselverpakkingen)
- Delivery (parallel aanbod maaltijdbezorging)
- Clockless eating (geen traditionele etenstijden)

1.5.3 Reglementair kader

Naast de vestigingsreglementering voor het horecaondernemen (die wat het economische luik betreft is afgeschaft cfr supra onder 1.4), en het algemene ondernemingsbeleid, zijn er ook specifieke ondersteunende maatregelen uitgewerkt voor de horeca. Op verschillende beleidsniveaus (federaal, Vlaams, gemeentelijk) werden de voorbije legislatuur beleidsplannen ten behoeve van de horecasector ontwikkeld. Deze spelen elk op hun bevoegdheidsniveau in op de noden van de sector. Ze omvatten een groot arsenaal aan ondersteunende maatregelen voor de ondernemingen in de horeca. De impact ervan is nog niet helemaal duidelijk. Onze volgende meting 2019 kan hier mogelijks effect aantonen. Hieronder geven we kort de krachtlijnen van deze beleidsplannen weer.

Federaal Horecaplan

Het Horecaplan dat in 2015 werd ingevoerd, bevat drie maatregelen die de lasten op arbeid verlagen en meer flexibele arbeidsinzet mogelijk maken:

- De creatie van flexi-jobs
- De creatie van bruto-netto-overuren
- Een uitbreiding van het bestaande systeem van gelegenhedsarbeid

Het doel van het Horecaplan was de leefbaarheid van de horeca te verbeteren en het zwartwerk tegen te gaan. Flexibele arbeidsstatuten dienen om een plotse piek in de vraag naar arbeid op te vangen.

In zijn rapport van februari 2019 over de impact van dit Horecaplan, stelt het Rekenhof dat het moeilijk is om de effecten van dit plan te onderscheiden van andere ingrijpende maatregelen die ongeveer gelijktijdig zijn ingevoerd in de sector. Het gaat om:

- De invoering van het geregistreerd kassasysteem (GKS), de zgn. witte kassa
- De BTW-verlaging
- De RZS-korting
- De versoepeling van de studentenarbeid

Daarnaast wijst het Rekenhof op vele versturende factoren, zoals externe gebeurtenissen (bv. de aanslagen van 22 maart 2016) en de algemene conjunctuur, die een goede analyse van de effecten in deze sector bemoeilijken.

Vlaams Horecabeleidsplan

De Vlaamse regering keurde in 2016 de conceptnota 'Vlaams horecabeleidsplan' goed. Het actieplan kadert in de ondersteuning van het toeristisch ondernemerschap, en kwam tot stand in samenspraak met Horeca Vlaanderen. Een interdepartementale taskforce 'Horeca' volgt de uitvoering van het horecabeleidsplan op. Het plan is transversaal en kadert binnen verschillende Vlaamse beleidsdomeinen. Het is opgebouwd rond vier strategische doelstellingen:

- Het **verbeteren van de kostenefficiëntie**, met maatregelen om operationele, personeels-, regeldruk- en energiekosten te reduceren. Enkele voorgestelde instrumenten:
 - Ontzorgen van de horeca-ondernemer (Xenia project)
 - Doelgroepkorting voor laag- en middengediplomeerden
 - Hervorming relevante Vlaamse regelgeving (Toegankelijkheidsverordening, Beroepsbekwaamheid, Bedrijfsbeheer)
 - Digitalisering horecavergunning (VICTOR/Digitaal Horecaloket)
 - Energiekosten drukken (KOALA-project, demonstratieprojecten, sensibilisering)
 - Mechanismen via derdepartijfinanciering
- Het **versterken van de positie op de arbeidsmarkt** met maatregelen op het vlak van competentieontwikkeling. Enkele voorgestelde instrumenten:
 - Opstellen van competenties beroepen in horecasector
 - Uitbouwen van concept duaal leren
 - Investeren in beroepsopleidingen
 - Het nieuwe concept tijdelijke werkervaring
 - Structureel partnerschap tussen horecasector, VDAB en door VDAB erkende arbeidsmarktactoren.
 - Monitoren arbeidsmarktevoluties en impact op tewerkstelling
 - Sector structureel betrekken via de onderwijsconvenant bij de organisatie, inhoud en begeleiding van de horecaopleidingen
- Het **ondersteunen en stimuleren van gezond ondernemerschap**, in hoofdzaak door het bestaande begeleidingsaanbod in de verschillende levensfasen van een onderneming beter bekend te maken bij ondernemers. Enkele voorgestelde instrumenten:
 - Vlaamse startersbegeleiding beter bekend maken
 - Waarborgregeling PMV en andere instrumenten PMV/Z beter bekend maken bij starters en groeiers
 - Effectieve preventie van faillissementen
 - Informatie en opleiding ervaren ondernemers door permanente bijscholing via KMO-portefeuille en Syntra
 - Specifieke thematische overlegtafel lokale besturen rond horeca en toerisme
- **Vlaanderen op de kaart zetten als een bestemming met kwaliteitsvolle horeca**, via maatregelen die de kwaliteit van het aanbod verbeteren en de unieke culinaire troeven volop uitspelen in de hele wereld. Enkele voorgestelde instrumenten:
 - Oprichten van Flanders Food Faculty (FFF) met acties en structuren die onze culinaire troeven op lange termijn moeten versterken (culinaire positie Vlaanderen, centraal informatiepunt, 'National Culinary Team', 'Flanders Kitchen Lab', culinair uitwisselingsprogramma, campagne 'Vlaanderen Smaakt')
 - Versterken van de kindvriendelijkheid van de horeca via campagnes en vorming (brochure familievriendelijke logies, campagne 'Families Welkom')
 - Opzetten van nationale en internationale toeristische promotiecampagne 'Jong Keukengeweld' en 'Flanders Kitchen Rebels'

- Begeleiden en stimuleren van hotels naar kwaliteitstrajecten (bestaande comfortclassificatie voor hotels vervangen door Hotel Stars Union, toekennen van premies voor investeringen in verbetering van logiesinfrastructuur met prioriteit aan toegankelijkheid, zorg en kindvriendelijkheid)
- Begeleiden van gesubsidieerde projecten (toeristische impulsprogramma's) om link lokaal ondernemerschap te versterken

Gemeentelijke horecabeleidsplannen

Ook op lokaal niveau kunnen Vlaamse steden en gemeenten een formeel horecabeleidsplan uitwerken. Dergelijk beleidsplan is een draaiboek om de ontwikkeling van horeca in steden en gemeenten kwalitatief te ondersteunen. Het legt klemtonen op vlak van bijvoorbeeld toerisme, evenementen, terrasbeleid of parkeren. Meer algemeen raakt een gemeentelijk horecabeleid aan beleidsdomeinen zoals economie, stedenbouw, toerisme, jeugd, veiligheid en preventie, leefmilieu.

De uitwerking ervan gebeurt in samenwerking met de sector en met Guidea, en gaat gepaard met de aanstelling van een lokale 'horecacoach'. Voor gemeenten die met een beperkter budget in eigen beheer een horecabeleidsplan of onderdelen ervan willen opmaken, is met steun van het Agentschap Innoveren & Ondernemen een handleiding 'Horecabeleidsplan light' opgesteld. Een overzicht van gemeentelijke en stedelijke initiatieven is te vinden via www.Guidea.be en via www.vvsg.be.

2 Tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca

In dit rapport maken we gebruik van de gegevens uit de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca in kaart te brengen. Daarbij bakenen we aan de hand van enkele specifieke vragen uit de Werkbaarheidsbevraging de groep horecaondernemers af die tevreden zijn over hun loopbaan. We gaan vervolgens na wat de kenmerken zijn waaraan deze groep beantwoordt. We maken een vergelijking met het profiel van de gemiddelde Vlaamse zelfstandige ondernemer. Deze analyse komt aan bod in het huidige hoofdstuk. We kaderen deze bevindingen vervolgens in hun samenhang met andere aspecten van het zelfstandig ondernemerschap. Deze sleutels bekijken we in de volgende hoofdstukken meer in detail. In de Bijlage 1 is het totaaloverzicht opgenomen van de desbetreffende kwantitatieve gegevens uit de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor.

2.1 Tevreden over de ondernemersloopbaan

We willen weten hoe tevreden ondernemers in de horeca zijn over hun loopbaan. Om daarover een uitspraak te doen cumuleren we de antwoorden op twee verschillende vragen uit de werkbaarheidsbevraging. Die vragen hebben betrekking op het verleden en op de toekomst. Gecombineerd leren ze ons iets over de loopbaan in het algemeen.

We bakenen aldus in de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor de groep zelfstandigen af die tevreden zijn over de ondernemersloopbaan, aan de hand van drie cumulatieve criteria:

- De zelfstandige ondernemer is (zeer) tevreden met de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap.
 - Om deze groep af te bakenen baseren we ons op de respondenten die 'zeer tevreden' of 'eerder tevreden' antwoorden op de vraag: *Hoe tevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap? Zeer tevreden/Eerder tevreden/Noch tevreden noch ontevreden/ Eerder ontevreden/ Zeer ontevreden.*
- De zelfstandige ondernemer denkt in staat te zijn de huidige job voort te zetten tot het pensioen.
 - Om deze groep af te bakenen baseren we ons op de respondenten die 'ja' antwoorden op de vraag: *Denkt u in staat te zijn om uw huidige job voort te zetten tot uw pensioen? Ja/Nee.*
- Omwille van methodologische argumenten begrenzen we deze analyse tot de groep van zelfstandige ondernemers jonger dan 60 jaar (dus tot en met 59 jaar).

2.2 Afbakening van de horecasector in de databank van de Werkbaarheidsmonitor van de zelfstandige ondernemers

Om de bevindingen voor de sector van de horeca weer te geven, hebben we ervoor geopteerd om hiervoor twee aparte meetgegevens uit de databank in kaart te brengen. Enerzijds geven we de bevindingen weer van de steekproef voor de horecaondernemers in het kader van de laatste Werkbaarheidsmeting (2016). Deze resultaten zijn echter afkomstig van een relatief beperkte steekproef: het gaat om 142 ondernemers uit de horeca, daar waar we doorgaans een populatie

van minstens 200 personen nemen als basis voor meer sluitende representatieve uitspraken. Om deze beperking te ondervangen, toetsen we anderzijds het cijfer van de meting 2016 telkens aan het globale resultaat van alle horecaondernemers die de voorbije metingen deelnamen aan de Werkbaarheidsmonitor, dat zijn er 664 (2007:157, 2010:127, 2013:238, 2016:142). In geval van grote afwijkingen, dienen we het cijfer voor 2016 met meer omzichtigheid te interpreteren.

We focussen met deze analyse in de eerste plaats op het aangeven van de pijnpunten voor de horecasector, eerder dan op de evolutie van de resultaten in deze sector. Naast deze dubbele meetgegevens voor de sector horeca, plaatsen we vervolgens telkens als referentie het meetresultaat voor de totale ondernemerspopulatie in de laatste werkbaarheidsmeting.

Deze werkwijze leidt ertoe dat we voor elk aspect telkens drie cijfers weergeven:

- de horecaondernemers meting 2016
- de horecaondernemers alle metingen (2007-2010-2013-2016)
- alle zelfstandige ondernemers meting 2016.

2.3 Tevreden over de ondernemersloopbaan in de horeca

Onderstaande bevindingen worden in dit kader opgetekend voor de sector horeca:

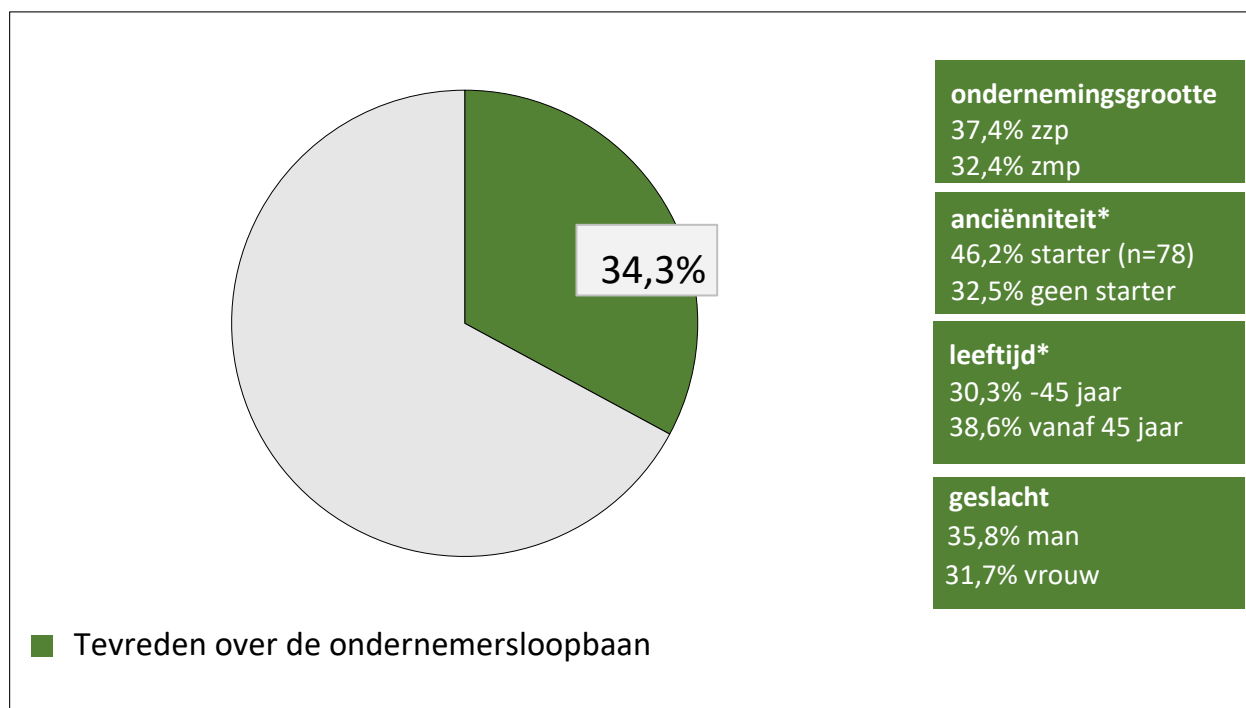
Tabel 3 Tevredenheid over de loopbaan bij ondernemers jonger dan 60 jaar

	zelfstandige ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2007-2016 %
Tevredenheid over de loopbaan	55,9	35,6	34,3
Keuze zelfstandig ondernemerschap			
(zeer) Tevreden	73,8	56,5	64,3
(zeer) Ontevreden	7,4	13,7	10,2
Neutraal	18,2	29,8	25,9
Huidige job tot pensioen			
Ja	68,9	50,0	47,1
Ja mits aangepast werk	28,1	46,0	45,4
Neen	3,0	4,0	7,5

We zien doorheen de opeenvolgende werkbaarheidsmetingen dat **34,3%** van de ondernemers uit de horeca voldoen aan deze cumulatieve criteria. Dit is omzeggens één derde van de zelfstandigen in die sector. Het gaat hier dus om de horeca-zelfstandigen jonger dan 60 jaar, die zowel:

- (zeer) tevreden zijn over de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap: 64,3% is in dat geval;
- als het haalbaar achten om de huidige jobactiviteit ongewijzigd voort te zetten tot aan het pensioen: 47,1% is in dat geval. We stellen daarbij vast dat bijna een even grote groep, namelijk 45,4% van de horecaondernemers, zich hier enkel toe in staat ziet mits aangepast werk. De resterende 7,5% van de horecaondernemers acht zich hier in geen enkele omstandigheid toe in staat.

Figuur 1 Tevredenheid over de loopbaan bij ondernemers jonger dan 60 jaar, Horeca 2007-2016



*Significante verschillen

Indien de percentages berekend zijn op $n < 100$, dan wordt dit expliciet vermeld

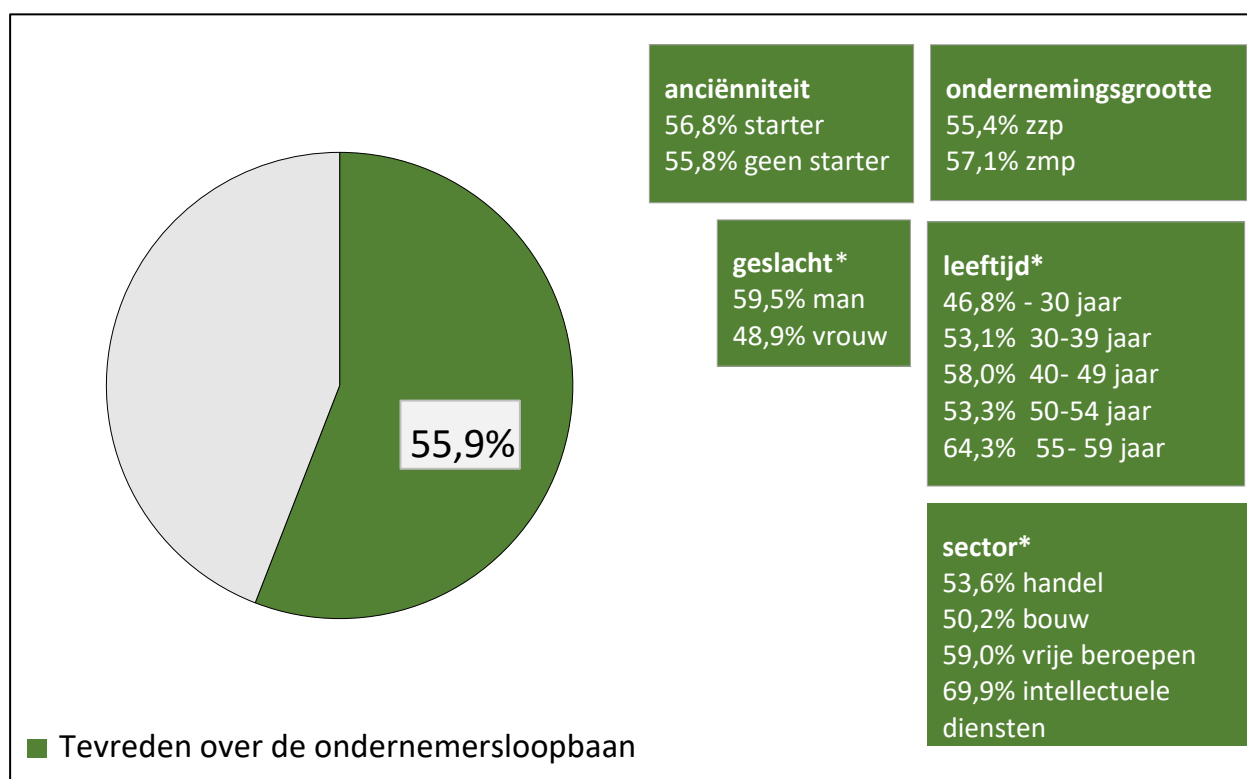
Qua profiel stellen we het volgende vast over deze afgebakende groep van horecaondernemers:

- Uitgaande van de anciënniteit zien we dat onder de startende horecaondernemers (minder dan 3 jaar actief) het aandeel van de ondernemers die tevreden zijn over de loopbaan bijna op de helft ligt, met 46,2%. Dit aandeel ligt lager onder de zelfstandigen in de horeca die al langer actief zijn (32,5%).
- Er is ook een significant verschil naar leeftijd: van de min-45-jarigen is 30,3% tevreden over de ondernemersloopbaan, terwijl voor de plus-45-jarigen dit aandeel op 38,6% ligt.
- Qua ondernemingsgrootte stellen we vast dat onder de zelfstandigen zonder personeel het aandeel van degenen die tevreden zijn over de ondernemersloopbaan op 37,4% ligt, terwijl dit 32,4% bedraagt onder de zelfstandigen met personeel.
- De genderverdeling toont dat 35,8% van de mannelijke en 31,7% van de vrouwelijke ondernemers tevreden is over de loopbaan. Deze verschillen zijn echter niet significant.

Dit betekent dat voor een ondernemer in de horeca de kans op tevredenheid over de loopbaan groter is naarmate hij of zij nog niet zo lang als zelfstandige actief is, of tot de leeftijdscategorie 45plus behoort.

We stellen daarnaast vast dat deze resultaten voor de horeca op alle aspecten minder goed liggen dan het gemiddeld profiel van de zelfstandige ondernemers in Vlaanderen:

Figuur 2 Tevredenheid over de loopbaan bij ondernemers jonger dan 60 jaar, Vlaanderen 2016



*Significante verschillen

Gemiddeld is in Vlaanderen meer dan de helft of 55,9% van de ondernemers die jonger zijn dan 60 jaar, tevreden over de loopbaan. Dat is dus 21,6 procentpunt meer dan de score in de horecasector, die op 34,3% ligt zoals we hierboven zagen. De tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca is daarmee ook lager dan in de andere sectoren, met name de bouw (50,2%), de handel (53,6%), de vrije beroepen (59%) en vooral de intellectuele diensten (69,9%).

In Vlaanderen is dit gemiddeld aandeel van 55,9% zelfstandigen (jonger dan 60 jaar) die tevreden zijn met de ondernemersloopbaan, het resultaat van volgende combinatie:

- Het aandeel van degenen die het haalbaar achten om de huidige jobactiviteit ongewijzigd voort te zetten tot aan het pensioen, bedraagt 68,9% onder de Vlaamse zelfstandige ondernemers (tegenover slechts 47,1% in de horeca).
- Het aandeel van degenen die tevreden zijn over de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap, bedraagt 73,8% bij de gemiddelde Vlaamse ondernemers (tegenover 64,3% in de horeca).

We zien voor de rest dezelfde gemiddelde tendensen in Vlaanderen die we ook al bij de horeca vaststelden: jongere ondernemers scoren vooral lager omdat ze minder tevreden zijn over hun keuze voor het zelfstandig ondernemerschap. Oudere ondernemers scoren vooral hoger omdat ze doorwerken tot het pensioen meer zien zitten. Vrouwen scoren lager dan mannen, en dit op beide criteria.

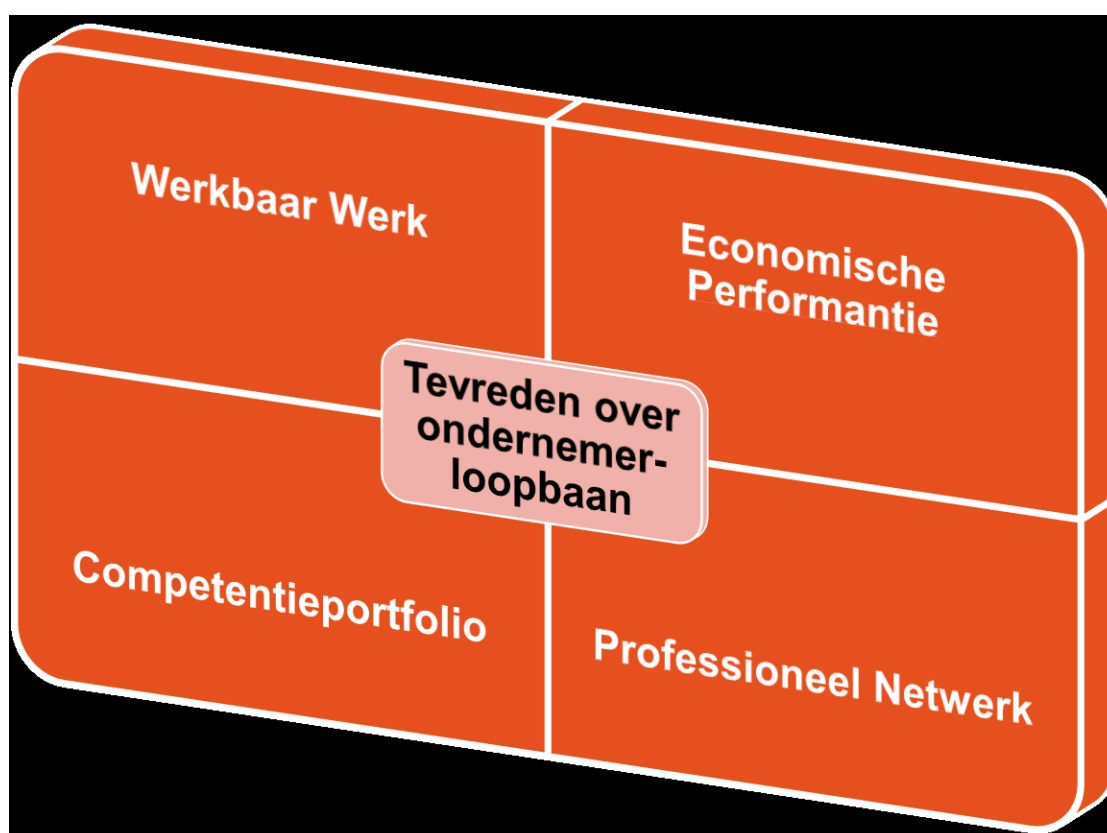
2.4 Samenhang met kenmerken van het ondernemerschap

Op basis van een verdere analyse met gegevens uit de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor, blijkt dat er een aantal aspecten (sleutels) zijn die een sterke samenhang vertonen met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan.

De tevredenheid over de ondernemersloopbaan wordt meer specifiek beïnvloed door:

- Sleutel 1: Werkbaar werk
- Sleutel 2: Competentieportfolio
- Sleutel 3: Professioneel netwerk
- Sleutel 4: Sociaal-economische setting

Figuur 5 Sleutels tot tevredenheid over de ondernemersloopbaan

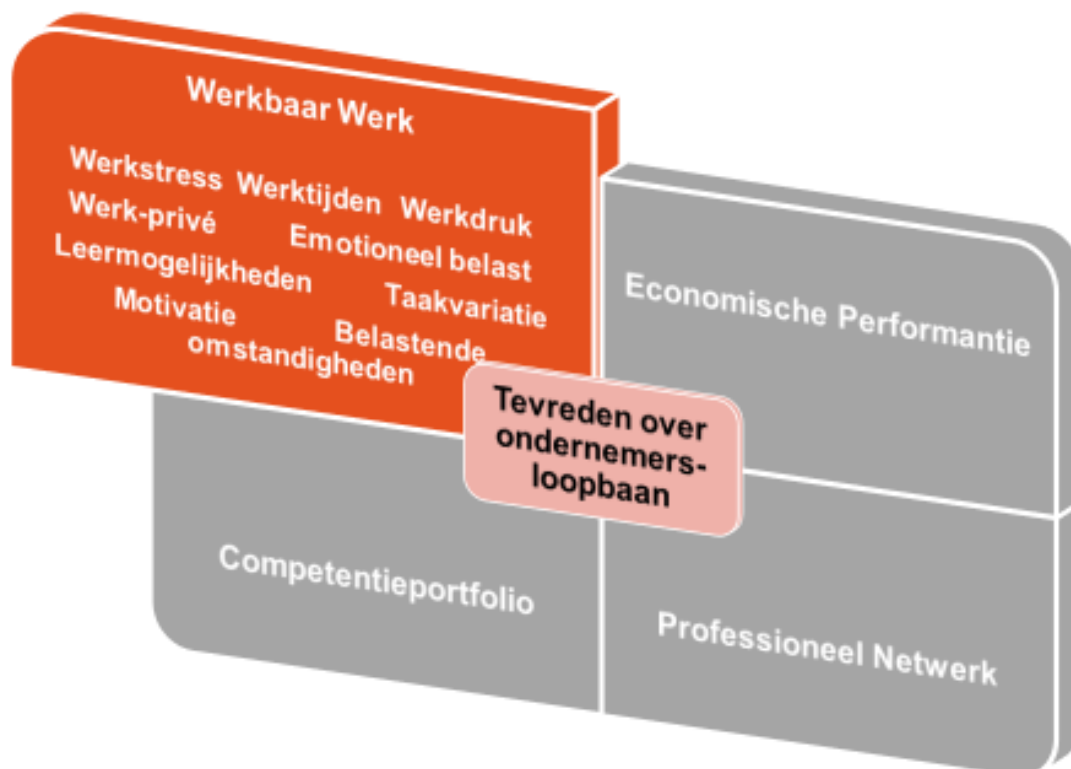


We zoomen hierna in de volgende hoofdstukken dieper in op de verschillende sleutels. De rijkdom van de databank van de Werkbaarheidsmonitor 2007-2016 biedt ons niet alleen de mogelijkheid om deze aspecten in kaart te brengen, maar laat ook toe om diverse bijkomende elementen te betrekken die meer licht kunnen werpen op de achtergrond van deze sleutels.

In de bijlage achteraan dit rapport is het overzicht van de gebruikte cijfertabellen opgenomen.

3 Sleutel 1: Werkbaar werk

Figuur 6 Werkbaar werk en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan



Een eerste sleutel die verband houdt met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan, is het hebben van werkbaar werk. Dit houdt in dat je door het werk gemotiveerd wordt en voldoende kansen ervaart om bij te leren. Het houdt ook in dat je er niet overspannen van wordt en dat er ruimte blijft voor het gezin, vrienden en hobby's. We weten uit eerder onderzoek dat deze sleutel een zeer sterke invloed heeft op de tevredenheid over de loopbaan van zelfstandige ondernemers.

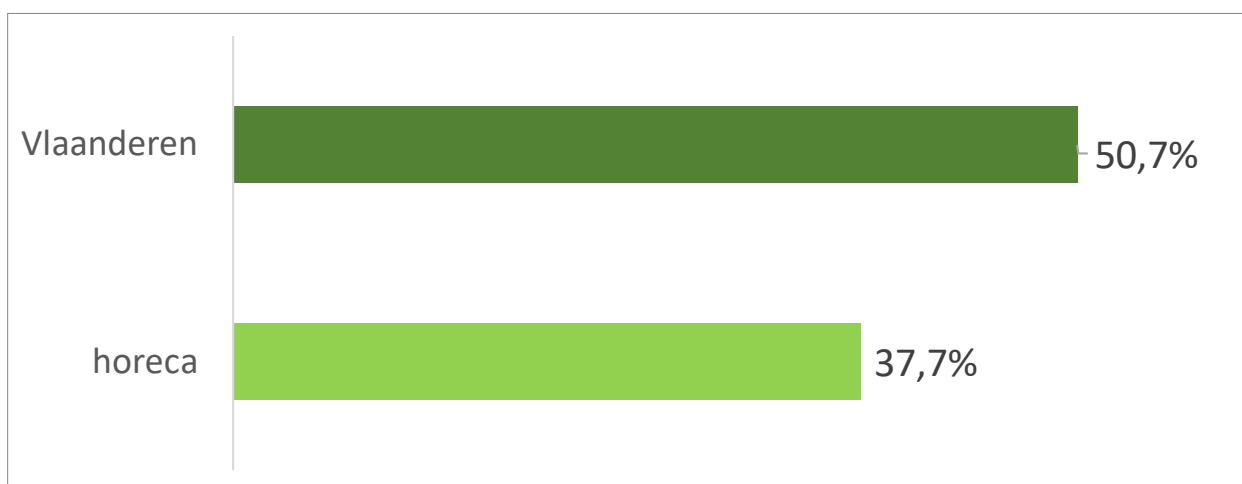
Om deze sleutel volledig in kaart te brengen putten we uit diverse gegevens van de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. We kijken hierbij naar de werkbaarheidsindicatoren (werkstress, motivatie, leermogelijkheden, werk-privébalans), naar de risico-indicatoren (werkdruk, emotionele belasting, taakvariatie en belastende omstandigheden), en naar andere bevindingen omtrent de werktijden van de zelfstandigen in de horeca.

We stellen daarbij vast dat de zelfstandige ondernemers uit de horecasector uitgesproken slechter scoren in de diverse werkbaarheidsaspecten van hun job, in vergelijking met de doorsnee Vlaamse ondernemers. Dit is het geval zowel bij de laatste werkbaarheidsmeting van 2016 als gemiddeld genomen doorheen alle voorbije metingen (2007-2016). Hieronder analyseren we dit meer in detail op basis van de gegevens van de laatste werkbaarheidsmeting (2016).

3.1 Werkbaarheidsindicatoren

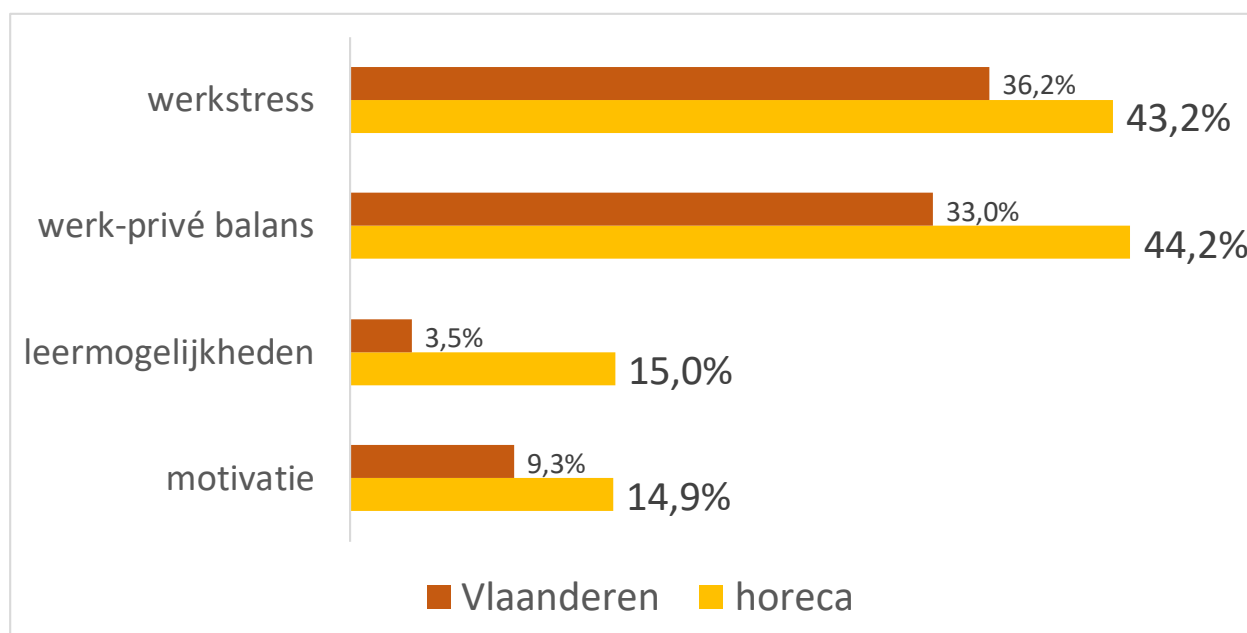
- De **werkbaarheidsgraad** onder ondernemers uit de horecasector werd bij de meting 2016 vastgelegd op **37,7%**. Dit impliceert dat omgekeerd ruim zes op de tien of 62,3% van deze ondernemers heeft aangegeven op een of meerdere werkbaarheidsvlakken een problematische situatie te ervaren. Bij de totale zelfstandigenpopulatie lag de werkbaarheidsgraad in diezelfde meting op 50,7%. Van alle sectoren die afgebakend konden worden binnen de databank van de Werkbaarheidsmonitor zelfstandige ondernemers, scoort de horeca hiermee het slechtst.

Figuur 7 Werkbaar werk zelfstandige ondernemers 2016



- De grootste knelpunten doen zich voor op het vlak van de werkstress en de werk-privé-balans. Zo heeft 43,1% van de horecaondernemers last van een problematische **werkstress**. Onder problematische werkstress wordt verstaan dat de door psychosociale arbeidsbelasting opgebouwde mentale vermoeidheid slechts in beperkte mate recuperabel is, en leidt tot spanningsklachten en verminderd functioneren. Daarnaast ervaart 44,2% de **werk-privé-balans** als problematisch. Deze percentages liggen hoger dan bij de gemiddelde Vlaamse ondernemers, waar de scores respectievelijk 36,2% inzake problematische werkstress en 33% inzake problematische werk-privé-balans bedragen.
- De twee andere werkbaarheidsindicatoren, zijnde **motivatie** en **leermogelijkheden**, worden veel minder als problematisch ervaren in de horecasector. Niettemin is het opvallend dat ook op dit vlak de horeca-ondernemers toch nog slechter scoren dan de andere ondernemers: voor deze indicatoren signaleert telkens 15% van de horecaondernemers een probleem, terwijl dit aandeel bij de gemiddelde Vlaamse ondernemers op 9,3% ligt inzake motivatie en 3,5% inzake leermogelijkheden.

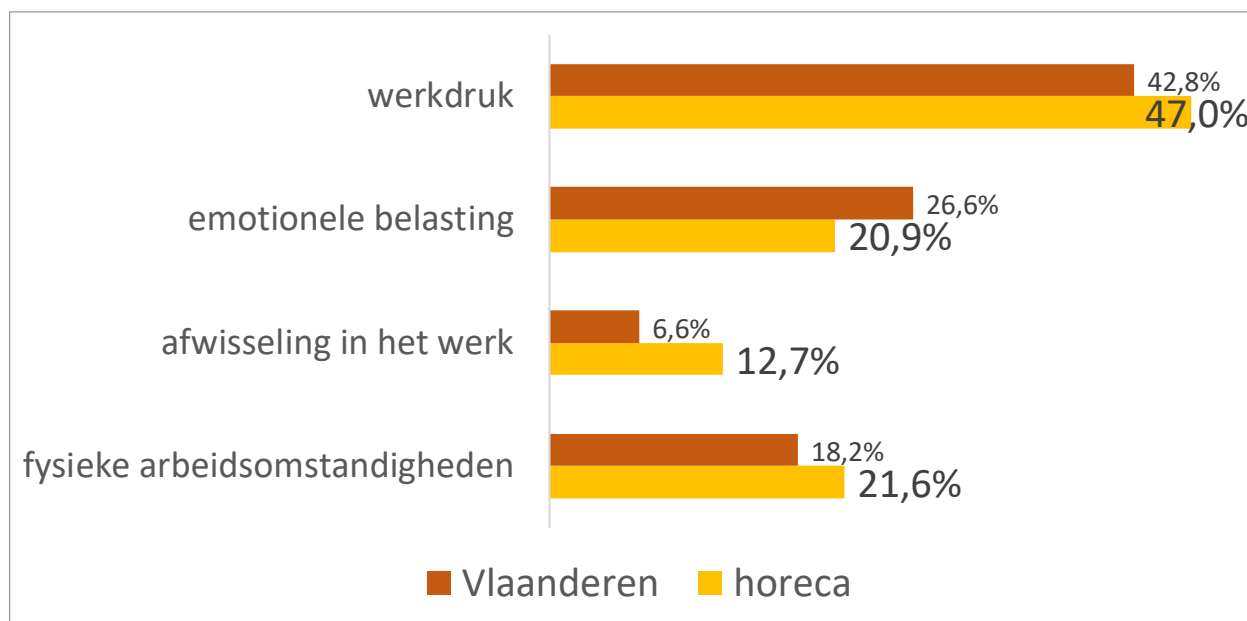
Figuur 8 Werkbaarheidsindicatoren zelfstandige ondernemers 2016



3.2 Risico-indicatoren

- Wanneer we kijken naar de indicatoren die een risico kunnen inhouden voor de werkbaarheid, zien we dat het grootste knelpunt ligt op het vlak van de **werkdruk**. Dat is de mate van arbeidsbelasting vanuit kwantitatieve taakeisen zoals het werkvolume, het werktempo en tijdslimieten. Voor 47% van de horecaondernemers is de werkdruk problematisch.
- Andere risico-indicatoren laten zich in mindere mate gelden als problematisch. Het betreft de emotionele belasting (20,9%), de taakvariatie (12,7%) en de fysiek belastende arbeidsomstandigheden (21,6%).
- Wanneer we deze bevindingen extrapoleren tegenover de totale zelfstandigenpopulatie in Vlaanderen, zien we opnieuw dat voor ondernemers in de horeca de knelpunten weliswaar op dezelfde vlakken liggen als bij de andere zelfstandigen, maar ook hier zich meestal nog sterker laten voelen. Onder de Vlaamse ondernemers geldt bij 42,8% de werkdruk als problematisch, bij 26,6% de emotionele belasting, bij 6,5% de taakvariatie en bij 18,2% vormen de belastende arbeidsomstandigheden een probleem.

Figuur 9 Risico-indicatoren zelfstandige ondernemers 2016



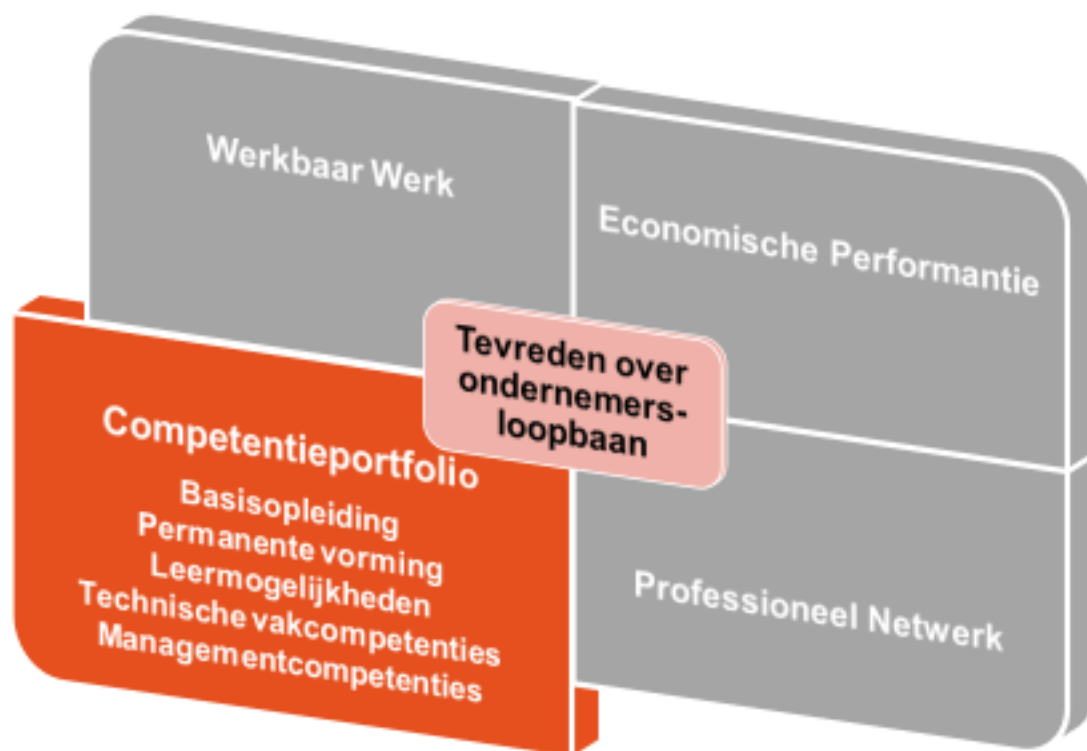
3.3 Werktijden

Het ondernemen in de horeca is daarnaast onderhevig aan specifieke knelpunten op het vlak van de werktijden. De tevredenheid erover ligt lager bij de horecaondernemers dan bij de andere zelfstandigen, en dit heeft te maken met een hogere incidentie van nachtwerk en onregelmatige of onvoorspelbare werktijden, en met de langere gemiddelde duur van de werktijd.

- Ruim drie kwart of 76,6% van de horecaondernemers **werkt 's nachts** (dit is tussen 22u 's avonds en 6u 's morgens); en dit hetzij altijd (13,9%), hetzij vaak (29,2%) of hetzij soms (33,6%). Deze percentages liggen merkkelijk lager bij de doorsnee Vlaamse ondernemer. Ter vergelijking: de helft (50,7%) van de ondernemers in Vlaanderen heeft te maken met nachtwerk, hetzij altijd (2,5%), hetzij vaak (10,1%) of hetzij soms (38%).
- 88,3% van de horecaondernemers heeft te maken met **onregelmatige of onvoorspelbare werktijden**; en dit hetzij altijd (27,7%), hetzij vaak (39,4%), of hetzij soms (21,2%). Ook op dit vlak ligt de incidentie iets lager bij de doorsnee Vlaamse ondernemer (83%).
- Ondernemers in de horeca rapporteren een **gemiddelde werkweek** van 64 uren, waar dit bij de Vlaamse ondernemers op een gemiddelde van 54,5 uren ligt. Het **gemiddeld aantal vakantiedagen** per jaar ligt onder de zelfstandigen in de horeca op 17,2 dagen; bij de totale groep van zelfstandigen bedraagt dit gemiddelde 18,5 dagen.
- De gerapporteerde **tevredenheid over de werktijden** ligt dan ook lager in de horeca (47,1%) dan bij de Vlaamse zelfstandigen in het algemeen (55,9%). 28,6% van de ondernemers in de horeca is uitgesproken ontevreden met de werktijden. 24,3% staat hier neutraal tegenover.

4 Sleutel 2: Competentieportfolio

Figuur 10 Competentieportfolio en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan



Een tweede sleutel die verband houdt met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan, is de kwaliteit van de competentieportfolio van de zelfstandigen in kwestie. Uit eerder onderzoek van de Stichting Innovatie en Arbeid weten we dat niet alleen de basisopleiding en desgevallende bijkomende diploma's een rol spelen, maar dat evenzeer leermogelijkheden, permanente vorming, en technische - en managementscompetenties een rol spelen. Ook deze sleutel beïnvloedt de tevredenheid over de loopbaan van zelfstandige ondernemers.

Om deze sleutel volledig in kaart te brengen putten we uit diverse gegevens van de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. In vergelijking met de gemiddelde Vlaamse zelfstandige ondernemer, heeft de horeca zelfstandige een kwalitatief minder sterke competentieportfolio wat betreft opleiding, permanente vorming, en leermogelijkheden. Ook de inschatting van de eigen technische en vooral van de eigen managementcompetenties is niet zo hoog, maar dit is een tendens die we in alle zelfstandigensectoren waarnemen. Deze vaststellingen worden geïllustreerd door volgende cijfers (specifiek voor leermogelijkheden zie vorig hoofdstuk):

4.1 Basisopleiding

Ruim drie kwart van de zelfstandigen in de horeca is **kort- of midden geschoold**. Meer bepaald behaalde 21,6% van deze ondernemers het hoogste diploma of getuigschrift in het lager secundair onderwijs (minstens drie jaar) en 54,7% in het hoger secundair onderwijs (minstens

zes jaar). Bij de totale ondernemerspopulatie ligt dit aandeel beduidend lager, en bedraagt het respectievelijk 11,8% en 29,2%.

23,8% van de horecaondernemers is **hooggeschoold**, waarvan 14,4% met een diploma van het hoger onderwijs van het korte type (bachelor) en 9,4% van het hoger onderwijs van het lange type (master). Dit aandeel ligt lager dan bij de gemiddelde Vlaamse ondernemerspopulatie, waar haast zes op de tien (59%) hoger geschoold is, verdeeld over het korte (24%) en het lange (35%) type. De algemene maatschappelijke tendens tot verhoging van de scholingsgraad weerspiegelt zich ook in de horecasector, wanneer we de resultaten van de laatste meting vergelijken met de voorgaande.

4.2 Bijkomend getuigschrift

Meer dan de helft van de horecaondernemers (55,8%) heeft **naast het basisdiploma ook een of meer andere getuigschriften** behaald. Bij de totale Vlaamse ondernemerspopulatie bedraagt dit aandeel 60,5%.

Deze bijkomende getuigschriften kunnen betrekking hebben op **vakinhoudelijke kennis, managementkennis of andere materies**. In de horeca is in 58,7% van deze gevallen daar minstens één vakinhoudelijk of technisch getuigschrift bij. In 52% van deze gevallen is daar minstens één getuigschrift inzake management of bedrijfsbeheer bij.

4.3 Bijscholing

De **formele leercultuur** onder horecaondernemers is opvallend zwak. Zo volgde slechts 16,7% van de horeca ondernemers het afgelopen jaar een bijscholing.

Van de totale Vlaamse ondernemerspopulatie volgde het voorbije jaar ongeveer de helft een formele bijscholing, zijnde 51,8%. Dit gemiddelde weerspiegelt de grote **sectorale verschillen** die er uiteraard bestaan bij de zelfstandigen op dit vlak, gezien voor sommige beroepen een wettelijke verplichting tot permanente vorming is opgelegd.

4.4 Technische competenties

Iets minder dan de helft van de horeca-ondernemers (42,4%) ervaart geen enkel technisch competentiedeficit, en voelt zich in alle omstandigheden voldoende **vakinhoudelijk** opgeleid. Een ongeveer even grote groep, zijnde 47,5%, ervaart een beperkt technisch competentiedeficit. Tenslotte is bij één op de tien zelfstandigen in de horeca (10,1%) sprake van een ernstig technisch competentiedeficit.

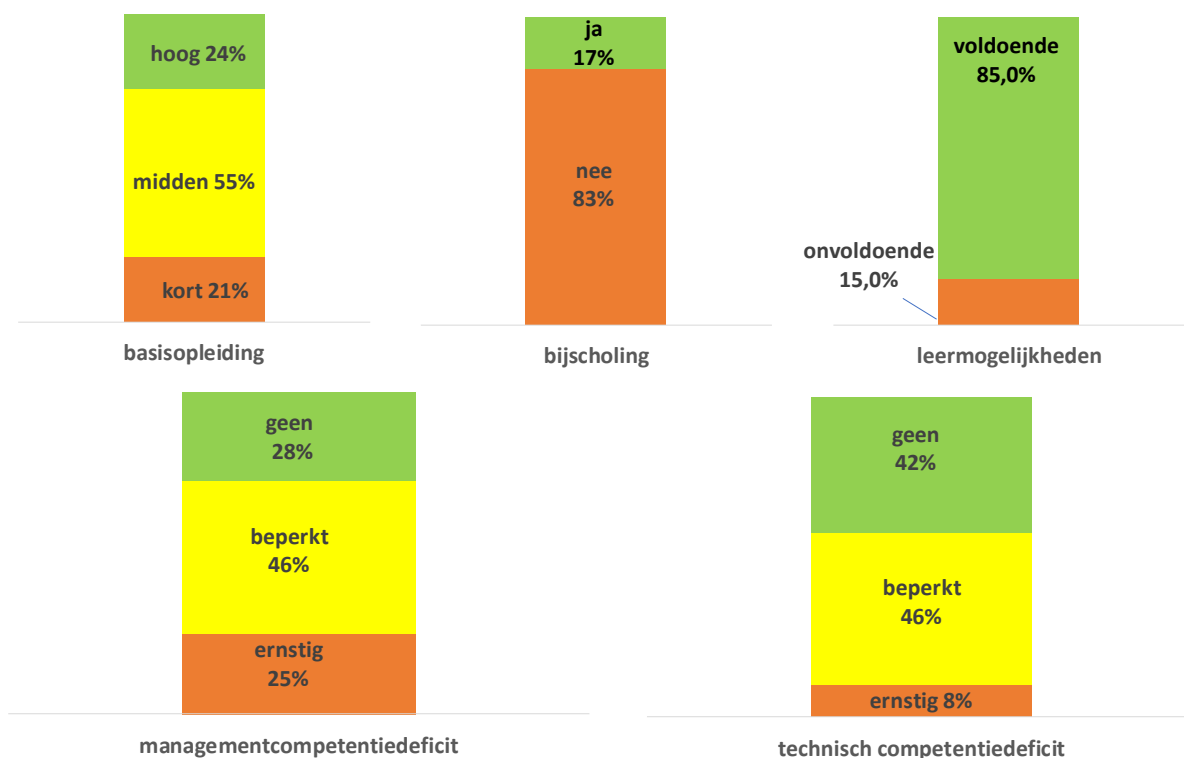
Deze bevindingen liggen in dezelfde lijn als deze bij de totale groep van Vlaamse ondernemers (respectievelijk 45,9%, 45,8% en 8,2%).

4.5 Managementcompetenties

Slechts een goed kwart van de horecaondernemers (27,2%) voelt zich qua management en bedrijfsbeheer in alle omstandigheden goed opgeleid. Dat is een beperkt aandeel, maar dit percentage ligt niettemin nog altijd iets hoger dan bij de totale ondernemerspopulatie, waar slechts 22,1% nooit enig management competentiedeficit ervaart.

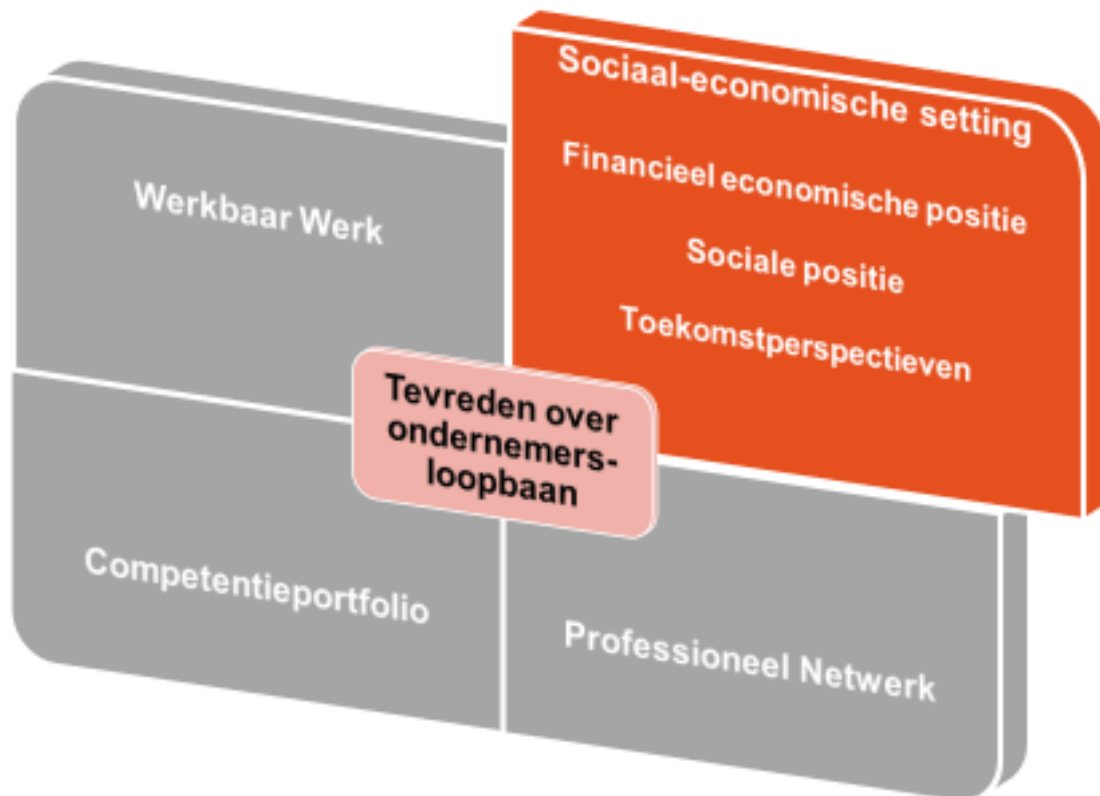
Daarentegen is bij haast drie kwart van de ondernemers in de horeca sprake van een **management competentiedeficit**, hetzij beperkt (47,8%), hetzij in ernstige mate (25%). Ook bij de totale Vlaamse ondernemerspopulatie worden op dit vlak zeer ernstige cijfers opgetekend in de werkbaarheidsmonitor, met een beperkt competentiedeficit bij 45,6% en een ernstig competentiedeficit bij zelfs 32,4% van de zelfstandigen.

Figuur 11 Competentieportfolio zelfstandige ondernemers horeca 2016



5 Sleutel 3: Sociaal-economische setting

Figuur 12 Sociaal-economische setting en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan



De derde sleutel die verband houdt met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan, is de sociaal-economische setting of prestatie van de betrokken zelfstandige ondernemers. Er zijn verschillende parameters mogelijk om dit gegeven in kaart te brengen, maar in het kader van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor leggen we de focus op de financieel-economische positie van de zelfstandige activiteit, de sociale positie van de ondernemer, en de toekomstperspectieven op dit vlak. We weten uit eerder onderzoek dat deze sleutel samenhangt met de tevredenheid over de loopbaan van zelfstandige ondernemers.

Om deze sleutel in kaart te brengen putten we uit diverse gegevens van de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Inzake de financieel-economische positie kijken we naar indicatoren zoals de tevredenheid over het inkomen, over de financieel-economische toestand van de zelfstandige activiteit en omtrent de mogelijkheid tot externe financiering. De sociale positie van de ondernemers heeft betrekking op de tevredenheid over hun onafhankelijkheid, verantwoordelijkheid, en sociale bescherming. In de toekomstperspectieven maken we een onderscheid tussen de mate waarin de ondernemers zelf actief zullen blijven en de mate waarin het niveau van hun activiteit zal evolueren.

We stellen daarbij vast dat de zelfstandige ondernemers uit de horecasector in vergelijking met de doorsnee Vlaamse ondernemers, in hun sociaal-economische setting meer uitgesproken onder druk staan. Dit is het geval zowel bij de laatste werkbaarheidsmeting van 2016 als

gemiddeld genomen doorheen alle voorbije metingen (2007-2016). De bevindingen hieronder van de laatste meting illustreren dit.

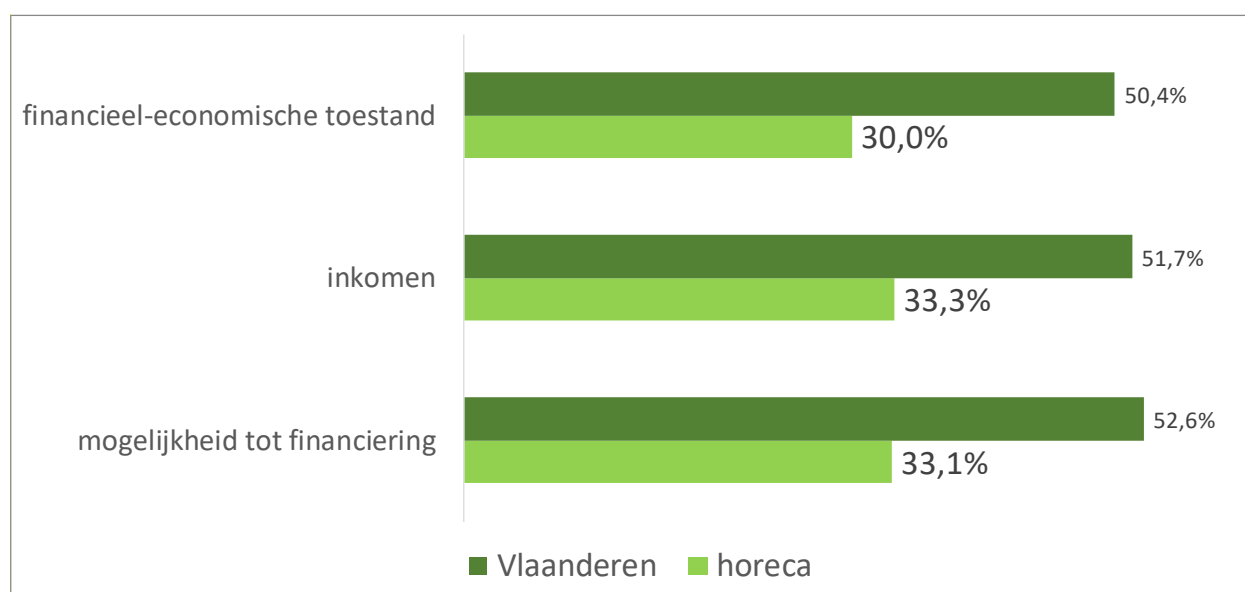
5.1 Financieel-economische positie

De tevredenheid over de **financieel-economische toestand** van de zelfstandige activiteit is opvallend lager in de horeca dan bij de gemiddelde Vlaamse ondernemer. Slechts 30% van de horecaondernemers is op dit vlak uitgesproken tevreden, terwijl dit aandeel bij de Vlaamse zelfstandige ondernemers ruim 50% bedraagt.

Op het vlak van de tevredenheid over het **inkomen**, stellen we een gelijkaardig fenomeen vast in de horeca: een zeer grote groep van 41,8% van deze ondernemers is uitgesproken ontevreden over het inkomen, terwijl dit 'slechts' geldt voor een kwart (24,7%) van de Vlaamse zelfstandige ondernemers. We zien bovendien dat in de horeca verhoudingsgewijs meer ondernemers aangeven dat het gezin helemaal afhankelijk is van het inkomen uit deze zelfstandige activiteit: dit percentage bedraagt 57,4%, tegenover 41% bij de Vlaamse zelfstandige ondernemers.

De zelfstandige ondernemers in de horecasector zijn eveneens beduidend minder content over de **mogelijkheid om financiering of leningen te bekomen**: 40,6% is hier uitgesproken ontevreden over, terwijl dit aandeel met 19,5% veel lager ligt bij de gemiddelde Vlaamse zelfstandige ondernemer.

Figuur 13 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over de financieel-economische positie 2016

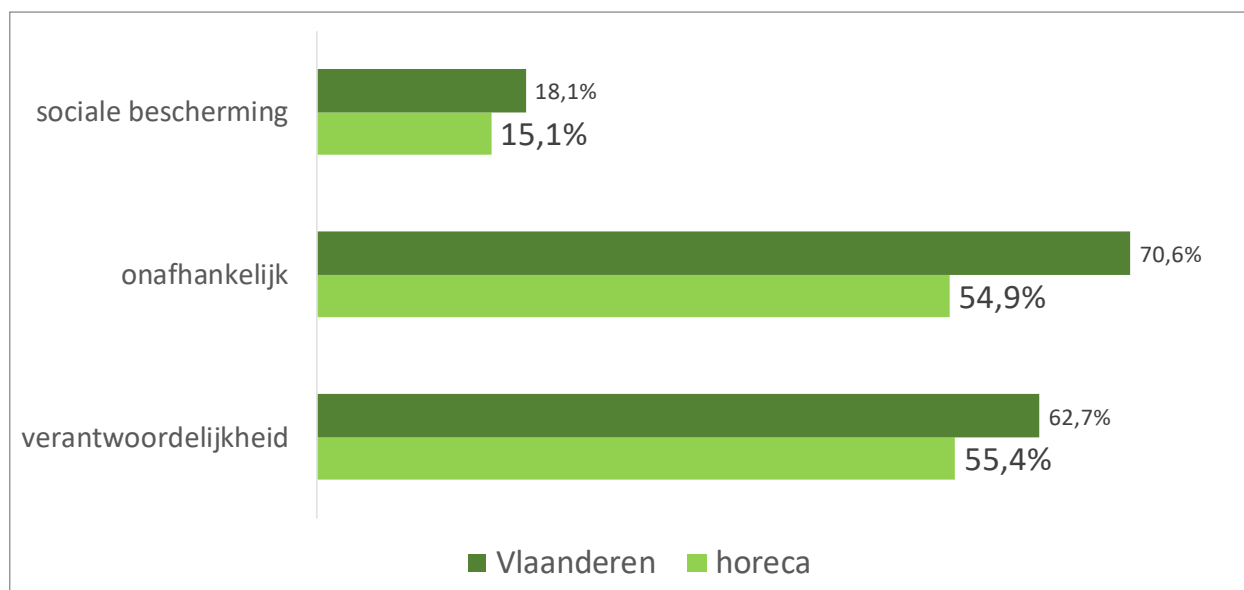


5.2 Sociale positie

Net iets meer dan de helft van de ondernemers in de horeca is tevreden over de **onafhankelijkheid** (54,8%) en over de **verantwoordelijkheid** (55,4%) die ze als zelfstandige dragen. Dit zijn lagere percentages dan onder de Vlaamse zelfstandige ondernemers in het algemeen, waar dit aandeel tevreden respectievelijk 70,7% en 62,8% bedraagt.

Het minst tevreden zijn ondernemers in de horecasector over de **sociale bescherming** als zelfstandige. Slechts 15,1% noemt zichzelf hierover uitgesproken tevreden. Op dit vlak zitten zij op dezelfde lijn als de andere Vlaamse zelfstandige ondernemers.

Figuur 14 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is met de sociale positie 2016

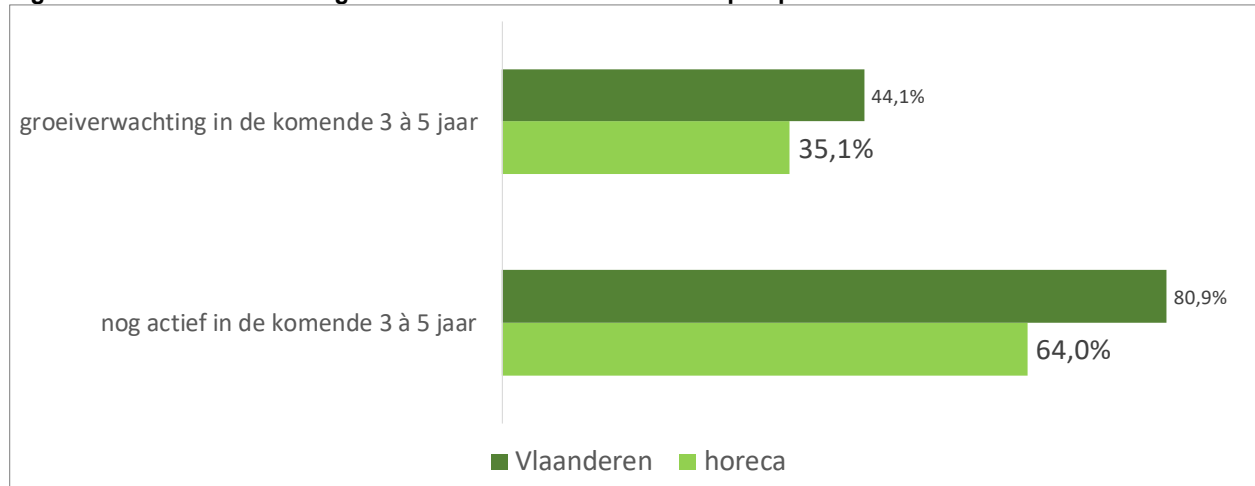


5.3 Toekomstperspectieven

De **verwachte uitval** van zelfstandige ondernemers in de horeca is groter dan gemiddeld onder de Vlaamse zelfstandige ondernemers. 64% van de horecaondernemers stelt in de nabije toekomst (3-5 jaar) nog actief te zijn in deze sector, tegenover een percentage van 80,9% bij de Vlaamse zelfstandigen. Dat komt neer op een uitval van 36% van de huidige ondernemerspopulatie in de horeca.

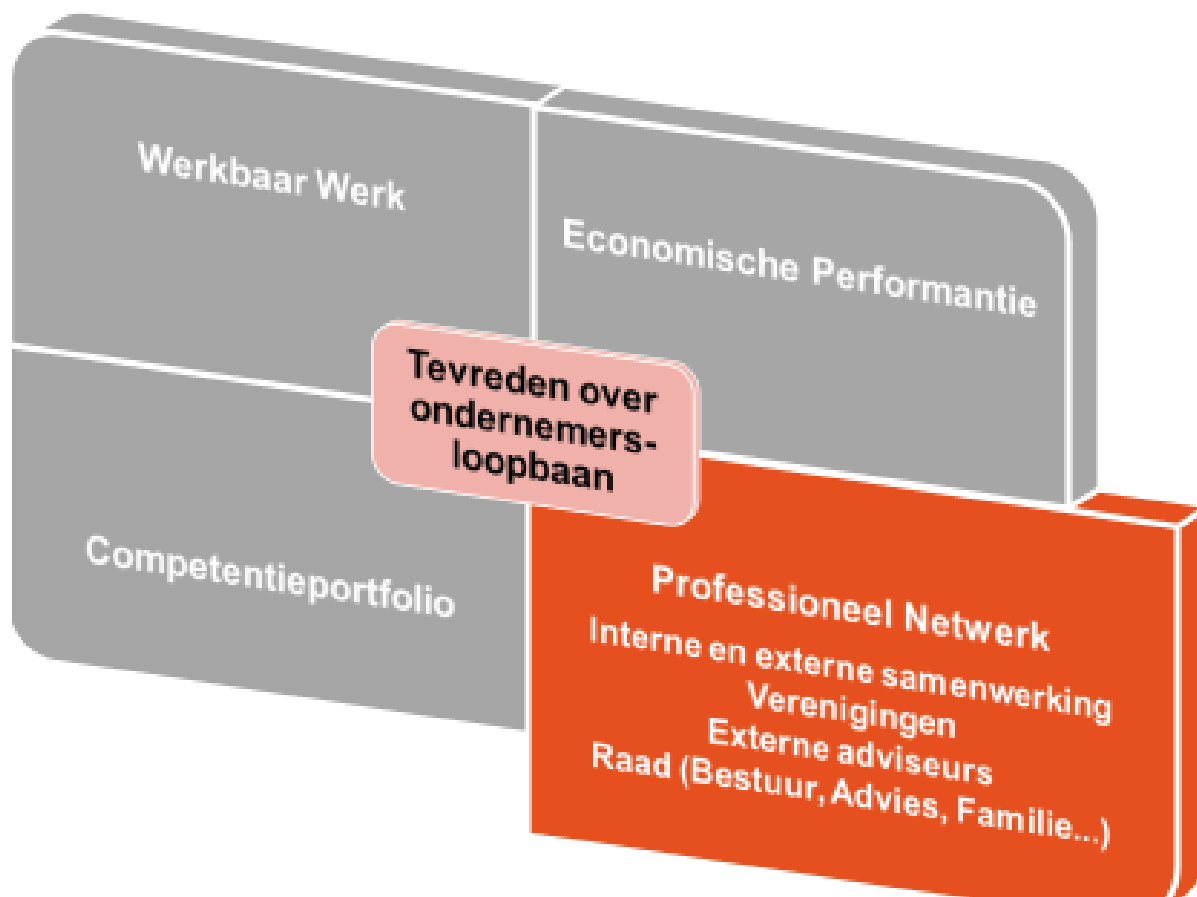
Wat de **groeiverwachting** betreft, voorziet in de nabije toekomst (3-5 jaar) 35,1% van de horecaondernemers in een groei, 40,1% in een behoud en 24,8% in een inkrimping van de activiteit. Wanneer we deze resultaten plaatsen tegenover de gemiddelde groeiverwachting onder de Vlaamse zelfstandige ondernemers, dan stellen we vast dat daar een groter aandeel groei voorziet (namelijk 44,1%) en een kleiner aandeel een vermindering verwacht (16,3%).

Figuur 15 Aandeel zelfstandige ondernemers over de toekomstperspectieven 2016



6 Sleutel 4: Professioneel netwerk

Figuur 16 Professioneel netwerk en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan



De vierde sleutel die verband houdt met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan, is het professionele netwerk dat de betrokken zelfstandige ondernemer kan aanspreken wanneer hij of zij dat nodig acht. Dit netwerk omvat de nodige contacten en steunpunten om het eigen organisatiemodel en marktpositie te versterken of aan te vullen. Deze ondernemers slagen er met ondersteuning beter in om lacunes te ondervangen in de eigen competentieportfolio, hun job werkbaar te houden, en/of hun sociaal-economische en financiële situatie op orde te houden.

Om deze sleutel in kaart te brengen, putten we uit diverse gegevens van de databank van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. We kijken hierbij zowel naar het interne als het externe netwerk. Volgende elementen kunnen deel uitmaken van het interne professionele netwerk: de tevredenheid over de samenwerking met het personeel, met zelfstandige medewerkers, met vennoten en/of met partners. Om het externe netwerk uit te bouwen zijn er verschillende steunpunten mogelijk. Het gaat zowel om de contacten met overheid, leveranciers, en/of klanten; als om het beroep op instanties als een familierraad, raad van advies, vereniging, beroepsorganisatie, ondernemersorganisatie, lerend netwerk of netwerk uit de sociale sfeer...

We stellen daarbij vast dat de zelfstandige ondernemers uit de horecasector in vergelijking met de doorsnee Vlaamse ondernemers, zich in hun organisatiemodel op sommige aspecten minder

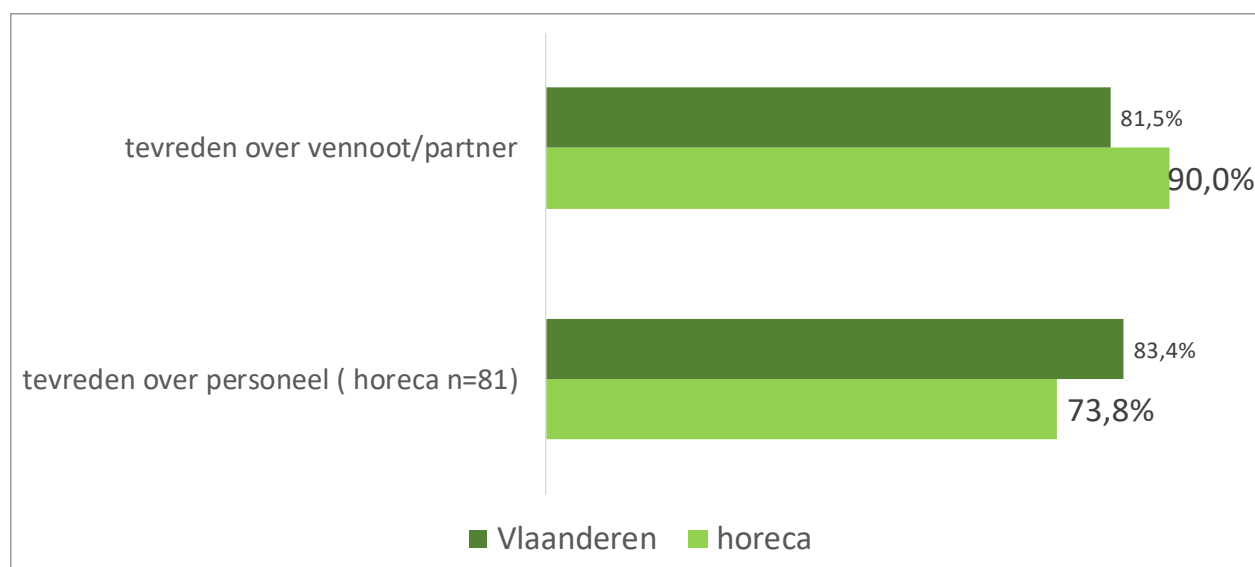
ondersteund voelen door een professioneel netwerk. Dit is het geval zowel bij de laatste werkbaarheidsmeting van 2016 als gemiddeld genomen doorheen alle voorbije metingen (2007-2016). Onderstaande bevindingen illustreren dit.

6.1 Het interne professionele netwerk

In de horecasector treffen we minder zelfstandigen zonder personeel en meer ondernemers met 1-4 werknemers aan dan gemiddeld in Vlaanderen over alle sectoren heen. Dit wordt weerspiegeld in de databank van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor, die 41,7% horeca ondernemers zonder personeel telt, 38,1% met minder dan 5 werknemers, 15,8% met 5 tot 9 werknemers en 4,3% met 10 of meer werknemers. Ongeveer drie kwart van de horeca-werkgevers is uitgesproken tevreden over het **personeel**. Meer bepaald zegt 73,8% (zeer) tevreden te zijn, tegenover 7,5% (zeer) ontevreden, terwijl 18,8% op deze tevredenheidsvraag een neutraal antwoord aangeeft. Deze bevindingen weerspiegelen een lagere tevredenheid in de sector in vergelijking met de gemiddelde Vlaamse ondernemer, die in 83,4% van de gevallen (zeer) tevreden is over het personeel, en slechts in 3,1% uitgesproken ontevreden tot zeer ontevreden.

Ondernemers in de horeca werken vaker dan de gemiddelde Vlaamse zelfstandige in hun zaak samen met hun partner of met familieleden. Zo geeft 41,7% van de horeca-respondenten aan dat familieleden betrokken zijn bij het beheer van hun zaak, en 58,6% heeft een partner die mee in de zaak staat. Bij de totale zelfstandigenpopulatie ligt dit aandeel lager, met respectievelijk 25,7% meewerkende familieleden en 29,2% meewerkende partners. 9 op de 10 zelfstandigen in de horeca is (zeer) tevreden over de **samenwerking met de vennoot of meewerkende partner**. Bij de gemiddelde Vlaamse ondernemer ligt dit op 81,5%.

Figuur 17 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over het intern professioneel netwerk 2016



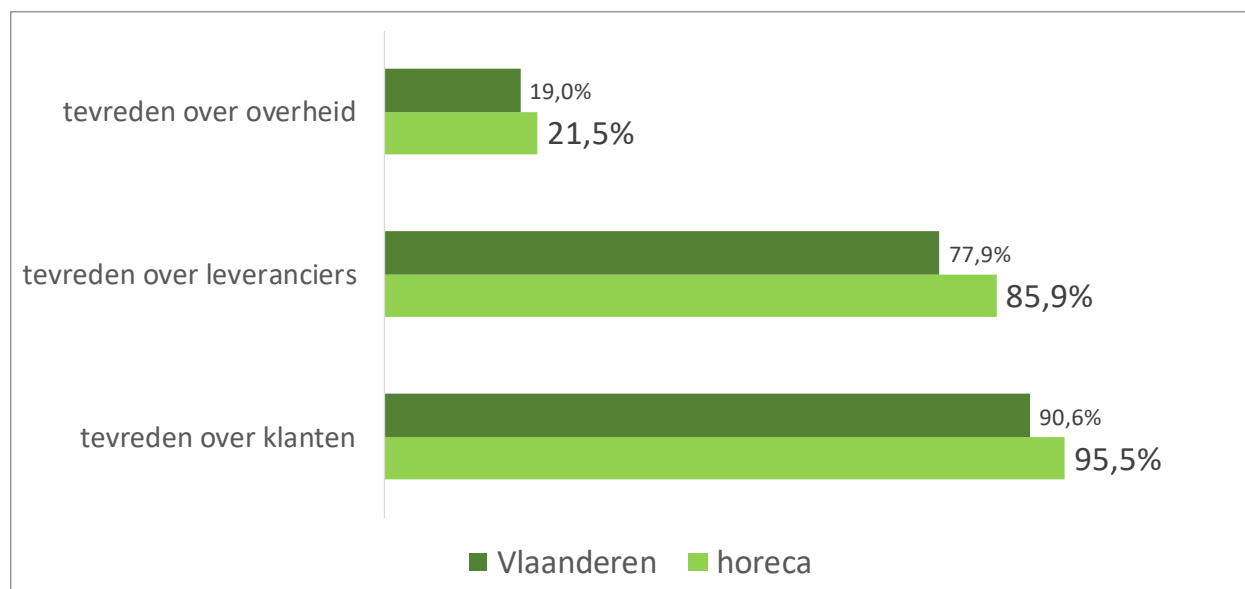
6.2 Het externe professionele netwerk

Er heerst onder horeca ondernemers een zeer grote tevredenheid over de contacten met het **cliënteel**. 95,5% geeft aan hierover (zeer) tevreden te zijn. De tevredenheid uit zich ook in de relatie met **leveranciers**, waarover 85,9% van de zelfstandigen in de horeca (zeer) tevreden is. Bij de Vlaamse zelfstandige ondernemers ligt dit tevredenheidsaandeel iets lager, met

respectievelijk 90,6% tevredenheid over de relaties met klanten en 77,9% tevredenheid over de relaties met leveranciers.

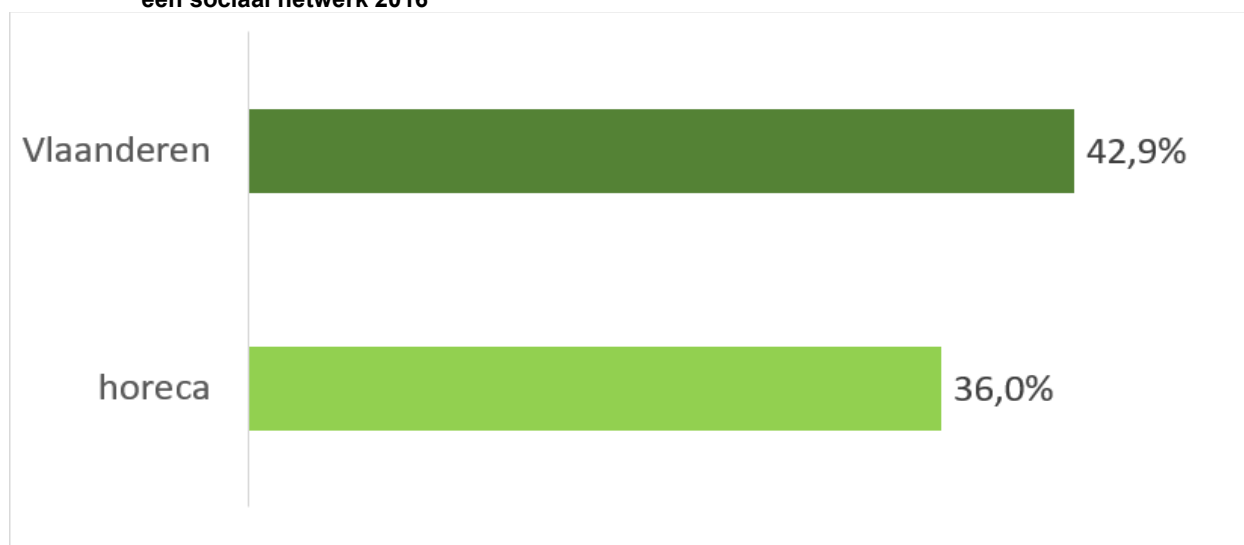
Over de contacten met de **overheid** is de tevredenheid in de horeca daarentegen beduidend laag. 37,1% geeft aan hier (zeer) ontevreden over te zijn, 41,5% staat hier neutraal tegenover en slechts 21,5% is uitgesproken tevreden tot zeer tevreden.

Figuur 18 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over het extern professioneel netwerk 2016



In de respons op de vraag of de ondernemer zich, als die dat nodig vindt, ondersteund voelt door een sociaal **netwerk** bij de bedrijfsvoering (verenigingen, externe adviseurs, familieraad), zien we dat dit gegeven in de horecasector minder sterk ontwikkeld is. Slechts 3,6% voelt zich helemaal ondersteund, en 32,4% in belangrijke mate. Daarentegen voelt de grootste groep (45,3%) zich slechts in beperkte mate ondersteund, terwijl 18,7% van de horeca ondernemers zegt zelfs helemaal niet ondersteund te zijn door een netwerk. Hiermee scoort de horeca ten opzichte van andere zelfstandigensectoren helemaal onderaan. Bij de globale zelfstandigenpopulatie liggen deze resultaten gemiddeld beter. 6,9% van de Vlaamse zelfstandigen zegt helemaal ondersteund te zijn door een sociaal netwerk, tegenover 13,4% helemaal niet. De grootste groep ligt hier tussenin (36,0% in belangrijke mate en 43,6% in beperkte mate).

Figuur 19 Aandeel zelfstandige ondernemers met goede ondersteuning (helemaal/in belangrijke mate) door een sociaal netwerk 2016



7 Inzetten op de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca

Uit wat vooraf gaat is gebleken dat het ondernemerschap in de horeca onder druk staat, en dat de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in deze sector beperkt is.

In dit laatste hoofdstuk bieden we ter inspiratie enkele inzichten en handvaten aan die een hefboom kunnen zijn voor de zelfstandige ondernemer in de horeca om te sleutelen aan de tevredenheid over zijn of haar loopbaan. We baseren ons daartoe in eerste instantie op de kennis en ervaring die bij de Stichting Innovatie & Arbeid is opgebouwd, en op verkennende gesprekken met horecaexperten en -professionals. Dit vormt een eerste aanzet om via kennisdeling en ervaringsuitwisseling verder aangevuld of verfijnd te worden. Uiteindelijk zal elke aanpak maatwerk zijn, en verschillen van ondernemer tot ondernemer, en van onderneming tot onderneming.

We bekijken elk van de vier sleutels die samenhangen met de tevredenheid over de ondernemersloopbaan: werkbaar werk, competentieportfolio, sociaal-economische setting en professioneel netwerk. De gebundelde inzichten zijn vaak overlappend of complementair. Het is in deze geen of/of verhaal maar eerder een en/en verhaal, mede gezien de samenhang tussen deze sleutels.

7.1 Sleutel 1: Inzetten op werkbaar werk voor ondernemers

Inzetten op het verhogen van de werkbaarheid van de ondernemersjob in de horeca is een eerste doorslaggevende sleutel om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in deze sector te versterken. Uit voorgaande analyse leerden we dat de horeca met een werkbaarheidsgraad van slechts 37,5% bij de slechtst presterende sectoren hoort, in vergelijking met de andere sectoren. Ondernemen in de horeca is zwaar. Dit is hoofdzakelijk te wijten aan het hoge aandeel zelfstandige ondernemers met:

- werkstress, onevenwichtige werk-privébalans, motivatieproblemen

- hoge werkdruk, fysieke belasting, geringe afwisseling in het werk
- lange werktijden

Recent onderzoek (HIVA, 2018) naar het welzijn en welbevinden van bedrijfsleiders van zeer kleine ondernemingen (ZKO) in ons land, reikt inzichten aan die aansluiten bij onze bevindingen. Deze studie onderscheidt op basis van de jobkenmerken van de ZKO-bedrijfsleiders vier clusters van jobtypes. De horeca scoort als sector eerder slecht ten opzichte van de andere sectoren, met een aandeel van 30% ZKO-bedrijfsleiders in de zwaarste cluster. Deze specifieke cluster wordt getypeerd door volgende jobkenmerken: een zware job, met weinig of geen ondersteuning, sterke inkomensonzekerheid, weinig uitdaging, problematische relaties, en zware belasting.

Dit jobtype hangt op zijn beurt samen met specifieke welzijnsmaten, waarbij de ondernemers uit deze cluster de laagste werk- en levenstevredenheid, de slechtste algemene gezondheid en vitaliteit, en de meeste fysieke en psychische klachten, stress en uitputting rapporteren. De organisatiekenmerken die op dit vlak een significante impact hebben, zijn enerzijds het al dan niet beschikken over een passende personeelsbezetting, en anderzijds het al dan niet voorkomen van afwijkende werktijden.

Meteen is duidelijk waarom de horeca ook in deze studie als een kritieke sector aangewezen wordt. De gezondheidstoestand van deze ZKO-bedrijfsleiders wordt als verontrustend omschreven. Het HIVA-onderzoek wijst er op dat dit op zijn beurt een impact heeft op de gezondheid en veiligheid van de betrokken werknemers en op de tewerkstelling, evenals op de continuïteit van de ondernemingen naar de volgende generatie ondernemers toe. Dit laatste onderstreept nogmaals het belang van in te zetten op de werkbaarheid van het werk bij de zelfstandige horecaondernemers.

7.1.1 Enkele handvaten ter inspiratie

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de werkbaarheid van het werk, kan onder meer gebruik gemaakt worden van volgende handvaten: aanpak onder de noemer 'succes zonder stress', project in de steigers 'de veerkrachtige zelfstandige', en online tools.

Succes zonder stress voor ondernemers

Onder de noemer 'Succes zonder stress voor ondernemers' bouwde de Stichting Innovatie & Arbeid in vormingsactiviteiten ervaring op voor een werkbaarheidsinterventie (preventie en aanpak werkstress) bij zelfstandige ondernemers. Hieronder staan de belangrijkste krachtlijnen en stappen weergegeven. Deze kunnen desgevallend in de toekomst verder verfijnd worden in een sectorale toetsing, bv via een horeca-focusgroep. Volgende elementen maken deel uit van deze aanpak:

■ Hoe groot is het probleem?

De allereerste stap is in kaart brengen van het werkstressprobleem. Er is een zekere bewustwording nodig om mogelijke alarmsignalen te detecteren en te leren herkennen. Werkstress kan, los van persoonlijke verschillen, ook gepaard gaan met lichte tot ernstige gezondheidsschade. Pas wanneer de ondernemer zich bewust is van het probleem en van de impact ervan op het zakelijk succes en op de tevredenheid over de eigen loopbaan, en wanneer de bereidheid bestaat om werk te maken van preventie en aanpak, kan er iets veranderen.

■ Werkstress stapsgewijs aanpakken

Een stapsgewijze aanpak omvat volgende fasen:

- Bewustzijn van de werking van stress (heb aandacht voor signalen...)
- Inventariseren van de verschillende stressbronnen in de werkomgeving
- Ontwerpen van een actieplan voor verbeteringen
- Stapsgewijs uitvoeren van verbeteracties
- Effecten evalueren.

■ Wat zijn de stressbronnen in mijn onderneming ?

Op vlak van het werk, de werkomgeving, de externe en interne relaties, de financieel-economische situatie en de aanwezige kennis en vaardigheden, kunnen zich voor de zelfstandige ondernemer uiteenlopende stressbronnen voordoen. Deze oefening vormt de basis om vervolgens een actieplan op maat uit te werken.

- Kenmerken van het werk
 - tempo, hoeveelheid, aantal werkuren, complexiteit, concentratie, precisie, aangrijpende situaties, te weinig creativiteit, te weinig afwisseling ...
- Kenmerken van de werkomgeving
 - huisvesting, lawaai, warmte, ergonomie ...
- Externe relaties en communicatie
 - sociaal moeilijke klanten, te hoge eisen, conflicten, externe afhankelijkheid, gebrek aan waardering ...
- Interne relaties
 - op wie kan men rekenen, sfeer, conflicten, waardering van partners en medewerkers...
- Algemene situatie van de horecazaak
 - financieel-economische situatie, inkomen, toekomstonzekerheid, professioneel klankbord, vakantie, effecten van werk op privé ...
- Beroepskennis en bedrijfsbeheer
 - Vak kennis, management en ondernemerschap ...

■ Aanpak en preventiemiddelen voor de zelfstandige ondernemer

Het persoonlijk actieplan op basis van de geïnterviewde stressbronnen in het ondernemerschap zal er voor elke ondernemer anders uit zien, of andere accenten leggen. De kapstokken en inzichten van dit actieplan zijn gestoeld op onderstaande elementen.

- Het scherp stellen van de eigen oriëntatie als ondernemer zorgt voor een verheldering van het eigen waardensysteem en van de prioritaire ondernemersdoelstellingen. Het (her)formuleren van de missie-visie-strategie van de onderneming is hierbij behulpzaam.
- Het afstemmen van de interne organisatie op het beoogde businessmodel vergt enige creativiteit en vermogen om de gang van zaken even van op een afstand te kunnen bekijken. Een andere en betere werkorganisatie moet ook voor de ondernemer zelf leiden tot voldoende afwisseling en autonomie, beheer van de administratieve last, en planmatig werken.
- Het verhogen van de aanwezige competenties blijft een permanente ondernemersopdracht. Dit kan enerzijds door zelf of samen met de medewerkers deel te nemen aan opleidingen gericht op nieuwe kennis en vaardigheden (beroepskennis en management) of op persoonlijke efficiëntie (conflicthantering, timemanagement...). Anderzijds kan hierbij een

beroep gedaan worden op netwerkvorming, waarbij de kennis en vaardigheden van andere personen kunnen benut worden.

- Het verhogen van het verwerkingsvermogen van de ondernemer, is afhankelijk van de gemaakte keuzes. Het impliceert dat de ondernemer zich bewust is van de werkdruk, een consequente strategie aanhoudt en nee durft te zeggen, en de omvang van de eigen emmer in het oog houdt. Het betekent ervoor te zorgen dat men werkt onder gezonde omstandigheden. Hierbij gaat het ook om het inbouwen van actieve vrije tijd (hobby, sport), gezondere leefgewoonten (roken, alcohol, bewegen, voeding...), en het creëren van een systeem voor sociale steun (concullega's, zakenvrienden, vertrouwensadviseurs, samenwerkende partners, vennoten...). Er moet ook ruimte zijn voor onmiddellijke recuperatie, bijvoorbeeld door het voorzien van korte pauzes, het toepassen van technieken inzake relaxatie, meditatie, ademhaling, en rationele verwerking van de emotie.
- Het uitbouwen van een professioneel netwerk vergt een gerichte selectie uit het bestaand aanbod aan ondersteuningsinstrumenten en sessies (voor de horecaondernemers gaat het bijvoorbeeld om Horeca Vlaanderen, Horeca Vorming, Guidea, andere horecagerelateerde instanties of ondernemersorganisaties, en adviseurs van de onderneming).

De veerkrachtige zelfstandige

Eerder dit jaar werd het pilootproject 'de veerkrachtige zelfstandige' gelanceerd. Dit project ter preventie van stress en burn-out bij zelfstandige ondernemers krijgt ondersteuning van de minister van Sociale Zaken, en is voorbereid door ondernemersorganisatie UNIZO, opleidingsinstelling Integraal en dienstengroep Liantis. Het beoogt een brede sensibiliseringscampagne, specifieke tools, opleidingen, ontbijtsessies en individuele begeleidingen. Het is op datum van publicatie van dit rapport nog te vroeg om concrete resultaten te bespreken, maar deze aanpak sluit aan bij bovenstaande inzichten.

Online tools

Op de centrale website omtrent werkbaar werk die beheerd wordt door de Stichting Innovatie & Arbeid, zullen in de toekomst best practices en nuttige tools voor zelfstandige ondernemers verder gebundeld worden.

- <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/tools-en-voorbeelden>

7.2 Sleutel 2: inzetten op een kwalitatieve competentieportfolio

Inzetten op het verhogen van de competentieportfolio is een tweede belangrijke sleutel om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca te versterken. Uit voorgaande analyse leerden we dat in vergelijking met het Vlaams gemiddelde de kwaliteit van de competentieportfolio minder sterk is onder horecaondernemers, en dit op zowat alle aspecten:

- Ongeveer drie vierden is laag- of middengeschoold
- Ze ervaren minder leermogelijkheden in en op het werk
- Het volgen van bijscholing is absoluut niet algemeen gebruikelijk
- Een beperkt deel van de horecaondernemers rapporteert een ernstig vaktechnisch competentiedeficit
- Een kwart rapporteert een ernstig competentiedeficit inzake management en bedrijfsbeheer

Onderzoek naar de deelname van maatschappelijke groepen aan levenslang leren, reikt inzichten aan die aansluiten bij onze bevindingen. Zo blijkt dat kortgeschoolden minder deelnemen aan levenslang leren, en minder de noodzaak ervan inzien (zie bijvoorbeeld OESO Skills Strategy Vlaanderen, 2019; SVR 2017; Kyndt 2014; Fouarge, 2013; Janssens, Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2019). Dit Mattheüseffect laat zich ook voelen in de horecasector: het initiële opleidingsniveau blijkt een sterke voorspeller te zijn voor deelname aan latere opleidingsactiviteiten. Hoe hoger opgeleid, hoe vaker deelgenomen wordt, en dit ongeacht het statuut van de betrokkenen (werkzoekend, werknemer of zelfstandige).

Het volstaat in deze niet dat een breed opleidingsaanbod voorzien is opdat hier ook effectief aan deelgenomen wordt. Aan de uiteindelijke beslissing tot effectieve deelname aan vorming en opleiding, gaan een aantal stadia vooraf. De leerintentie van de ondernemers wordt gevormd in een aantal voorafgaande fasen. Het beslissingsproces tot deelname aan opleiding en vorming start met het ervaren als ondernemer van een discrepantie tussen de huidige en de gewenste situatie, waarbij een bepaalde nood gevoeld wordt. Zodra de ondernemer erkent dat hiervoor een bijkomende opleiding nodig is, ontwikkelt deze de intentie tot deelname aan opleiding en vorming. Pas dan wordt het educatieve aanbod verkend en maakt de ondernemer een keuze op basis van verschillende factoren (zoals beschikbare tijd en werk-privébalans, locatie en tijdstip, aanbieder, kwaliteit, kostprijs). Helemaal op het einde van dit proces ligt uiteindelijk de zichtbare stap tot effectief volgen van de geselecteerde vorming (educatieve participatie). Uit dit proces kunnen we vanuit onze bekommernissen inzake de kwalitatieve upgrade van de competentieportfolio, afleiden dat er een synergie nodig is van in te spelen op de verschillende voorafgaande stadia aan effectieve deelname.

Figuur 1: Beslissingsproces voor de deelname aan leeractiviteiten (Kyndt, 2014)



Hoger geschoolden rapporteren een hogere leerintentie dan kortgeschoolden. Bij kortgeschoolden is leren onlosmakelijk verbonden met de concrete job. Dit samenspel tussen organisatie en individu blijkt ook uit de meegegeven aandachtspunten in de literatuur om de opleidingsdeelname van kortgeschoolden te beïnvloeden. Voor de zelfstandige ondernemers kunnen we volgende elementen aanstippen:

- Een eerdere deelname werkt drempelverlagend, en hangt samen met een hogere bereidheid om later opleiding te volgen. Het loont dus meervoudig om horecaondernemers over de eerste drempel heen te krijgen.
- Een financiële tegemoetkoming voor het volgen van een opleiding is meegenomen, maar niet de hoofdreden om een opleiding te volgen.
- Specifieke kenmerken van de job zelf, vooral op het vlak van jobautonomie en taakvariatie, blijken positief samen te hangen met een leerintentie. Het vergt uiteraard enige creativiteit van de horecaondernemer om deze specifieke jobkenmerken te kunnen beïnvloeden.
- Individuele persoonlijkheidskenmerken als zelfsturing in carrièreprocessen (het bewust bezig zijn met de loopbaan) en self-efficacy (het geloof in zichzelf om een opleiding succesvol te doorlopen) bleken elk sterke voorspellers, maar ook hierin kan een verband met bepaalde organisatiekenmerken een belangrijke rol spelen. De lagere leerbereidheid lijkt ook gedreven te zijn door economische voorkeuren (zoals de grotere voorkeur voor vrije tijd - welke in de horeca een schaars goed is) en door het open staan voor nieuwe ervaringen.

- De te volgen opleiding moet rechtstreeks bruikbaar zijn voor de huidige beroepsactiviteit, anders wordt de vorming al snel als nutteloos beschouwd.
- Omwille van de negatieve ervaringen (falingen) binnen het onderwijs is leren voor het plezier van leren of uit eigen interesse geen kenmerk dat bij deze groep sterk naar voor komt, maar dat neemt niet weg dat ze als ondernemer daar het belang niet van inzien.

7.2.1 Enkele handvaten ter inspiratie

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de competentieportfolio, kan onder meer gebruik gemaakt worden van volgende handvaten: kwalitatieve competentieopbouw, oog voor de horecacompetenties van de toekomst, en online tools.

Werkassen voor kwalitatieve competentieopbouw

De aanbeveling aan ondernemers om zelf alert te zijn voor de samenstelling van hun competentieportfolio, is een van de werkassen die uit ons eerder onderzoek naar voren kwamen (Penne & Bourdeaud'hui, 2019). De ondernemer moet er met andere woorden van overtuigd geraken om versterking te zoeken wanneer hij of zij een deficit ervaart, gezien de weerslag op de economische prestaties. De afschaffing van de wettelijke vereisten inzake beroepsbekwaamheid en inzake kennis van bedrijfsbeheer, kunnen onbedoeld het signaal geven dat deze competenties niet noodzakelijk zijn; vandaar het belang van flankerende sensibilisering en het zorgen voor een gericht aanbod in de eerste plaats voor pre-starters. Wat kan je als ondernemer doen?

- Focus sterker op technische en managementcompetenties in de basisopleidingen.
- Doe aan bijscholing.
- Volg stimulerende managementprogramma's voor starters (marketing en sales, financieel beheer, ICT en nieuwe media, personeelsmanagement, juridische kennis,...)
- Bouw een ondersteunend sociaal netwerk (verenigingen, adviseurs, familie) op. Kies bewust de mensen met wie je gaat samenwerken, en omring je met mensen die jouw competenties en vaardigheden aanvullen (zoek medewerkers met de nodige expertise, laat je begeleiden door een consulent/expert, ook een boekhouder met kennis van horeca is een pluspunt)

Horecacompetenties van de toekomst

Het project 'Horecacompetenties van de toekomst' kadert in de ESF-oproep 257 'VLAMT'. Dit staat voor Vlaamse ArbeidsMarkt van de Toekomst. De sector schuift hierbij enkele specifieke horecacompetenties als essentieel voor de toekomst naar voren.

Het project definieert vier kerncompetenties om succesvol te zijn in horeca, namelijk gastvrijheid, empathie, altruïsme en zelfsturing.

- Empathie: het vermogen zich in te leven in de gevoelens van anderen. Goed opvangen, kunnen lezen en vertalen van verbale en non-verbale communicatie en dit beantwoorden met de gewenste service.
- Altruïsme: het voortdurend gericht zijn op het welzijn van anderen en zichzelf hierbij kunnen wegcijferen. Anderen willen dienen en anderen laten genieten.
- Zelfsturing: het vermogen om flexibel, vindingrijk en met een positieve houding om te gaan met veranderingen, pieken, stress of probleemsituaties en met veeleisende gasten.
- Gastvrijheid: of "hospitality", de passie van het zorgzaam dienen. Het gastvrij handelen door het hartelijk ontvangen, dienen en vermaken van gasten met een proactieve attitude.

Ook in de toekomst blijven deze kerncompetenties de basis, en zijn aansluitend volgende competenties doorslaggevend in de horecasector:

- Op het vlak van omgevingsgevoeligheid:
 - Trendwatching
 - Marktkennis
 - Kennis macro-omgeving
- Op het vlak van ondernemerszin:
 - Ondernemerschap
 - Conceptueel denken
 - Creativiteit
 - Initiatief
- Op het vlak van management:
 - Marketing en salesmanagement
 - Productmanagement
 - Aankoop en contractmanagement
 - Financieel beheer
 - ICT en nieuwe media
 - Personeelsmanagement
 - Duurzaam en verantwoord ondernemen
 - Kostenbeheer
- Op het vlak van leiding geven en coachen:
 - Team coaching
 - Individuele coaching
- Op het vlak van vakmanschap:
 - Plannen en organiseren
 - Kwaliteitszorg
 - Veiligheid
- Op het vlak van relationele en communicatieve vaardigheden:
 - Storytelling
 - Commerciële vaardigheden
 - Interculturele vaardigheden
- Op het vlak van persoonlijke doeltreffendheid en attitudes:
 - Leerbereidheid

Online tools

Horeca Vorming Vlaanderen lanceerde samen met Guidea, Horeca Vlaanderen, ACV en ABVV Horval een overzichtswaarsite waar alle info omtrent horecagerelateerde opleidingen gebundeld werden.

- www.fanvanhoreca.be/opleidingen

7.3 Sleutel 3: inzetten op de sociaal-economische performantie

Inzetten op de sociaal-economische performantie is een volgende sleutel om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca te versterken. Uit voorgaande analyse leerden we dat zich op sociaal-economisch vlak verschillende knelpunten sterker voordoen in de horeca dan bij andere ondernemers in Vlaanderen:

- De tevredenheid over de sociaal-economische toestand van de eigen zaak en over het gegenereerde inkomen ligt lager in de horeca
- Een gelijkaardig fenomeen doet zich voor inzake de mogelijkheid om financiering of leningen te bekomen
- Net zoals bij de andere zelfstandigen is er een zeer lage tevredenheid over de sociale bescherming in de horeca
- Inzake toekomstperspectieven zien we in de horeca een grotere verwachte uitval van zelfstandige ondernemers, en een meer beperkte of een negatieve groeiverwachting.

In de achtergrond van deze bevindingen speelt de vaststelling dat de horeca een sector is die zich makkelijker leent tot een ondernemerschapskeuze 'van de laatste kans'. Er gelden weliswaar diverse startersformaliteiten die moeten vervuld zijn alvorens een horecazaak kan opgestart worden. Maar deze zijn hoofdzakelijk administratief van aard. De kennisvereisten die voordien verplicht opgelegd werden inzake bedrijfsbeheer voor zelfstandigen of inzake beroepsbekwaamheid voor de horeca, werden afgeschaft ten gevolge van recente Vlaamse besluitvorming. Er zijn met andere woorden op dit vlak geen drempels, hoogstens facultatieve bouwstenen. We kunnen er van uitgaan dat de betrokken informatie enkel die ondernemers bereikt die er open voor staan, en die hier actief naar op zoek gaan hetzij op eigen kracht hetzij via hun professioneel sociaal netwerk.

Een gedeelte van de horecastarters maakt de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap 'noodgedwongen', als 'laatste kans'. Bijvoorbeeld omdat men geen geschikte job als werknemer vindt en het dan probeert als zelfstandige in een 'laagdrempelige' sector. Deze groep heeft niet noodzakelijk goed kunnen inschatten wat er allemaal komt kijken bij het opstarten en runnen van een zaak. Bovendien zullen zij vaker stress ervaren bij een aantal factoren die andere ondernemers juist zullen zien als kansen en mogelijkheden en die hen daardoor meer energie dan stress geven.

Daarentegen zijn de basisvoorwaarden om succesvol te ondernemen in belangrijke mate verweven met basisinzicht in management en bedrijfsbeheer. Wanneer een zwak businessplan wordt ingediend bij een financiële instelling, maakt de combinatie met een ontbrekende ondernemerschapszin en de wetenschap van de hoge faillissementsratio in de sector, het verkrijgen van een lening of financiering voor deze ondernemers moeilijker dan voor andere ondernemers. Het verwondert dan ook niet dat het grootste aandeel van de ingediende dossiers bij PMV/Z afkomstig zijn uit de horecasector. Deze instelling is de afdeling van de Vlaamse financieringsmaatschappij PMV, die specifieke financieringsinstrumenten heeft voor kleine zelfstandigen en kmo's die niet of niet volledig gefinancierd raken via de normale marktwerking bij de banken.

De begeleiding van zelfstandige ondernemers in moeilijkheden is door de Vlaamse overheid via het Agentschap Innoveren & Ondernemen toevertrouwd aan de ondersteunende instantie DYZO. Ondernemers kunnen bij de professionele begeleiders van Dyzo in alle discretie terecht voor het redden van hun zaak, voor het leefbaar maken van een faillissement en voor ondersteuning van een nieuwe start na falen. De horecasector blijft zeer vatbaar voor faillissementen. Dit is te wijten aan een samenspel van diverse factoren zowel op macro- als op micro-economisch niveau. Ondermeer conjunctuurfactoren, stringente brouwerijcontracten, ontoereikende vaktechnische competenties, managementsdeficits, financieringsdeficits, een ondernemerschapskeuze 'van de laatste kans', een negatieve of onverschillige houding tegenover bijleren, of onwetendheid omtrent de economische kengetallen van de eigen onderneming, kunnen hierbij een rol spelen.

7.3.1 Enkele handvaten ter inspiratie

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van de sociaal-economische setting, kan onder meer gebruik gemaakt worden van volgende handvaten: stappenplan, inzicht in de kritieke momenten van een horecaonderneming, andere business-modellen, nieuwe concepten, ander HR-beleid, andere communicatie, anders samenwerken, en online tools.

Stappenplan

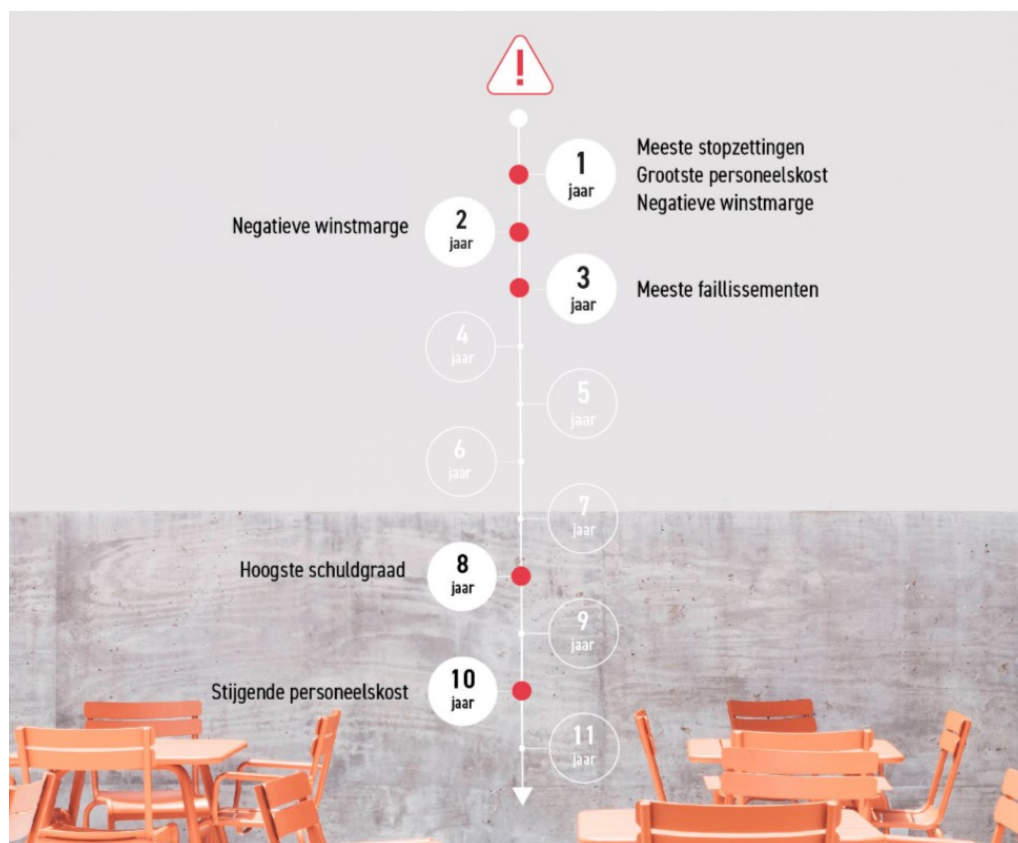
Aansluitend bij de begeleiding en het advies van Horeca Vlaanderen en de Horeca Academie, voorziet Guidea in een stappenplan voor de opstart van een eigen horecazaak. Zowel de eigen persoonlijkheid als het idee en het uittekenen ervan tot het eigenlijke opstarten, worden onder de loep genomen. Dit geeft een goed beeld van de ondernemingsfacetten waar een starter in de horeca best vooraf bij stil staat. Het komt er op aan zich bewust te omringen met mensen die de eigen competenties en vaardigheden aanvullen.

- Stap 1: Mijn persoon
 - Analyse van je persoonlijkheid, ondernemende skills, gezinsleven en sociale omgeving
 - Analyse van je competenties, opleiding en ervaring (zowel technisch als management)
- Stap 2: Het idee
 - Marktonderzoek
 - Marketingplan
- Stap 3: Het uittekenen
 - Locatie (ligging en bereikbaarheid, indeling)
 - Inrichting (keuken, zaal, office, toiletten, terras)
 - Personeel (medewerkers, samenwerken)
 - Vergunningen en attesten
 - Financieel Luik (financieel plan; prijscalculatie; op tijd stoppen indien gewenst financieel resultaat uitblijft)
- Stap 4: Het opstarten
 - Proefdraaien
 - De opening

Kritieke momenten van een horecaonderneming

Uit de analyse van de levensloop van horecaondernemingen (Guidea, 2016) kan een 'hindernissenparcours' en 'optimaal trainingsschema' afgeleid worden. Het hindernissenparcours geeft weer welke economische horden moeten genomen worden in de levensloop van een horecaonderneming. Het optimaal trainingsschema symboliseert de werkassen voor de ondernemer, zowel bij zichzelf, bij zijn of haar onderneming, als met betrekking tot de bredere omgeving. Onderstaande tijdlijn geeft de meest kritieke momenten weer in de levensloop van een horecaonderneming :

Figuur 20 tijdslijn: economische hindernissen in de levensloop van de horecaonderneming (Guidea kijk@horeca oktober 2018)



Waar kan het mislopen?

Op de bovenstaande tijdlijn zijn de belangrijkste economische hinderpalen aangegeven.

Stopzetting

Het 1ste jaar is een cruciale overlevingsfase voor ondernemingen. Van alle startende horecaondernemingen zet 1 op 6 zijn zaak al stop binnen het eerste jaar. In andere sectoren zijn deze percentages gelijkaardig.

Na het 1ste levensjaar, valt de kans op stopzetting terug. Deze kans blijft hoger in de horeca dan in andere sectoren. In het 5de levensjaar zet gemiddeld 1 horecazaak op 10 nog zijn onderneming stop.

Faillissement

Een kans op faling bestaat altijd. Het grootste risico bevindt zich echter in het 3de levensjaar. 7% van alle horecaondernemingen gaan dan failliet. Op dat moment zijn veel ondernemingen niet meer vrijgesteld van voorafbetalingen van hun belastingen.

Na het 3de jaar daalt de kans op een faillissement gevoelig. Echter, deze kans blijft in de horeca in elk levensjaar hoger dan in andere sectoren.

Personeelskost

De horeca is een arbeidsintensieve sector. De personeelskosten nemen een grote hap uit het budget. In het 1ste levensjaar weegt dit het zwaarst door. Een startende ondernemer is op dat moment nog op zoek naar de meest optimale inzet van zijn of haar personeel.

Vanaf het 2de levensjaar valt deze personeelskost relatief sterk terug. Tussen de 4 en de 10 jaar werkt een onderneming het efficiëntst. Eens voorbij het 10de levensjaar stijgt de kans dat de personeelskost opnieuw zwaarder doorweegt. Vaak is dit te wijten aan het vasthouden aan vertrouwde werkmethodes.

■ Schuld

Horecaondernemingen hebben vaak zeer veel schulden (financiële schulden, handelsschulden of RSZ- en belastingschulden...).

In de eerste 8 levensjaren neemt die schuld enkel toe, om een piek te bereiken van 90% van de activa. Nadien valt de schuldgraad terug, maar langzaam. Pas vanaf het 20ste levensjaar daalt de schuldgraad onder de 80%.

■ Winstmarge

De eerste 3 levensjaren zijn gewoonlijk verlieslatend. Pas in het 4de levensjaar boekt een typische horecaonderneming haar eerste winst: een kleine 1% van de omzet.

Naarmate de onderneming langer actief is, verbetert de winstmarge. Vanaf het 7de levensjaar stijgt de winst tot 2% van de omzet en vanaf het 10de levensjaar 3%. Bij oudere ondernemingen valt deze winstgraad opnieuw terug tot 1%.

■ Hoe kan de horecaondernemer zich goed voorbereiden?

Hindernissen kom je altijd tegen als ondernemer, maar om zich goed voor te bereiden wordt de ondernemer aangeraden te focussen op zowel zichzelf als op de zaak als op de omgeving ervan. Guidea vat de raadgevingen aan de horecaondernemers zoals hieronder weergegeven samen:

■ De horecaondernemer zelf

- **Persoonlijke doeltreffendheid en passie** voor het vak zijn sleutels tot succes. Persoonlijke doeltreffendheid gaat over het geloof in je eigen kunnen, werken met goesting, en prestatie- en resultaatgericht zijn. **Geloven in jezelf** is essentieel als je het wil maken als ondernemer. Als jij niet in jezelf gelooft, waarom zou een ander dat dan doen?
- **Ondernemen is een passie**, geen verplichting. Als je zelf niet met goesting werkt, kan je dit ook niet verwachten van je medewerkers. Met meer ben je slimmer dan alleen. **Omring je met mensen** die jou en je onderneming vooruithelpen. Ga netwerken. Ontdek waar collega ondernemers mee bezig zijn. Hoe gaan zij om met nieuwe trends, wetgeving ...?
- **Een leven lang leren**. De horeca staat niet stil, en jij hopelijk ook niet. Er zijn zoveel facetten aan het managen van een horecaonderneming, dus blijf jezelf bijscholen. Laat zeker ook je medewerkers geregeld opleidingen volgen. Zo heb je niet alleen efficiënte maar ook tevreden werknemers.
- Participatie werkt. **Betrek je medewerkers** in het beslissingsproces, en wees de leider die zij nodig hebben. Leiders hebben visie. Wat was jouw visie ook alweer?
- Lees de gids 'Starten in de horeca'

■ De horecazaak

- Het zal je niet verrassen dat een **goed concept** essentieel is voor succes. Denk daarbij verder dan enkel je menukaart. Ook je ligging, je marketing plan, en je prijszetting hebben een impact. Maak een duidelijk business plan waarin je alle puntjes op de i zet.

- In de horeca draait alles om gastvrijheid. **Goede relaties met je klanten** versterken je zaak. Je medewerkers spelen daarin een belangrijke rol. En we weten allebei dat goede medewerkers schaars zijn. Draag daarom zorg voor hen. Geef hen voldoende **training en opleidingsmomenten** en sta open voor hun input. Je wil toch zelf ook dat ze zich graag inzetten voor jou en je zaak?
- It's all about the money. Zonder een **solide financiële planning** kom je niet ver. Ook al is een relatief beperkt startkapitaal voldoende om een zaak op te starten, je moet toch wat **reserve kapitaal** opzij hebben staan. Studies wijzen immers uit dat de winstmarge van een horecaonderneming gewoonlijk negatief is gedurende de eerste drie levensjaren.
- Ga naar de gratis applicatie 'Financieel plan

■ De omgeving

- Je omgeving heeft veel impact op je onderneming. Omgekeerd heeft je onderneming maar weinig impact op je omgeving. **Aanpassingsvermogen is essentieel.**
- Denk onder andere aan **economische ontwikkelingen, sociale en culturele veranderingen, en veranderingen in wetgeving**. Houd hier rekening mee en **informeer jezelf**.
- Horeca is **conjunctuurgevoelig**. Wat is je plan B? Heb je genoeg reserves?
- Hou rekening met **wegenwerken**, de fluctuerende **populariteit van de buurt**, nieuwe – mogelijks, niet-traditionele – **concurrenten**. Wie zich kan aanpassen en/of een buffer heeft, blijft bestaan.
- Horeca is een **trendgevoelige sector**. Zorg dat je de trein niet mist. Door snel veranderingen en innovaties door te voeren, blijf je competitief. Dat wil niet zeggen dat je onbezonnen elke trend moet volgen. Hou steeds je eigen visie goed voor ogen.
- Bezint eer je begint. Stel jezelf de vraag of je uitgekozen **locatie** wel matcht met je **concept**. Niets zo vervelend als een gebrek aan passage wanneer jouw concept om een impulsieve snelle hap draait.
- Lees de gids 'Starten in de horeca'

Hefbomen ondernemerschap en horecacompetenties van de toekomst

Actuele ontwikkelingen en trends in de horeca, zoals beschreven in het eerste deel van dit rapport, doen een beroep op het aanpassingsvermogen van de ondernemers om hierop in te spelen (VLAMT, 2014). Hoe moeten deze trends nu precies vertaald worden naar de dagdagelijkse horecarealiteit? Volgende hefbomen kunnen aangewend worden in de zoektocht naar het anders werken:

■ Andere business-modellen

Een eerste mogelijkheid is de ontwikkeling van andere business-modellen. Hieronder verstaan we het anders werken, koken en organiseren met het oog op kostenbeheersing. Mogelijkheden die nu al toegepast worden zijn:

■ Andere openingsuren en meer sluitingsdagen:

- Sommigen schakelen over van een “diner restaurant” naar een “lunch restaurant”.
- Anderen concentreren hun activiteiten tijdens enkele dagen van de week of uitsluitend tijdens het weekend.

■ Andere prijszetting:

- Onder andere gedreven door de crisis en het belang dat consumenten hechten aan prijsveiligheid zien we dat de populariteit van nieuwe all-you-can-eat concepten en buffetrestaurants toeneemt.
- Een andere tendens op het vlak van prijszetting in de horeca is 'yielding', naar analogie met de luchtvaart en de hotellerie. Bij yielding fluctueren de prijzen al naar gelang de drukte, maar ook de tijd, temperatuur of beurskoersen kunnen de prijs beïnvloeden

■ Herstructureren en clusteren van taken:

- Mogelijkheden zijn taaksplitsing waarbij taken opgesplitst worden, clustering van taken waarbij taken samengebracht worden of taakverrijking waarbij de jobinhoud rijker wordt.
- Om de rendabiliteit te verhogen wordt het verhogen van de inzetbaarheid van het personeel belangrijk. Deze verhoogde inzetbaarheid verwijst naar de trend om personeel op te leiden om meerdere jobs uit te voeren. Zo kan een hotelreceptionist ook leren hoe een kamer schoon te maken of kan een kelner ook van dienst zijn in de keuken.
- Het inschakelen van personeel in verschillende functies kan een antwoord bieden op de vraag naar flexibiliteit, betere arbeidsomstandigheden en carrièremogelijkheden eigen aan de horeca sector. Dit vooral in periodes waarin het moeilijk is om personeel te vinden. Deze multi-inzetbaarheid houdt echter ook risico's in. Zo kunnen werkgevers hun werknemers vragen taken uit te voeren die niet tot hun jobomschrijving behoren. Dit kan leiden tot ontevredenheid bij de werknemer. Een tweede potentieel risico van deze multi-inzetbaarheid is het verlies van specifieke vaardigheden en kennis voor bepaalde specialisaties.

■ Anders organiseren:

- Door het gebruik van nieuwe keukentechnologie kan het werk op een ander manier georganiseerd worden.
- Bovendien wordt er ook meer en meer gewerkt met halffabricaten en kant en klare gerechten (convenience food).
- Door het loskoppelen van het bereiden van gerechten van het serveren, neemt de horeca meer en meer bepaalde principes van catering over. Zo kan er gezorgd worden voor meer flexibiliteit in de werkorganisatie, in de keuze van het in te zetten personeel en bij het plannen van de uurroosters. Andere voordelen van convenience food is de garantie van constante kwaliteit en langere houdbaarheid, minder verlies en afval én een exact gekende kostprijs.

■ Ander aanbod:

- Het optimaliseren van de menukaart, een beperkter aanbod in gerechten, meer variatie in salades, bewustere keuze voor eenvoudige gerechten, en meer van dergelijke ingrepen, zorgen voor een prijsbewuste, optimale inkoop evenals voor ruimte- en energiebesparing bij bewaring.
- Meer aandacht voor vegetarische gerechten speelt in op de trend naar duurzaamheid.

■ **Nieuwe concepten**

Een tweede manier om in te spelen op de actuele trends en evoluties, is de ontwikkeling van nieuwe concepten. Zo zijn er concepten die inspelen op de verdere digitalisering, maar ook concepten die streven naar authentiek, groen, gezond, duurzaam of die een antwoord bieden op de grote diversiteit in behoeften van gasten.

- We leven in een 24-uren economie waarbij vrije tijd enorm schaars is. Dit vraagt de ontwikkeling van **cross-business concepten** waar verschillende services gecombineerd worden op één plek. Een voorbeeld hiervan is de combinatie van horeca en retailfaciliteiten zoals een winkel in één zaak. Tevens is er de verschuiving van 'fast food' naar '**street food**' en '**to go**' concepten. De gast vraagt naar kant- en klare levensmiddelen of dranken als snack of tussendoortje.
- Een andere trend is het ontstaan van **bistronomie**-zaken. Bistronomie, een samentrekking van de woorden bistro en gastronomie, staat voor de combinatie van een eerlijke keuken, een ongedwongen sfeer en een correcte prijs-kwaliteitverhouding. Consumenten keren zich af van stijve opgeklopte luxe, maar wensen niet in te leveren op kwaliteit. Geen gediensstige zaalbrigade of tafels met gesteven linnen dus maar eenvoud en kwaliteit.
- Ook zien we specifieke **serviceconcepten** ontstaan. Denk maar aan het aanbieden van creatieve formules in zelfbediening en buffetformules zoals **show cooking** en animatie. Maar ook aan educatieve informatie op toonbanken zoals de aanduiding van de voedingswaarde van producten en product storytelling.
- Tegenwoordig zien we ook steeds vaker ruige en ruwe concepten zonder opsmuk. Deze '**Rough Kitchen-concepten**' ontstaan als tegenreactie op de 'vervrouwelijking' van de horeca de afgelopen jaren. In de Rough Kitchen draait het om kwaliteitsvlees. Er wordt gekookt op open vuur en stoere gerechten zijn in.
- Ook is er de laatste jaren een revival van **Grand Cafés en Grand Hotels**. Deze focussen op de vernieuwde grandeur van weleer. Vooral de Grand hotels kenmerken zich door een dominant architectonisch en historisch interieur.
- Tenslotte is er de heropflakking van **oude ambachten**. Jonge vakmensen met een roeping gaan zich specialiseren in een product. Denk maar aan het roken van de perfecte zalm, het maken van de lekkerste worst of het branden van de beste koffieboon. Dit gebeurt steeds minder vanuit familietradities, maar eerder vanuit een diepgewortelde passie voor voeding of de natuur.

■ Ander HR-beleid

Werknemers verwachten een ander HR-beleid en een andere rol van hun leidinggevende.

- Van de horeca ondernemer, uitbater, keukenchef en andere leidinggevenden wordt een coachend, dienend, participatief en waarderend leiderschap verwacht. De leidinggevende moet dus meer en meer de rol opnemen van **people manager** en van mentale, '**feel good**' **coach**. Concreet vraagt de nieuwe generatie werknemers begeleiding en communicatie op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en respectvolle omgang. Hierbij vormen de striktere regulering van overheidswege, de toenemende digitalisering en commentaargevoeligheid onder invloed van sociale media, de trend naar langer werken en het managen van een team met verschillende leeftijden, culturen en talen een grote uitdaging voor de leidinggevende van morgen. Vooral in de kleinere horecaondernemingen zorgt dit voor organisatorische problemen.
- Ook in de **rekrutering** zien we wijzigingen. Werkgevers gaan op zoek naar personeel dat past binnen het concept van de zaak en werknemers worden ingezet op basis van talent in plaats van scholing.
- Ook de **inhoud van de jobs** wordt anders ingevuld. Binnen sommige concepten krijgt de traditionele job van kelner of zaalpersoneel een andere inhoud of wordt deze vervangen door zelfbediening, afroepsystemen en formules gebaseerd op het principe van een voedingsmarkt. In andere concepten en mede onder invloed van de introductie van

convenience food en de opgedreven druk in rendabiliteit wordt de klassiek geschoolde kok vervangen door een gepassioneerde foodie.

■ Andere communicatie

Een vierde mogelijke hefboom is een andere aanpak en vorm van contact. Door de snelle evolutie in de **communicatietechnologie** en toenemende **digitalisering** worden andere vormen van communicatie en omgang met gasten en (toekomstige) werknemers noodzakelijk.

Reizigers boeken hun vakantie online zowel rechtstreeks via de logiesverstrekker als onrechtstreeks via OTA's (online travel agencies), checken online in en room service gebeurt via online apps. Werknemers zoeken hun nieuwe werkgever online. Ook sociale media spelen een rol. De invloed van het kritische en directe commentaar van gasten en werknemers is groot. Dit commentaar vraagt opvolging en feedback en kan leiden tot het creëren van nieuwe functies zoals 'New Media Expert' of 'Conversation Expert'.

■ Anders samenwerken

Tenslotte wordt het ook belangrijk om op een andere manier samen te werken. Het opbouwen van netwerken, het samen onderhandelen van prijzen met leveranciers en het uitwisselen van goede praktijken leiden tot betere kostenbeheersing en rendabiliteit.

Een voorbeeld in Nederland is GrootInkoopGroep, een professionele- en onafhankelijke inkoop intermediair in de zakelijke dienstverlening, de zorgsector en horeca. Namens haar leden sluit ze collectieve voorwaarden af met leveranciers en fabrikanten van producten en diensten. Door het bundelen van elkaars inkoopvolume versterken ze de individuele en onafhankelijke positie van hun leden en creëren ze zo optimale volumevoordelen en voorwaarden voor zowel de aangesloten leden als de gecontracteerde fabrikanten en producenten.

Online tools

Via de website van Guidea staan in dit verband enkele tools ter beschikking die de kostprijsberekening, de samenstelling van de menukaart, het financieel plan of de opmaak van een financieringsdossier onder de loep helpen nemen. Zie bijvoorbeeld:

- <https://www.guidea.be/Optimaliseren/Kostprijscalculator/>
- <https://www.guidea.be/Optimaliseren/Menu-engineering/overzicht>
- <https://www.guidea.be/Starten/startersapplicatie>
- <https://economie.fgov.be/nl/ready4credit#simulator>

7.4 Sleutel 4: inzetten op versterking van het professionele netwerk

Inzetten op het uitbouwen en versterken van een professioneel netwerk (empowering) is tot slot evenzeer een doorslaggevende sleutel om de tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca te versterken. Uit voorgaande analyse leerden we dat de horecaondernemer in vergelijking met de gemiddelde Vlaamse ondernemer andere klemtonen legt in zijn of haar omringend professionele netwerk:

- De mate waarin de ondernemer zich in de bedrijfsvoering desgewenst ondersteund weet door een sociaal netwerk (verenigingen, externe adviseurs, familieraad,...) ligt lager in de horeca

- Net zoals de andere zelfstandigen is er een zeer lage tevredenheid over de contacten met de overheid
- Er is een grotere tevredenheid in de horeca over de interne samenwerking en externe contacten, zowel wat betreft de samenwerking met de vennoot of partner die mee in de zaak staat, of over het personeel, als in relatie tot de leveranciers en tot het cliënteel.

Recent onderzoek (HIVA, 2018) naar het welzijn en welbevinden van bedrijfsleiders van zeer kleine ondernemingen (ZKO) in ons land, reikt inzichten aan die aansluiten bij onze bevindingen. Hierin treedt het belang van een passende personeelsbezetting sterk naar voren, als een van de determinerende organisatiekenmerken voor het welzijn en welbevinden van bedrijfsleiders van zeer kleine ondernemingen (ZKO). Een passende personeelsbezetting gaat gepaard met een betere algemene gezondheid, minder werkstress, meer levenstevredenheid, en met minder uitputting en minder depressieve klachten.

In deze studie wordt vastgesteld dat een niet-passende personeelsbezetting sterk samenhangt met werken onder grote tijdsdruk en met meer gepresteerde uren. Bedrijfsleiders ZKO's vangen de gevolgen van een niet-passende personeelsbezetting voornamelijk zelf op. De kleinschaligheid van hun organisatie biedt weinig interne numerieke flexibiliteitsmogelijkheden waardoor zijzelf meer taken op zich nemen wanneer men kampt met onvoldoende personeel of met wisselende personeelsbehoeften en -inzet. Daarnaast gaat het niet kunnen beschikken over een passende personeelsbezetting vaak gepaard met personeelsproblemen. Deze kleine organisaties kampen volgens dit onderzoek met hogere absentiecijfers, meer problematische relaties met medewerkers, en deze organisaties gaven ook vaker dan andere aan dat personeelsproblemen een belangrijke oorzaak van stress vormen. ZKO-bedrijfsleiders werken immers nauw samen met hun medewerkers. Wanneer hier problemen ontstaan, heeft dit een grotere rechtstreekse impact op hun welzijn en welbevinden. Een niet passende personeelsbezetting kan leiden tot personeelsproblemen als de groep van werknemers niet over de juiste omvang of kwalificaties beschikt om de jobvereisten uit te voeren. Deze fricties kunnen een belangrijke impact hebben op de sociale relaties in de organisatie. Daarenboven is het voor ZKO-bedrijfsleiders niet eenvoudig om beslissingen in verband met personeelsuitbreiding te nemen. De impact van dergelijke beslissing is immers groot voor deze kleinere organisaties. Een bijkomende aanwerving betekent een relatief grote investering. Ook dit kan een belangrijke impact hebben op het welzijn en welbevinden van ZKO-bedrijfsleiders. Onzekerheid naar de toekomst toe en een gevoel van grote verantwoordelijkheid ten aanzien van medewerkers, zullen dit enkel maar versterken. Deze bevindingen liggen in dezelfde lijn van de enquêteresultaten uit een recent UNIZO-rapport over de krapte op de arbeidsmarkt (UNIZO-dossier, 22 mei 2019).

De gezondheidssituatie en de arbeidsomstandigheden van de ZKO-bedrijfsleiders hebben ook een impact op de gezondheid en veiligheid van hun werknemers, op de tewerkstelling, en op de continuïteit van de organisatie naar de volgende generatie ondernemers toe.

7.4.1 Enkele handvaten ter inspiratie

Om in te zetten op het versterken van de tevredenheid over de ondernemersloopbaan vanuit het perspectief van het professionele netwerk, kan onder meer gebruik gemaakt worden van volgende handvaten: leren netwerken, open staan voor het ondersteuningsaanbod, en online tools.

Leren netwerken

Sociale vaardigheden vergemakkelijken de opbouw van een ondersteunend professioneel netwerk. Om zelfstandige ondernemers op dit vlak een duwtje in de rug te geven ontwikkelden

diverse instanties en ondernemersorganisaties een specifiek aanbod om ondernemers met elkaar in contact te brengen in een lerend netwerk, of om hen meer inzicht en vaardigheden bij te brengen op het vlak van netwerking.

Open oog voor het bestaande ondersteuningsaanbod

Naast hoofdspelers als Horeca Vlaanderen, Horeca Vorming en Guidea zijn er tal van instanties en initiatieven met een ondersteunend aanbod om de horecaondernemer potentieel te versterken. Het is gezien het in dit rapport beschreven profiel van de sector, eigenlijk verrassend om vast te stellen dat versterkende instrumenten en kennis intussen grotendeels voorhanden zijn, via zowel sectorale, interprofessionele, commerciële als publieke initiatieven. Ook in het kader van de horecabeleidsplannen zijn diverse initiatieven en pistes in het vooruitzicht gesteld die de sector of de ondernemers met een specifieke actie willen sensibiliseren, adviseren of bijstaan.

Enerzijds is het natuurlijk zo dat dit vooral instrumenten zijn van de laatste vijf jaar, en dat het nog te vroeg is om hiervan de vruchten te plukken in de praktijk; het is misschien iets wat we de komende jaren in de statistieken zullen waarnemen.

Anderzijds vermoeden we dat er op dit vlak ook een grote gap bestaat met de praktijk, en dat de voorhanden zijnde kennis en aanbod de ondernemers niet effectief bereikt, of dat ze het niet of onvoldoende gebruiken. In dit verband lijkt het daarom aangewezen om na te gaan of bijvoorbeeld de inzichten uit de sociale psychologie en de gedragseconomie op dit vlak een stap vooruit zouden kunnen betekenen. In welke mate 'nudging' het onderbenutte beleidsinstrumentarium en dienstenaanbod effectiever en efficiënter kan maken. Een nudge is een duwtje in de goede richting door het gewenste gedrag aantrekkelijk te maken; gedragssturing via een niet-dwingende prikkel.

Ongeacht het bestaande ondersteuningsaanbod, blijft het zo dat het belastende karakter van de traditionele horecawerktijden en het hiermee gepaard gaande gebrek aan regelmogelijkheden, voor de ondernemers makkelijk een rem vormen op de uitbouw van een eigen professioneel netwerk. Ze hebben haast geen tijd of energie over om zich ook nog eens hier op toe te leggen, of ze zijn niet overtuigd van het nut ervan. Al zou dit hen juist kunnen versterken in hun ondernemerschap.

Omgekeerd is het ook voor de personen en instanties die zich met een ondersteunend aanbod richten tot de horecaondernemers, hierdoor soms moeilijk om dit doelpubliek effectief te bereiken. Dit gegeven is een zwakte voor de gehele sector, en verrechtvaardigt zeker bijkomende inspanningen om met een aanbod op maat deze zelfstandige ondernemers beter en effectiever te bereiken.

Online tools

Horeca Vorming Vlaanderen stelde met steun van het ESF een online HR-toolkit voor de horeca samen, die eveneens via de Horeca Academie van Horeca Vlaanderen verspreid wordt. Deze toolkit is bedoeld voor leidinggevend en personeelsverantwoordelijken van horecazaken met minder dan 20 werknemers.

■ <https://www.horecavlaanderen.be/cms/showpage.aspx?id=754>

Referentielijst

Stichting Innovatie & Arbeid

- Penne, K. & Bourdeaud'hui, R. (2019). De competentieportfolio van de Vlaamse zelfstandige ondernemer. Een analyse op basis van gegevens uit de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2007-2016. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/13010>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016a). Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 – zelfstandige ondernemers. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/10914>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2016b). Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/10915>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2017). Haalbaarheid om tot het pensioen door te werken. Analyse bij werknemers en zelfstandige ondernemers op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/12296>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2018). Werkbaar werk bij starters, groeiers en vrouwelijke zelfstandige ondernemers. Analyse op de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2007-2016. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/12891>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). Tevredenheid van de Vlaamse zelfstandige ondernemers. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid. Geraadpleegd op <http://www.serv.be/node/13009>

SERV

- SERV. (2018). Akkoord Actieplan Werkbaar Werk 14 december 2018. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/akkoord-actieplan-werkbaar-werk>
- SERV. (2018). Actieplan digitalisering. De transitie naar een digitale samenleving 3 juli 2018. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/actieplan-digitalisering-transitie-digitale-samenleving>
- SERV. (2017). Advies Opheffing koninklijke besluiten beroepsbekwaamheden 29 mei 2017. Geraadpleegd op <https://www.serv.be/serv/publicatie/advies-ontwerp-besluit-opheffing-kbs-beroepsbekwaamheden>
- Vlaamse overheid (2017). Reguleringsimpactanalyse voor Besluit van de Vlaamse Regering tot opheffing van koninklijke besluiten betreffende de beroepsbekwaamheden. Geraadpleegd op <https://www.vlaanderen.be/nbwa-news-message-document/document/09013557801d5d2f>

Horecabeleidsplannen

- Kamer van Volksvertegenwoordigers DOC 54 1297/007 22 oktober 2015. Wetsontwerp houdende diverse bepalingen inzake sociale zaken. Tekst aangenomen in plenaire vergadering.
- Kamer van Volksvertegenwoordigers DOC 54 1297/004 13 oktober 2015. Verslag namens de commissie voor de sociale zaken uitgebracht door mevrouw Nahima LANJRI.
- Rekenhof. (2019). *Impact Horecaplan 2015. Flexi-jobs, gelegenheidswerk en bruto-netto-overuren*. Verslag, Samenvatting, Persbericht van 27 februari 2019. Geraadpleegd op <https://www.ccrek.be/NL/Publicaties/Fiche.html?id=aa528964-797d-4770-8275-754dd1c3b156>
- Vlaamse Regering VR 2016 2503 DOC.0269/1BIS 25 maart 2016. Conceptnota Vlaams horecabeleidsplan.
- Vlaamse Regering VR 2018 0608 MED. 8 juni 2018. Rapportering horecabeleidsplan – mei 2018.
- Guidea i.s.m. Agentschap Innoveren & Ondernemen. (2016). *Horecabeleidsplan light. Handleiding voor gemeenten*. Geraadpleegd op https://www.guidea.be/Portals/0/documenten/Horeca%20Beleidsplan%20Light_Handleiding_Def.pdf
- Guidea & Stad Sint-Niklaas (2015). Horecabeleidsplan Sint Niklaas. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/Portals/0/documenten/horecabeleidsplan%20Sint-Niklaas.pdf>
- Guidea & Stad Aalst (2010). Horecabeleidsplan Aalst. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/Portals/0/documenten/horecabeleidsplan%20aalst.pdf>
- Guidea & Stad Genk (2007). Horecabeleidsplan Genk. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/Portals/0/documenten/Rapport%20Horecabeleidsplan%20Genk%20def.pdf>

Horeca/Andere

- Guidea. (2019a). Macro-economische kijk op de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/279/Macro-economische-kijk-op-de-horeca-juli-2019>
- Guidea. (2019b). Arbeidsmarkt Horeca mei 2019. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/276/Arbeidsmarkt-horeca-mei-2019>
- Guidea. (2019c). Kwartaaloverzicht Vlaamse horeca mei 2019. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/275/Kwartaaloverzicht-Vlaamse-Horeca-mei-2019>
- Guidea. (2019d). Monitor Flexijobs in de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/274/Flexi-jobs-populair-in-Vlaanderen>
- Guidea. (2019e). Diversiteit in de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/205/Diversiteit-in-de-horeca-januari-2019>
- Guidea. (2019f). Ondernemingen in de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/253/Ondernemingen-in-de-horeca-februari-2019>
- Guidea. (2019g). Hoe zit het met de competenties van de Vlaamse horecaondernemers. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/273/Hoe-zit-het-met-de-competenties-van-Vlaamse-horecaondernemers>
- Guidea. (2018a). Evoluties in de keuken. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/241/Evoluties-in-de-keuken>

- Guidea. (2018b). Onderwijsrapport Horeca september 2018. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/168/Onderwijs-september-2018>
- Guidea.(2018c). Kritieke momenten van een horecaonderneming. E-magazine oktober 2018. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/251/E-magazine-Kritieke-momenten-van-een-horecaonderneming>
- Guidea. (2017a). Wat met de ondernemer na falen. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/139/Wat-met-de-ondernemer-na-faling>
- Guidea. (2017b). Werkbaar Werk in de Horeca. Geraadpleegd op https://www.guidea.be/Portals/0/dtxArt/blok-document/bestand/Werkbaar-werk-in-de-horeca-2016_1bb61fa5-2d77-4a28-b082-a9151d5afc6e.pdf
- Guidea. (2017c). Trendrapport Horeca 2017. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/146/Trendrapport-2017>
- Guidea. (2017d). Financiële indicatoren van de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/219/Financi%C3%ABle-indicatoren-van-de-horeca>
- Guidea. (2017e). Deeleconomie in de horeca. Vormen en impact. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/172/Deeleconomie-in-de-horeca-vormen-en-impact>
- DYZO i.s.m. Agentschap Innoveren & Ondernemen. (2016). Het lot van de ondernemer na falen. Geraadpleegd op <https://dyzo.be/ckfinder/userfiles/files/2016%202011%2014%20DYZO-Onderzoeksrapport.pdf>
- Guidea. (2016a). Instroom in de horecasector vanuit horecaopleidingen. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/120/Instroom-in-de-horecasector-vanuit-horeca-opleidingen>
- Guidea. (2016b). Mobiliteit van werknemers in de horeca. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/118/Mobiliteit-van-werknemers-in-de-horeca>
- Guidea. (2016c). Hindernissenparcours horecaonderneming. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/125/Levensloop-van-Horecaondernemingen>
- Guidea, Horeca Vorming Vlaanderen & ESF.(2014). Smaakmakers. Horecacompetenties van de toekomst. Rapport, Synthese, brochure geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/24/De-horecasector-op-weg-naar-2020>
- Guidea. (2012). Arbeidssituatie, arbeidskwaliteit en loyaliteit 2012. Geraadpleegd op <https://www.guidea.be/artikel/a/111/Horecawerknemers-wat-bindt-hen>
- Horeca Vlaanderen. (2018). Kies voor horeca. Memorandum 2018. Geraadpleegd op <https://www.horecavlaanderen.be/kiesvoorhoreca>
- Horeca Vlaanderen. (2018). Jaarverslagen. Geraadpleegd op <https://www.horecavlaanderen.be/diverse>
- Horeca Vlaanderen. (2018). Startersbrochure. Geraadpleegd op <https://www.horecavlaanderen.be/startersbrochure>
- Horeca Vlaanderen. (2015). Checklist drankafnamecontracten. Geraadpleegd op <https://www.horecavlaanderen.be/checklist-drankafnamecontracten>
- Horeca Vorming Vlaanderen. (2018). Fan van horeca. Studiewijzer. Geraadpleegd op www.fanvanhoreca.be/opleidingen
- Miet Lamberts & Inge Neyens HIVA-KU Leuven en LUCAS-KU Leuven, m.m.v. het Centrum voor Omgeving en Gezondheid KU Leuven. (2018). *Welzijn en welbevinden van bedrijfsleiders van zeer kleine ondernemingen (ZKO's) in België - Tabellenboek en thematische analyse*. Brussel: Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
- UNIZO. (2015). *Dossier Arbeid en gezin bij zelfstandigen*. Brussel.
- WRR. (2017). *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op zelfredzaamheid*. Den Haag.

- De Herdt, J., Franckx, L., Vandenberghe, P., Benyaich, B. & Van Humbeeck, P. (2015). *Effectiever beleid door gedragseconomie*. In: SAMPOL jaargang 22, 2015, nr. 9 (november), p. 4-17.
- VP 380 (2014-2015) – Nr. 1, 1 juni 2015 (2014-2015). Conceptnota voor nieuwe regelgeving betreffende de introductie van nudging in Vlaanderen.
- VP 852 (2015-2016) – Nr. 4 26 oktober 2016 (2016-2017). Tekst aangenomen door de plenaire vergadering over het voorstel van resolutie van Freya Saeys, Danielle Godderis-T'Jonck, Cindy Franssen, Lies Jans, Peter Van Rompuy en Caroline Croo betreffende toepassing van gedragsinzichten bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van Vlaams beleid.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1 Evolutie van het aantal horecaondernemingen in Vlaanderen, 2008-2017	11
Figuur 2 Horecaondernemingen in België - verdeling over de gewesten, 2017	12
Figuur 3 Subsectoren in de horeca in Vlaanderen, 2017	13
Figuur 4 Werkgevers in de horeca, 2017	14
Figuur 5 Sleutels tot tevredenheid over de ondernemersloopbaan	32
Figuur 6 Werkbaar werk en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan	33
Figuur 7 Werkbaar werk zelfstandige ondernemers 2016.....	34
Figuur 8 Werkbaarheidsindicatoren zelfstandige ondernemers 2016.....	35
Figuur 9 Risico-indicatoren zelfstandige ondernemers 2016	36
Figuur 10 Competentieportfolio en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan	37
Figuur 11 Competentieportfolio zelfstandige ondernemers horeca 2016	39
Figuur 12 Sociaal-economische setting en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan	40
Figuur 13 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over de financieel-economische positie 2016.....	41
Figuur 14 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is met de sociale positie 2016.....	42
Figuur 15 Aandeel zelfstandige ondernemers over de toekomstperspectieven 2016.....	43
Figuur 16 Professioneel netwerk en de tevredenheid over de ondernemersloopbaan	44
Figuur 17 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over het intern professioneel netwerk 2016.....	45
Figuur 18 Aandeel zelfstandige ondernemers dat tevreden is over het extern professioneel netwerk 2016.....	46
Figuur 19 Aandeel zelfstandige ondernemers met goede ondersteuning (helemaal/in belangrijke mate) door een sociaal netwerk 2016.....	47
Figuur 20 tijdslijn: economische hindernissen in de levensloop van de horecaonderneming (Guidea kijk@horeca oktober 2018)	56

Tabellen

Tabel 1. Nace-bel-nomenclatuur Sectie I. Verschaffen van accommodatie en maaltijden (horecasector)	10
Tabel 2 Evolutie van de faillissementen in de horeca horeca in Vlaanderen, 2008-2017	15
Tabel 3 Tevredenheid over de loopbaan bij ondernemers jonger dan 60 jaar.....	29

Bijlagen

Bijlage 1. Toelichting NACE-BEL nomenclatuur Horeca

Bijlage 2. Sleutels tot tevreden ondernemersloopbanen in de horeca, WBM 2007-2017

Bijlage 3. Overzicht horecagerelateerde opleidingen

Bijlage 1. Toelichting Nace-bel-nomenclatuur 2008 - Sectie I

SECTIE I. VERSCHAFFEN VAN ACCOMMODATIE EN MAALTIJDEN

In deze sector worden aan gasten logies voor kortstondig verblijf en/of bereide maaltijden, snacks en dranken voor onmiddellijke consumptie verschaft. Sommige eenheden verschaffen alleen logies, terwijl andere naast logies ook maaltijden en recreatieve faciliteiten aanbieden. De soort aanvullende dienstverlening kan van eenheid tot eenheid verschillen.

Deze sectie omvat niet het verhuren van logies, die dienen als hoofdverblijfplaats en die verhuurd worden voor een lange periode. Dergelijke activiteiten worden geklasseerd in sectie L (Exploitatie van en handel in onroerend goed). Deze sectie omvat evenmin de verkoop van niet zelfvervaardigde en niet voor onmiddellijke consumptie geschikte maaltijden via zelfstandige distributiekkanalen. Dergelijke activiteiten worden geklasseerd in sectie G (Groot- en detailhandel). De vervaardiging van deze maaltijden wordt geklasseerd in de sectie C (Industrie).

55 Verschaffen van accommodatie

Deze afdeling omvat het verschaffen van accommodatie voor kortstondig verblijf aan reizigers of vakantiegangers. Zij omvat eveneens het verschaffen van logies voor langdurig verblijf aan studenten (studentenhuisen), seizoenarbeiders, migrantenwerknemers, pensions voor buitenlandse werknemers, enz. Deze afdeling omvat eveneens de leerlingeninternaten. Sommige eenheden verschaffen alleen logies terwijl andere naast logies ook maaltijden en recreatieve faciliteiten aanbieden. Deze afdeling omvat niet het verhuren van logies, die dienen als hoofdverblijfplaats en die verhuurd worden voor een lange periode, zoals bijvoorbeeld appartementen die op maand- of jaarbasis verhuurd worden. Dergelijke activiteiten worden geklasseerd in de sectie L: Exploitatie van en handel in onroerend goed.

55.1 Hotels en dergelijke accommodatie

55.10 Hotels en dergelijke accommodatie

Deze klasse omvat het verschaffen van accommodatie voor kortstondig verblijf op dag- of weekbasis. Het aanbod bestaat uit gemeubelde kamers of suites. Er is een dagelijkse schoonmaak van bedden en kamers voorzien. Daarenboven omvat dit aanbod ook nog een hele waaier aan andere voorzieningen zoals maaltijden en dranken, garages, wassalons, zwembaden, fitnesszalen en conferentie- en seminariezalen.

55.100 Hotels en dergelijke accommodatie

Deze subklasse omvat:

- het verschaffen van logies voor kortstondig verblijf in o.a.:
 - hotels
 - appartementenhotels
 - motels

Deze subklasse omvat niet:

- het verhuren van kamers per uur - cfr. 55.900
- het verhuren op maand- of jaarbasis van huizen en van al dan niet gemeubelde appartementen, die dienen als hoofdverblijfplaats - cfr. afdeling 68

55.2 Vakantieverblijven en andere accommodatie voor kort verblijf

55.20 Vakantieverblijven en andere accommodatie voor kort verblijf

Deze klasse omvat het verschaffen van accommodatie, gewoonlijk op dag- of weekbasis, aan reizigers of vakantiegangers, die hoofdzakelijk kortstondig verblijven in beperkte ruimten, gastenkamers of woon- en leefruimten en waarin eventueel de mogelijkheid bestaat om zelf te koken. De verblijfsaccommodatie kan o.a. bestaan uit appartementen die zich in kleine onafhankelijke gebouwen met meerdere verdiepingen bevinden of uit wooncomplexen of uit individuele bungalows, paviljoenen, chalets, trekkershutten of cottages. De aanvullende dienstverlening is minimaal.

55.201 Jeugdherbergen en jeugdverblijfscentra

Deze subklasse omvat kortstondig verblijf in o.a.:

- jeugdherbergen
- jeugdvakantiehuizen en jeugdverblijfscentra

55.202 Vakantieparken

Deze subklasse omvat kortstondig verblijf in o.a.:

- vakantieparken, bungalowparken en chaletparken

55.203 Gîtes, vakantiewoningen en -appartementen

Deze subklasse omvat:

- het verschaffen van accommodatie voor kort verblijf in o.a.:
 - gîtes, vakantiewoningen en -appartementen, met inbegrip van kortstondig verblijf op hoeven

55.204 Gastenkamers

Deze subklasse omvat:

- het verschaffen van accommodatie voor kort verblijf in o.a.:
 - gastenkamers, al dan niet in combinatie met het verschaffen van maaltijden

55.209 Vakantieverblijven en andere accommodatie voor kort verblijf, n.e.g.

Deze subklasse omvat:

- kortstondig verblijf in:
 - trekkers- en berghutten
 - andere accommodatie voor kortstondig verblijf, n.e.g.

Deze subklasse omvat niet:

- het verhuren op maand- of jaarbasis van huizen en van al dan niet gemeubelde appartementen, die dienen als hoofdverblijfplaats - cfr. afdeling 68

55.3 Kampeerterreinen en kampeerauto- en caravanterreinen

55.30 Kampeerterreinen en kampeerauto- en caravanterreinen

55.300 Kampeerterreinen en kampeerauto- en caravanterreinen

Deze subklasse omvat:

- het verschaffen van accommodatie voor kortstondig verblijf op kampeerterreinen en het verschaffen van accommodatie voor vakantie-, jacht- en visserskampen
- het verschaffen van accommodatie voor kortstondig verblijf voor kampeerauto's en caravans

55.9 Overige accommodatie

55.90 Overige accommodatie

Deze klasse omvat het verschaffen van collectieve logies voor tijdelijk of langdurig verblijf aan studenten (studentenhuizen), seizoenarbeiders, migrantenwerknemers, pensions voor buitenlandse werknemers, enz

55.900 Overige accommodatie

Deze subklasse omvat o.a.:

- studentenhuizen
- leerlingeninternaten
- logies voor seizoenarbeiders, migrantenwerknemers, pensions voor buitenlandse werknemers, enz.
- exploitatie van slaapwagens
- de verhuur van kamers per uur

56 Eet- en drinkgelegenheden

Deze afdeling omvat het verstrekken of aanbieden van volledige, voor onmiddellijke consumptie geschikte maaltijden of dranken, ongeacht of deze aangeboden worden door traditionele restaurants, zelfbedieningsrestaurants, afhaalrestaurants of al dan niet permanente of tijdelijke vestigingen, met of zonder zitplaatsen. Niet het soort gelegenheid dat de maaltijden verstrekt is bepalend, maar wel het aanbieden van maaltijden voor onmiddellijke consumptie is determinerend.

Niet inbegrepen in deze afdeling is de productie van niet voor onmiddellijke consumptie geschikte of bedoelde maaltijden of van bereid voedsel dat niet als maaltijd wordt beschouwd (cfr. afdeling 10: Vervaardiging van voedingsmiddelen en afdeling 11: Vervaardiging van dranken). Evenmin inbegrepen is de verkoop van niet zelf vervaardigd voedsel dat niet als maaltijd wordt beschouwd of van niet voor onmiddellijke consumptie geschikte maaltijden (sectie G: Groothandel en detailhandel).

56.1 Restaurants en mobiele eetgelegenheden**56.10 Restaurants en mobiele eetgelegenheden****56.101 Eetgelegenheden met volledige bediening**

Deze eetgelegenheden hebben als hoofdactiviteit het verstrekken van maaltijden aan hun klanten. Deze klanten bestellen hun maaltijd aan tafel. Er is bovendien een volledige bediening aan tafel voorzien. De klanten betalen de rekening na het nuttigen van hun maaltijd.

Deze subklasse omvat:

- restaurants die menu's naar keuze of dagmenu's aanbieden met volledige bediening
- restaurants gespecialiseerd in een bepaald type van keuken met volledige bediening
- pizzeria's met volledige bediening
- taverne-restaurants of café-restaurants met volledige bediening
- autowegrestaurants met volledige bediening
- stationrestaurants met volledige bediening
- luchthavenrestaurants met volledige bediening
- restaurants aan boord van schepen met volledige bediening
- restauratiewagens van treinen met volledige bediening
- overige restauratie in vervoermiddelen met volledige bediening
- cafetaria's met volledige bediening
- snackbars met volledige bediening
- pannenkoekenhuizen met volledige bediening
- tearooms met volledige bediening

- ijssalons met volledige bediening
- overige eetgelegenheden met volledige bediening

Deze subklasse omvat niet:

- de detailhandel van voedingswaren via verkoopautomaten - cfr. 47.990

56.102 Eetgelegenheden met beperkte bediening

Deze eetgelegenheden hebben als hoofdactiviteit het verstrekken van maaltijden aan hun klanten. De klanten kunnen hun maaltijd bestellen aan een buffet of toog of kunnen hun bestelling plaatsen via telefoon, fax, internet of gelijk welk ander communicatiemiddel. Ze betalen de rekening vóór het nuttigen van hun maaltijd. De klanten hebben evenwel de mogelijkheid tot consumptie ter plaatse.

Deze subklasse omvat:

- restaurants gespecialiseerd in een bepaald type van keuken met beperkte bediening
- pizzeria's met beperkte bediening
- zelfbedieningsrestaurants
- autowegrestaurants met beperkte bediening
- spoorwegrestaurants met beperkte bediening
- luchthavenrestaurants met beperkte bediening
- restaurants aan boord van schepen met beperkte bediening
- restauratiewagens van treinen met beperkte bediening
- overige restauratie in vervoermiddelen met beperkte bediening
- hamburgerrestaurants met beperkte bediening
- drive-inrestaurants
- cafetaria's met beperkte bediening
- snackbars met beperkte bediening
- tearooms met beperkte bediening
- ijskramen met beperkte bediening
- frietkramen
- hotdogkramen
- wafel- en pannenkoekenkramen
- croissanteries met beperkte bediening
- sandwichbars met beperkte bediening
- overige eetgelegenheden met beperkte bediening

Deze subklasse omvat niet:

- de detailhandel van voedingswaren via verkoopautomaten - cfr. 47.990

56.2 Catering en overige eetgelegenheden

56.21 Catering

56.210 Catering

Deze subklasse omvat:

- het verstrekken van bereide maaltijden en kleine eetwaren voor meestal eenmalige gebeurtenissen (event- en partycatering) zoals: huwelijken, bruiloften, feesten, recepties, banketten, cocktails, lunches en andere speciale feestelijke gelegenheden

Deze subklasse omvat niet:

- de vervaardiging van beperkt houdbare voedingsmiddelen met het oog op verkoop - cfr. 10.890
- de detailhandel van beperkt houdbare voedingsmiddelen - cfr. afdeling 47

56.29 Overige eetgelegenheden

Deze klasse omvat het verstrekken van maaltijden en kleine eetwaren op industrieel vlak en op basis van een bepaalde contractuele duurovereenkomst (contractcatering).

De maaltijden worden meestal bereid in centrale keukens.

56.290 Overige eetgelegenheden

Deze subklasse omvat:

- het verstrekken van maaltijden aan vervoermaatschappijen zoals luchtvaartmaatschappijen, spoorwegmaatschappijen, enz.
- het verstrekken van maaltijden aan bedrijfskantines en -restaurants
- het verstrekken van maaltijden aan universiteitsmensen, schoolkantines en -keukens
- het verstrekken van maaltijden aan messes en kantines voor militairen
- het verstrekken van maaltijden aan ziekenhuizen, verpleeg- en bejaardentehuizen, serviceflats, enz.
- de exploitatie van sport- en bedrijfskantines, universiteitsmensen, messes en kantines voor militairen, schoolkantines, enz., die gewoonlijk tegen gereduceerde prijzen, al dan niet zelf bereide maaltijden, spijzen en dranken aanbieden aan specifieke groepen personen die meestal banden van professionele aard met elkaar hebben

Deze subklasse omvat niet:

- de vervaardiging van beperkt houdbare voedingsmiddelen met het oog op verkoop - cfr. 10.890
- de detailhandel van beperkt houdbare voedingsmiddelen - cfr. afdeling 47

56.3 Drinkgelegenheden

56.30 Drinkgelegenheden

Deze klasse omvat:

- de verkoop van dranken voor consumptie ter plaatse

56.301 Cafés en bars

Deze subklasse omvat:

- cafés, danscafés, herbergen, kroegen
- bars, cocktailbars, wijnbars, vruchtsappenbars, enz.

Deze subklasse omvat niet:

- de detailhandel van voedingswaren via verkoopautomaten - cfr. 47.990

56.302 Discotheken, dancings en dergelijke

Deze subklasse omvat:

- discotheken, dancings, nachtclubs, privé-clubs en dergelijke

56.309 Andere drinkgelegenheden

Deze subklasse omvat o.a.:

- de ambulante verkoop van dranken met de mogelijkheid tot consumptie ter plaatse

Deze subklasse omvat niet:

- de detailhandel in dranken, niet bestemd voor consumptie ter plaatse - cfr. 47.251 en 47.252

Bijlage 2. Sleutels tot tevredenheid over de ondernemersloopbaan in de horeca, WBM 2007-2017

- Sleutel 1: Werkbaar werk
- Sleutel 2: Competentieportfolio
- Sleutel 3: Professioneel netwerk
- Sleutel 4: Sociaal-economische setting

		zelfstandige ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2007-2016 %
Sleutel 1 Werkbaar werk		50,7	37,7	38,3
Indicatoren				
Werkstress				
	Problematisch	36,2	43,2	41,7
Motivatie				
	Problematisch	9,3	14,9	15,0
Leermogelijkheden				
	Problematisch	3,5	15,0	14,8
Werk-privé-balans				
	Problematisch	33,0	44,2	43,6
Risicofactoren				
Werkdruk				
	Problematisch	42,8	47,0	43,3
Emotionele belasting				
	Problematisch	26,6	20,9	23,5
Taakvariatie				
	Problematisch	6,5	12,7	17,2
Belastende arbeidsomstandigheden				
	Problematisch	18,2	21,6	21,4
Werkbaarheidsaspecten				
Gemiddeld aantal werkuren per week		54,6	64,9	66,4
Aantal werkuren per week				
	≤ 40 uren	19,0	8,7	6,8
	41-59 uren	38,8	15,9	17,0
	≥ 60 uren	42,2	75,4	76,2
Onregelmatige/onvoorspelbare werktijden				
	Altijd	16,2	27,7	33,3
	Vaak	28,6	39,4	29,6
	Soms	38,2	21,2	23,9
	Nooit	17,0	11,7	13,1
Nachtwerk				
	Nee	49,3	23,4	21,5
	Totaal Ja	50,7	76,6	78,5
	Ja altijd	2,5	13,9	15,6
	Ja vaak	10,1	29,2	31,3
	Ja soms	38,0	33,6	31,6
Gemiddeld aantal vakantiedagen		18,5	17,2	17,0
Over werktijden				
	(zeer) Tevreden	55,9	47,1	48,1
	(zeer) Ontevreden	26,5	28,6	31,8
	Neutraal	17,6	24,3	20,1

		zelfstandige ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2007-2016 %
Sleutel 2. Competentieportfolio				
Hoogste getuigschrift				
	Geen/Lager/Lager Secundair	11,8	21,6	25,8
	Hoger Secundair	29,2	54,7	52,3
	Hoger Korte Type	24,0	14,4	16,6
	Hoger Lange Type/Universitair	35,0	9,4	5,2
Andere getuigschriften *				
	Nee	39,5	44,2	
	Ja	60,5	55,8	
Bijscholing voorbij jaar				
	Nee	48,2	83,7	86,0
	Ja	51,8	16,7	14,0
Technisch competent *				
	Altijd	45,9	42,4	42,8
	Vaak	45,8	47,5	47,1
	Soms	7,1	7,9	7,5
	Nooit	1,1	2,2	2,7
Management competent *				
	Altijd	22,1	27,2	27,0
	Vaak	45,6	47,8	47,5
	Soms	28,0	19,1	19,9
	Nooit	4,4	5,9	5,5

	zelfstandige ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2007-2016 %
Sleutel 3. Professioneel netwerk			
Intern netwerk			
Gemiddeld aantal personeelsleden			
Geen	57,0	41,7	42,5
1 - 4 werknemers	27,4	38,1	38,5
5 - 9 werknemers	7,4	15,8	11,5
≥ 10 werknemers	8,2	4,3	7,5
Over personeel			
(zeer) Tevreden	83,4	73,8	78,5
(zeer) Ontevreden	3,1	7,5	3,5
Neutraal	13,5	18,8	18,0
Over samenwerking vennoot/partner			
(zeer) Tevreden	81,5	90,0	86,4
(zeer) Ontevreden	3,5	4,4	4,1
Neutraal	15,0	5,6	9,5
Woont samen met partner	84,7	80,4	79,4
Partner heeft job			
Neen	11,1	6,3	7,8
Ja bij mijn activiteit	29,2	58,6	60,1
Ja niet bij mijn activiteit	59,7	35,1	32,1
Vennootschapsvorm	62,0	57,4	52,3
Meerdere zelfstandigen betrokken bij dagelijks beheer			
Neen	54,3	43,9	48,9
Ja enkel familie	25,7	41,7	39,5
Ja ook derden	20,0	14,4	11,6
Extern netwerk			
Over contacten klanten			
(zeer) Tevreden	90,6	95,5	94,9
(zeer) Ontevreden	1,2	1,4	0,5
Neutraal	8,1	2,9	4,6
Over contacten leveranciers			
(zeer) Tevreden	77,9	85,9	86,2
(zeer) Ontevreden	2,1	3,5	1,5
Neutraal	20,0	10,6	12,3
Over contacten overheid			
(zeer) Tevreden	19,0	21,5	23,3
(zeer) Ontevreden	32,8	37,1	29,6
Neutraal	48,1	41,5	47,2
Indien nodig, ondersteund door sociaal netwerk bij bedrijfsvoering (verenigingen, externe adviseurs, familieraad)*			
Helemaal	6,9	3,6	4,0
In belangrijke mate	36,0	32,4	27,3
In beperkte mate	43,6	45,3	46,9
Helemaal niet	13,4	18,7	21,7

	zelfstandige ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2016 %	Horeca ondernemers 2007-2016 %
Sleutel 4. Sociaal-economische setting			
Financieel-economisch			
Over financieel-economische toestand zelfstandige activiteit			
(zeer) Tevreden	50,4	30,0	32,9
(zeer) Ontevreden	24,3	36,4	31,9
Neutraal	25,3	33,6	35,2
Over inkomen			
(zeer) Tevreden	51,7	33,3	32,5
(zeer) Ontevreden	24,7	41,8	36,9
Neutraal	23,6	24,8	30,6
Gezin afhankelijk van het inkomen uit zelfstandige activiteit *			
Helemaal	41,0	57,4	61,3
Belangrijke mate	44,5	30,9	28,0
Beperkte mate	11,0	7,4	6,7
Helemaal niet	3,4	4,4	4,0
Over mogelijkheid tot financiering of leningen			
(zeer) Tevreden	52,7	33,1	36,4
(zeer) Ontevreden	19,5	40,6	37,9
Neutraal	27,8	26,3	25,7
Activiteitsniveau komende 3à5 jaar			
Sterke groei	10,5	6,6	8,8
Beperkte groei	33,6	28,5	25,4
Behoud	39,6	40,1	40,2
Beperkte vermindering	9,3	10,9	11,6
Sterke vermindering of stopzetting	7,0	13,9	14,0
Ondernemerschap			
Actief komende 3à5 jaar			
Ja	80,9	64,0	69,7
Familiale overdracht	1,6	2,2	2,1
Overdracht aan derde	2,0	5,8	8,4
Stopzetting	3,0	4,3	5,8
Weet niet *	12,4	23,7	13,9
Over verantwoordelijkheid als zelfstandige			
(zeer) Tevreden	62,8	55,4	58,7
(zeer) Ontevreden	14,7	18,7	13,5
Neutraal	22,6	25,9	27,8
Over onafhankelijkheid			
(zeer) Tevreden	70,7	54,8	62,9
(zeer) Ontevreden	8,4	15,1	12,1
Neutraal	21,0	30,1	25,1
Over sociale bescherming als zelfstandige			
(zeer) Tevreden	18,1	15,1	16,6
(zeer) Ontevreden	52,5	54,7	56,0
Neutraal	29,4	30,2	27,4

(*) Vraagstelling pas opgenomen sedert de editie 2013

Bijlage 3. Overzicht horecagerelateerde opleidingen 2018-2019

Secundair onderwijs

■ Voltijds TSO en voltijds BSO: diverse horecarichtingen

Eerste graad

- Hotel-Voeding
- Beroepsvoorbereidend jaar Hotel-Bakkerij-Slagerij

Tweede graad

- Hotel (TSO)
- Restaurant en keuken (BSO)

Derde graad

- Hospitality (TSO)
- Hotel (TSO)
- Hotelbeheer (Se-n-Se)
- Grootkeuken (BSO)
- Gemeenschapsrestauratie (BSO)
- Hotelonthaal (BSO)
- Restaurant en keuken (BSO)
- Restaurantbedrijf en drankenkennis (BSO)
- Specialiteitenrestaurant (BSO)
- Wereldgastronomie (BSO)

■ Deeltijds beroepssecundair onderwijs (DBSO)

- Grootkeukenhulpkok
- Grootkeukenmedewerker
- Hulpkelner
- Hulpkok
- Kelner
- Keukenmedewerker
- Kok
- Medewerker kamerdienst
- Medewerker Snackbar Taverne

■ Buitengewoon Secundair Onderwijs (BuSO)

Lineair onderwijs

- Grootkeukenmedewerker

Modulair onderwijs

- Grootkeukenhulp
- Hulpkelner
- Keukenhulp
- Keukenmedewerker

■ Leertijd (Syntra)

- Grootkeukenhulpkok
- Grootkeukenkok
- Hulpkelner
- Hulpkok
- Kelner (1 jaar of 3 jaar)
- Kok
- Medewerker Snackbar Taverne
- Restauranthouder
- Snackbarexploitant
- Traiteur-banketaannemer

Hoger onderwijs

■ Professionele bachelor Hotelmanagement

Drie hogescholen bieden deze opleiding aan:

- Erasmushogeschool Brussel
- Katholieke Hogeschool Vives-Noord
- AP Hogeschool Antwerpen

Volwassenenonderwijs

■ Secundair volwassenenonderwijs

Onder het studiegebied 'Voeding' vallen (o.a.) diverse horecaopleidingen:

- Bierkenner
- Grootkeukenhulpkok
- Grootkeukenkok
- Grootkeukenmedewerker
- Hotel
- Hotelbedrijf
- Hulpkelner
- Hulpkok

- Kelner
- Kelner brasserie taverne bistro
- Keukenverantwoordelijke
- Kok
- Medewerker brasserie taverne bistro
- Traiteur-banketaannemer
- Traiteur-delicatessenslager
- Traiteurkok
- Wijnkenner
- zaalverantwoordelijke

■ Hoger beroepsonderwijs van het volwassenonderwijs

Onder het studiegebied 'Handelswetenschappen en bedrijfskunde' vinden we één horecagerelateerde opleiding terug:

- Hotel- en cateringmanagement