

# **Een inventarisatie naar de vertegenwoordiging van werknemers in de horecasector**

Diversión

In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

17-10-2024

# **Diversión**

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Werkwijze en deelnemers .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bevindingen uit het proces .....	8
2.2 Werkwijze .....	9
<b>3. Bevindingen .....</b>	<b>10</b>
3.1 Werken in de horeca: wat maakt het bijzonder? .....	10
3.2 Reflectie deelnemers.....	15
3.3 Over arbeidsvoorwaarden en de cao.....	17
3.4 Over de vakbond.....	19
<b>4. Analyse .....</b>	<b>23</b>
4.1 Niet lullen maar poetsen .....	23
4.2 Privésfeer vs. professionele sfeer .....	24
4.3 Het is leuk zolang... ..	25
4.4 David versus David .....	26
4.5 Maar is het nodig? .....	26
<b>5. Reflectie .....</b>	<b>28</b>

# Managementsamenvatting

Dit rapport bevat de resultaten van een inventarisatie naar de vertegenwoordiging van (ongeorganiseerde) werknemers in de Nederlandse horecasector. De inventarisatie, uitgevoerd door Diversion in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) geeft kleuring aan het feit dat een groot percentage horecamedewerkers ongeorganiseerd is en hoe zij de cao en arbeidsvoorwaarden binnen de sector beleven. Het beeld wat geschetst wordt is niet representatief voor de gehele sector maar omvat een greep van verhalen en perspectieven van individuen. Het biedt daarmee een verrijking van en verdieping op eerder onderzoek en inzichten die al door het ministerie van SZW zijn opgedaan. Voor de inventarisatie zijn 30 horecamedewerkers geïnterviewd.

Deelnemers benoemden zowel positieve als negatieve aspecten van het werken in de horeca. Medewerkers waarderen de sociale interactie met collega's en gasten, evenals de gezellige sfeer en flexibiliteit van werktijden. Voor velen is het werken in de horeca een passie die vaker dan niet leidt tot sterke collegiale banden. Er werden echter ook aanzienlijke zorgen geuit over lange werkdagen, onbetrouwbare betalingen en lage lonen. Veel werknemers ervaren hoge fysieke en mentale belasting en hebben vaak te maken met onduidelijke afspraken over uitbetaling en fooien. Volgens de deelnemers ontmoedigt de werkcultuur klagen. Werknemers zijn zich bewust van misstanden, maar kiezen ervoor om problemen intern of niet op te lossen. Ook is er over het algemeen sprake van weinig bekendheid met de inhoud van de cao in de horeca en het werk van vakbonden.

Uit de bevindingen blijkt dat een aantal dynamieken bijdragen aan de lage organisatiegraad onder horecamedewerkers:

- 'Niet lullen maar poetsen': in de sector heerst een mentaliteit van hard werken, niet klagen en eigen verantwoordelijkheid nemen, wat haaks lijkt te staan op de principes van vakbondslidmaatschap.
- Privésfeer vs. Professionele sfeer: de informele sfeer maakt het moeilijk om formele conflicten aan te kaarten. Er is vaak sprake van loyaliteit naar de werkgever toe en er bestaat onduidelijkheid over heersende normen en geaccepteerde gedragsvormen.
- Tijdelijkheid van de werkplek: veel medewerkers beschouwen hun werk als tijdelijk, wat de bereidheid om zich te organiseren vermindert.
- Weinig verwachting van vakbondssteun: er is een algemeen gebrek aan kennis over vakbonden en de verwachtingen daarvan zijn laag, waardoor deelname niet wordt overwogen.

De conclusie die voortvloeit uit dit traject is dat ongeorganiseerde werknemers in de horeca wel degelijk behoefte hebben aan betere arbeidsvoorwaarden, duidelijkere regels en een formele route om dit te bewerkstelligen. De drempels voor vakbondsdeelname zijn echter hoog vanwege de cultuur binnen de sector en de leeftijden en flexibele contracten van de werknemers. De gebrekkige kennis over de horeca-cao en vakbonden houdt de drempel voor vakbondsdeelname in stand.

# 1. Inleiding

Het Nederlandse cao-stelsel staat onder druk door verschillende maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen. Een van de redenen hiervoor is dat de organisatiegraad van werknemers afneemt, wat onder andere gevolgen heeft voor de representativiteit van de vakbonden. Op dit moment is de groep ongeorganiseerde werknemers (werknemers die niet aangesloten zijn bij een vakbond) in Nederland groot: ongeveer 84% van de werknemers in Nederland hoort tot deze groep. Onder ongeorganiseerde werknemers bestaat draagvlak voor het huidige stelsel, maar dit resulteert zelden in daadwerkelijk vakbondslidmaatschap.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is momenteel bezig met het onderzoeken van knelpunten in het Nederlandse cao-stelsel. Daarin wil zij verschillende perspectieven meenemen, waaronder die van individuele, ongeorganiseerde werknemers. Aan Diversion is gevraagd om deze perspectieven in kaart te brengen en kleuring te geven aan bestaande kennis en ontwikkelingen over waarom vakbondsdeelname onder deze groep uitblijft. Om deze vraag te beantwoorden is gekozen voor een sub-doelgroep die voldoet aan de kenmerken voor een lage organisatiegraad: namelijk de horecasector. Deze sector kenmerkt zich door kleinere bedrijven en jongere werknemers. Daarnaast is er een tijd geen cao geweest en worden vaker flexibele contracten aangeboden.

De voorliggende rapportage betreft de opbrengsten van een inventarisatie naar de perspectieven van individuele, ongeorganiseerde werknemers binnen de horecasector. In dertig individuele interviews zijn hun perspectieven en andere inzichten met betrekking tot hun werk in de horeca en hun keuze om niet lid te worden van een vakbond besproken. Het is belangrijk om te benadrukken dat dit dus een beperkte, niet representatieve greep van verhalen en perspectieven is uit een grotere groep. De rapportage biedt een verrijking van en verdieping op eerder onderzoek en inzichten die al door het ministerie van SZW zijn opgedaan. Een veelheid aan signalen en perspectieven komen aan bod die inzicht bieden in de horecasector en redenen van horecamedewerkers om zich niet aan te sluiten bij een vakbond.

In het eerste hoofdstuk omschrijven wij kort onze werkwijze en het proces en delen wij een overzicht van relevante kenmerken van de deelnemers. Ook gaan wij in op bevindingen uit het proces omdat dit relevante context biedt voor de thematiek: waarom wilden mensen juist wel of niet meedoen en hoe verliep de werving? In het

tweede hoofdstuk presenteren wij onze inhoudelijke bevindingen uit de gesprekken. Dit doen wij zonder generaliserende uitspraken te doen, maar wel door elementen uit te lichten die vaker terugkwamen. Het derde hoofdstuk bevat onze analyse van de gevoerde gesprekken en onze reflectie hierop.

## 2. Werkwijze en deelnemers

Wij hebben voor de inventarisatie naar ongeorganiseerde werknemers in de horecasector 30 personen gesproken. Voor de selectie van deelnemers voor de interviews hebben wij in samenspraak met het ministerie van SZW een aantal kenmerken van potentiële deelnemers vastgesteld die zoveel mogelijk nieuwe perspectieven toevoegen aan de al bestaande kennis over ongeorganiseerde werknemers. Wij hebben er gezamenlijk voor gekozen om ons te richten op een aantal kenmerken:

- Een stevige vertegenwoordiging van jonge medewerkers tussen de 18-30 jaar vanwege de traditioneel lage organisatiegraad onder deze leeftijden;
- Zo veel mogelijk landelijke spreiding;
- Een evenredige verdeling van fulltimers ten opzichte van parttimers vanwege hun mogelijk verschillende visies op en binding met de horecasector;
- De functie die bekleed wordt door de horecamedewerkers. Wij wilden voorkomen alleen medewerkers uit de bediening te spreken en hebben gericht geprobeerd ook medewerkers te werven met functies in bijvoorbeeld keukens

Dit heeft geleid tot onderstaande verdelingen:

Provincie	Aantal
Friesland	2
Groningen	4
Noord-Brabant	2
Noord-Holland	12
Overijssel	2
Utrecht	6
Zeeland	1
Zuid-Holland	2

Dienstverband	Aantal
Fulltime	15
Parttime	12
ZZP	3



Functie	Aantal
Keuken	6
Bediening	18
Anders/gecombineerde functie	6

Leeftijd	Aantal
18-30	24
30+	6

## 2.1 Bevindingen uit het proces

In kwalitatieve inventarisatietrajecten zoals deze, waarin wij met de doelgroep samen verkennen wat zij ervaren, werken wij vanuit de gedachte dat de initieel voorgestelde werkwijze niet altijd de beste hoeft te zijn. Naarmate wij ons verder verdiepen in de thematiek en doelgroep van een specifiek traject, is onze aanpak altijd onderhevig aan experiment, evaluatie en aanpassing. Zo ook in dit traject. In eerste instantie was de insteek namelijk om drie dialoogtafels te organiseren waarbij ongeorganiseerde horecamedewerkers met elkaar in gesprek zouden gaan over de thematiek. Naar aanleiding van drie voorgesprekken met ongeorganiseerde horecamedewerkers waarmee wij poogden de inhoud van de sessies vast te stellen en de wervingsstrategie aan te scherpen hebben we in samenspraak met het ministerie van SZW besloten om het traject aan te passen. Uit deze voorgesprekken en de eerste opbrengsten uit de werving kwam namelijk naar voren dat deelnemers het spannend vinden om met anderen in gesprek te gaan over een thema waarvan zij het gevoel hebben weinig van af te weten. Dit weerhield hen om mee te doen aan een groepsgesprek. Daarom hebben wij besloten om 1-op-1 interviews te uit te voeren om zo een antwoord te zoeken op de vraag hoe ongeorganiseerde horecamedewerkers hun werkzaamheden beleven en waarom dit niet leidt tot vakbondsdeelname.

Nadat wij het traject aan hebben gepast verliep de werving voor de 1-op-1 interviews gestroomlijnd: ongeorganiseerde horecamedewerkers vertellen graag over hun passie over het werk en een online interview bleek laagdrempelig te zijn wat leidde tot veel animo en input.



## **2.2 Werkwijze**

In ieder gesprek hebben wij aan de hand van een semigestructureerde gespreksleidraad gebruikt gemaakt van de trechtermethode. Wij begonnen de gesprekken over het algemene en stelden vragen over de beleving van de deelnemers over hun werk in de horeca: wat trekt ze aan de sector, welke positieve kanten heeft het voor hen en welke uitdagingen zien zij? Vervolgens stelden wij vragen die ingingen op hun beeld van de vakbond: wat zijn hun associaties ermee, welke ervaringen hebben zij met de horecavakbond en kennen zij iemand die lid is? Hierna stelden wij vragen over hun kennis over de cao en op welke manier zij denken dat deze een rol speelt in hun werk. Omdat uit de voorgesprekken was gebleken dat deelnemers onzeker werden en soms dichtklapten wanneer zij eerst bevroegd werden over een thema waar zij gevoelsmatig niets tot weinig van af wisten hebben wij gekozen voor deze volgorde. Op die manier was het ijs al gebroken en voelden deelnemers zich op hun gemak wanneer wij vragen stelden over de cao en vakbonden. In het gesprek lieten wij de deelnemers vooral veel vertellen over hun beleving en ervaringen, waarbij wij onze vragen op neutrale, niet-sturende wijze stelden en doorvroegen bij onduidelijkheden.

## 3. Bevindingen

In dit hoofdstuk delen wij de bevindingen vanuit de interviews. Wij hebben ons best gedaan om de stem van de deelnemers hierin duidelijk te laten doorklinken. De eigen analyse van Diversion ontbreekt in dit hoofdstuk daarom nadrukkelijk. Deze volgt in het volgende hoofdstuk. Sommige bevindingen staan op gespannen voet met elkaar of spreken elkaar tegen. Dat is een onvermijdelijke uitwerking van de diversiteit van de deelnemers en hun perspectieven. Voor de bevindingen zijn enkel de ervaringen, behoeften en input vanuit de deelnemers relevant. Een toets of analyse ten aanzien van haalbaarheid, wenselijkheid of zelfs juistheid ontbreekt daarom in dit hoofdstuk. De bevindingen zijn een omschrijving van hun interpretatie van hetgeen hen gevraagd werd.

Met 30 unieke deelnemers betreft dit traject een kwalitatieve verkenning. De opzet van dit traject leent zich dan ook niet voor kwantitatieve uitspraken; daar is het traject ook niet voor bedoeld. Het rapport bevat veel citaten die direct inzicht geven in de visie van de individuele deelnemers. Om toch een indicatie te kunnen geven van het aantal deelnemers dat bijvoorbeeld bepaalde kenmerken had, behoeften uitte, of ervaringen heeft meegemaakt, gebruiken we in dit rapport regelmatig onbepaalde telwoorden zoals 'veel', 'sommige' of 'de meeste'. Waar mogelijk zijn we specifiek en gebruiken we 'enkele', 'een tiental' of zelfs een exact aantal. Op deze manier kunnen we wel een indicatie geven van wanneer iets een 'meerderheidsperspectief' lijkt te zijn, maar vooral ook de individuele, menselijke verhalen belichten.

Dit hoofdstuk is ingedeeld in drie secties die grofweg het verloop van de gespreksleidraad volgen: werken in de horeca, arbeidsvoorwaarden en cao, en vakbonden.

### 3.1 Werken in de horeca: wat maakt het bijzonder?

In de interviews vroegen wij de deelnemers naar hun visie op het werken in de horecasector. Wat kenmerkt het werk in de horeca? Waarom hebben zij voor deze sector gekozen?

#### **De positieve kanten**

Alle deelnemers gaven in verschillende bewoordingen aan dat het werken met mensen (collega's en gasten) het werk in de horeca heel prettig maakt. De sfeer

tussen collega's onderling, het contact met de gasten, en de borrels na werktijd: het woord 'gezelligheid' viel in vrijwel ieder gesprek.

Dat teams in horecagelegenheden soms meer weg hebben van vriendengroepen dan van collega's werd vaak genoemd: *'Het is echt een familie, je sociale kring.'* Vrijwel unaniem gaven de deelnemers aan een hele nauwe band te hebben met hun collega's, en meerdere deelnemers benadrukten hierbij dat dit echt anders is dan in andere sectoren. Ook het contact met de gasten werd als zeer positief bestempeld: *'Door het werk in de horeca kom je uit je bubbel, ontmoet je verschillende mensen.'* De term 'loyaliteit' viel ook vaak. Veel van de deelnemers gaven aan loyaliteit te ervaren aan hun collega's en in sommige gevallen ook de werkgever: *'Take one for the team, je laat je collega niet zitten.'* – omschreef een deelnemer. Een ander beaamde: *'Je hebt een groot team gevoel: je hebt elkaar echt nodig. Daardoor krijg je een goede band. Je hebt stressvolle situaties en je probeert het met zijn allen op te lossen. Je bent daarin afhankelijk van elkaar.'* Deze loyaliteit werd veelal omschreven als iets positiefs, als een bijzonder sterke 'teamspirit'. Toch gaven enkele deelnemers hier ook een keerzijde van weer: *'Die loyaliteit maakt ook dat je meer accepteert dan normaal is.'*

Dat er soms ontzettend hard gewerkt moet worden benoemden veel deelnemers ook als pluspunt en een meerwaarde. *'Eigenlijk zou iedereen minstens een jaar in de horeca gewerkt moeten hebben. Als algemene ontwikkeling. Je leert doorwerken en niet zeuren.'* Een ander beschrijft: *'Je leert niet lullen maar poetsen. Bikkelen. Niet zeiken en gewoon doorwerken. Ik vind dat heel mooi.'* Dat harde werk lijkt bovendien ook samen te hangen met het teamgevoel en de voldoening die het werk geeft: *'Je hebt gekke werktijden, staat om 3u 's nachts kots te krabben, maar het scheidt een band, dat samen over hobbels heen komen.'*

De flexibiliteit in werktijden die het werken in de horeca soms van werknemers vereist, werd door de meerderheid van de deelnemers benoemd als positief punt. *'Ik vind de flexibiliteit heel lekker, het past goed in mijn leven.'* En: *'Ik heb volgens mij veel meer vrijheid dan vriendinnen die een 9 tot 5 baan hebben.'* Meerdere deelnemers doen hun werk in de horeca parttime, naast andere activiteiten, zoals studie. *'Ik werk in de avonden, zodat ik overdag kan studeren.'*

Meerdere deelnemers benadrukten dat instromen in de horeca als laagdrempelig wordt ervaren: *'Toen ik begon met werken had ik geen ervaring in een andere sector. Je*

*kan heel makkelijk instappen zonder dat je te veel ervaring moet hebben of opleiding.'*

Het zorgt ook voor enige flexibiliteit: *'Je kunt altijd ergens anders aan de slag gaan!'*

Een andere deelnemer vertelt: *'Ik was begonnen aan een 9-tot-5 baan, maar had het totaal niet naar mijn zin. Met één belletje was het geregeld en kon ik weer terecht in de horeca!'* Het laagdrempelige van het werken in de horeca werd door een deelnemer ook bestempeld als een manier waarop die als medewerker veel zeggenschap heeft over diens carrière: *'als ik het niet trek kan ik ook gewoon weggaan en ergens anders gaan werken. Daarin heb je ook macht als horecapersoneel: veel mogelijkheden om ergens anders te werken.'*

Voor een deel van de deelnemers geldt dat het horecawerk echt een passie is. *'Ik heb een passie voor eten en voor mensen. Het voelt als hobby. Ik krijg er veel energie van.'*

Een ander geeft aan: *'Het hoort gewoon bij me. Ik zou ergens anders niet kunnen aarden.'* De vriendschappen die ontstaan met collega's en gasten dragen hier ook aan bij: *'Het is echt thuiskomen in de kroeg.'*

Ten slotte gaven deelnemers als belangrijk pluspunt aan het werk in de horeca nog de fooien aan. Het is een fijne bijkomstigheid, die je in andere sectoren vaak niet krijgt. Toch is het ook een onzekere factor: *'Met fooien kan je je uurloon wel echt heel flink omhoog brengen. Maar je kan er niet op rekenen, in een rustige week heb je pech.'*

## **De negatieve kanten**

Naast de positieve kanten van het werken in de horeca noemden de deelnemers ook veel negatieve kanten. Een deelnemer vat samen: *'Het is overal eigenlijk wel shit. Je kunt niet tegen je werkgever zeggen dat hij normaal moet doen, want de lat van wat normaal is ligt in de horeca heel laag.'*

Waar het harde werk door veel deelnemers werd genoemd als pluspunt, kwam het ook vaak (soms bij dezelfde deelnemers) ter sprake als minpunt. Horecamedewerkers draaien vaak lange, zware diensten. Diensten van 12 uur achter elkaar kwamen meermaals ter sprake. Er is hierbij lang niet altijd tijd en ruimte om te pauzeren, te zitten of te eten. *'Met een dienst van 10 uur en dan maar 20 minuten pauze hebben is het wel zwaar. Maar ik vind het ook lekker, dat harde werken.'*

De fysieke belasting die sommige horecamedewerkers hierbij ervaren kwam regelmatig terug in de gesprekken. Er moeten regelmatig zware dingen getild worden, en er is sprake van diensten waarin men lang moet staan of lopen. *'Het werk is fysiek*

zo zwaar. Ik ben als 17-jarige twee keer door mijn rug gegaan tijdens mijn werk in een strandtent. Ik tilde verkeerd. Ik kreeg toen niet doorbetaald.'

Veel deelnemers vertellen dat een correcte en tijdige uitbetaling vaak misgaat en dat zij hier vaak zelf achteraan moeten gaan: *'Vooral het te laat of te weinig uitbetalen is bijna standaard. Je moet het altijd controleren. Ik vraag me soms af hoe veel mensen te weinig worden uitbetaald die het niet controleren. Het kan eigenlijk niet, maar het is gewoon normaal.'* Een ander vertelt: *'Ik had net twee maanden nachtdiensten gedraaid, toen zag ik mijn loonstrook en dat de toeslag voor die diensten er niet op stond. Ik ging naar de manager: "dat had jij zelf moeten doorgeven bij HR." Toen heb ik gezegd, dat is niet mijn taak. Toen heb ik HR weer gemaïld. En zij hebben het toen opgelost en gezorgd dat ik die toeslag uitbetaald heb gekregen. Je moet heel veel dingen zelf regelen en er zelf achteraan zitten.'* Het uitbetalen van overuren is ook lang niet altijd vanzelfsprekend, vertelden deelnemers. *'Ik krijg een half uur uitbetaald om af te sluiten, maar het kost me vaak 2 uur om op te ruimen. De baas zegt dan dat het wel in een half uur kan en dat ik loop te treuzelen.'* Dat een gedeelte van het salaris uit fooien bestaat kan ook negatieve kanten hebben: *'Er werd fooi achtergehouden. Dat werd geteld door een klein groepje collega's, en wij leken altijd minder te krijgen'* en *'de baas telde de fooi en afhankelijk of je voor hem goed was kreeg je meer of minder fooi. Toen collega's met elkaar praatten, kwamen we daarachter. Ging echt om 200-300 EUR verschil in fooi.'*

Ook de hoogte van het salaris werd door de overgrote meerderheid van de deelnemers benoemd als minpunt van de horeca. *'Het is heel hard werken voor veel te weinig geld.'* Het minimumloon is, met name voor jongere werknemers, redelijk gangbaar. Soms hebben deelnemers ook begrip voor de lage lonen die veel horecamedewerkers ontvangen: *'De mentale belasting is voor mij ook wel echt laag. Veel lager dan bij mijn werk in het onderwijs.'* – vertelt een deelnemer. Een ander geeft aan: *'De marges zijn zó klein tegenwoordig, dat ik wel snap dat loonkosten de knop zijn waar je aan gaat draaien.'*

Bijna alle deelnemers hebben wel verhalen over hele negatieve situaties met werkgevers. Het betreft dan vrijwel altijd werkplekken uit het verleden. *'Ik ben echt getraumatiseerd door mijn vorige werkgever.'* Dit heeft volgens hen ook een negatieve impact op de bereidheid om in gesprek te gaan bij conflicten: *'Je gaat dat toch niet veranderen. Als het je niet aanstaat kun je beter weggaan.'* Soms is juist een hele nauwe band met werkgever of bedrijfsleider een complicerende factor: *'Je bent*

*persoonlijk met elkaar verwickeld. Je bent ook vrienden. Dan is het soms extra moeilijk om een conflict aan te kaarten.’ Ook zagen wij meermaals dat deelnemers begrip hebben voor de soms slechte arbeidsvoorwaarden of het niet nakomen van afspraken: ‘Zeker in een kleinere tent is het soms moeilijk rondkomen. Dan snap ik wel dat personeel later wordt uitbetaald.’*

In sommige horecagelegenheden heeft het personeel te maken met overmatig alcoholgebruik en agressie van gasten, zo gaven deelnemers aan. *‘Als jonge vrouw heb ik te maken met onprettige interacties. Ik voel me daarin niet gesteund door mijn werkgever.’ Ook onder collega’s wordt er tijdens de naborrel soms stevig gedronken: ‘Het zorgt voor bonding maar het is natuurlijk niet zo gezond.’*

De coronatijd was voor enkele deelnemers een kantelpunt in hoe zij keken naar het werk in de horeca. *‘We waren zo loyaal aan elkaar, deden alles voor de zaak, maar sommigen kwamen gewoon thuis te zitten en konden niet meer rondkomen.’* Voor mensen met een vast contract was deze situatie uiteraard minder schrijnend.

Veel deelnemers verkeren met een 0-uren contract in onzekerheid: *‘dat 0-urencontract geeft mij nu wel vrijheid, maar ik krijg niet doorbetaald als ik op vakantie ga. Het heeft twee kanten.’* Ook geeft een deelnemer aan dat de ‘vrijblijvendheid’ die komt met het 0-urencontract soms vooral voordelig uitpakt voor de werkgever: *‘Je bent loyaal en voelt je verantwoordelijk. Als je niet kan ga je zelf vervanging regelen. Maar als je niet wordt ingeroosterd verdien je niets.’*

Ten slotte noemden deelnemers nog de werktijden en roosters als negatieve kant van het werken in de horeca. *‘Je hebt stand-by diensten waarin je niet uitbetaald wordt, of kan last minute worden afgebeld of naar huis worden gestuurd. Je kunt gewoon niet rekenen op sommige diensten.’* Ook de werktijden, soms tot diep in de nacht, werden door een aantal deelnemers genoemd als minpunt. Dat je altijd moet werken terwijl anderen vrij zijn hoort er echter, zo gaven enkele anderen aan, ook bij. Het inroosteren verloopt, zo gaven deelnemers aan, ook niet altijd consequent en transparant: *‘Bij mijn vorige werkgever had ik problemen met werktijden: hij appte me altijd héél kort van tevoren of ik wel of niet kon werken.’* Een ander geeft aan: *‘Eén keer nee zeggen tegen een dienst was nooit genoeg. Het moest zeker zes keer. Dat is moeilijk als 17-jarige.’*

## **Kader: Bijzondere 'regels'**

Gedurende de gesprekken noemden deelnemers veel voorbeelden van regels (geschreven of ongeschreven) op de werkvloer, die in andere sectoren wellicht lastig voor te stellen zijn, maar in de horeca niet geheel uitzonderlijk. Hieronder hebben wij hiervan een aantal voorbeelden uitgelicht:

- *'Nieuwe medewerkers moeten eerst de graveyardshifts draaien, de lange diensten, tot diep in de nacht. Pas als er andere nieuwe medewerkers zijn, komt er ruimte om minder zware diensten te kiezen. Dan heb je wat meer gewicht om te onderhandelen met collega's over wie welke dienst pakt.'*
- *'Als je een minuut te laat inklokt krijg je voor de hele dienst geen fooi.'*
- *'Pauzes krijg je alleen als je rookt.'*
- *'Bij mijn vorige werk mocht je officieel niet ook tegelijkertijd bij een andere horecazaak werken. Je moest 'herkenbaar' zijn volgens de eigenaar. Ik deed dat stiekem toch, maar het voelde wel raar.'*
- *'Wanneer je net in dienst bent krijg je eerst maar €5 per uur. Na een tijdje heb je een soort 'examen', wat de baas afneemt. Pas als je slaagt krijg je het echte loon.'*
- *'Soms word je even een maandje of voor een gedeelte zwart uitbetaald.'*
- *'Ik moest make-up op doen van de werkgever.'*
- *'We mochten als collega's niet met elkaar bespreken wat je verdiende.'*
- *'Als je ziek bent is het je eigen verantwoordelijkheid en moet je zelf vervanging regelen.'*
- *'Ondanks mijn 0-urencontract moest ik minstens een jaar in dienst blijven, omdat mijn werkgever mijn sociale hygiëne diploma betaald had.'*
- *'Op mijn vorige werk telde de baas de fooi, en die bepaalde wie hoe veel kreeg. Mannen mochten hier voor de zaak roken, vrouwen alleen achter in het steegje.'*
- *'Als het niet druk is, word je naar huis gestuurd. Dan word je ook niet doorbetaald.'*

Hoewel deze regels in sommige gevallen onrechtvaardig lijken, gaf zeker een tiental deelnemers ook aan het juist leuk te vinden aan de horeca dat de regels wat fluide zijn, en dat er ruimte is om ergens je eigen draai aan te geven: *'Horeca heeft iets stiekems en houd zich niet altijd aan regels. Dat is juist ook wel mooi.'*

## **3.2 Reflectie deelnemers**

In deze paragraaf bespreken wij bevindingen waarbij de deelnemers in de gesprekken wat meer reflecteerden op werken in de horeca in meer algemene zin. Het gaat daarbij niet direct om specifieke plus of minpunten, of om eigen ervaringen, maar om een overkoepelende reflectie.



De huidige tijdsgeest kwam in meerdere gesprekken naar voren. Zo gaf een deelnemer aan dat horecapersoneel op dit moment, met grote tekorten op de arbeidsmarkt, flink meer te kiezen heeft dan een aantal jaren geleden: *‘Vroeger was het voor jou 10 anderen, nu kun je zelf gewoon vertrekken als het niet werkt.’* Een aantal deelnemers werkt bovendien als ZZP’er, om zelf grip te hebben op arbeidsvoorwaarden, en makkelijker te wisselen tussen werkgevers. Ook de huidige mentaliteit, waarin veiligheid en sfeer op de werkvloer vaker bespreekbaar gemaakt wordt, werd een enkele keer genoemd: *‘Ik zie wel een verschil met jongere generaties bedrijfsleiders. Die lijken werkgeverschap serieuzer te nemen, en beter aan te pakken.’* COVID is in deze context ook meermaals benoemd: *‘Sinds COVID loopt de horeca er eindelijk tegenaan dat mensen die 0-uren contracten gewoon niet meer pikken; dat je in een week vier diensten hebt staan die misschien wel, misschien niet doorgaan. Het zou mooi zijn als die cultuur wordt doorbroken.’*

Voor veel mensen geldt dat de horeca een tijdelijke werkplek is. *‘Ik wil binnenkort wel overstappen naar een grotemensenbaan.’* – aldus een deelnemer. Een ander zegt: *‘Mijn vader vraagt dan bijvoorbeeld naar wanneer ik een echte baan ga zoeken. Ik denk dat iedereen dat wel tegenkomt, behalve als je hotelschool hebt gedaan of een managementfunctie hebt.’* Hoe tijdelijk het werk in de horeca precies is, verschilt ook flink. Voor de ene is het iets voor enkele jaren, maar voor de ander echt seizoenswerk: *‘Het is voor mij echt een zomerbaantje.’*

Deelnemers gaven ook aan dat er grote verschillen bestaan tussen werkgevers: *‘Je hebt echt geluk nodig met je werkgever. Bij mijn vorige werkgever moest ik diensten van 12 uur draaien zonder pauze, nu krijg ik betaalde pauze met een broodje op kosten van de zaak, dat staat in het reglement.’* Veel deelnemers hebben al meerdere werkgevers in de horeca gehad, en geven aan dat zij van werkplek veranderd zijn omdat de arbeidsomstandigheden slecht waren. *‘Je bent óf een nummertje, óf het is echt een familie.’* Soms bestaan die twee zaken naast elkaar op één werkplek: *‘Bij mijn vorige werk ben ik heel lang gebleven vanwege mijn collega’s, maar de arbeidsomstandigheden waren niet goed.’*

Meestal lijkt er geen HR aanspreekpunt te zijn op de werkvloer. Waar dat wel zo is, zijn het vaak de grotere bedrijven (zoals ketens) of betreft het een collega die het er, naast het reguliere horecawerk, bij doet: *‘Vertrouwenspersonen zijn nu meer wijdverspreid. Dat is fijn, maar het is vaak een goede vriendin van de eigenaar. Dat kan professioneler.’* Bij arbeidsconflicten lijkt de ‘nazit’ of ‘naborrel’ de aangewezen plek te

zijn om dit te bespreken en op te lossen met je collega's of je leidinggevende: *'Anders zijn er eigenlijk altijd gasten bij, dat kan niet.'* Toch geven meerdere deelnemers aan dat dit niet ideaal is: *'Niet iedereen is erbij, het is informeel, en vaak wordt er ook alcohol gedronken.'*

### **3.3 Over arbeidsvoorwaarden en de cao**

Tijdens de gesprekken vroegen wij de deelnemers naar hun ervaringen met en ideeën over hun arbeidsvoorwaarden en de horeca cao. Minder dan een derde bleek hier echt kennis van genomen te hebben. De overgrote meerderheid wist er niet vanaf, of had hem nooit ingezien. *'Ik heb er nog nooit van gehoord. Bestaat er eigenlijk wel een horeca cao?'* Een ander gaf aan: *'Ik heb het naar aanleiding van een mailtje wel eens doorgenomen maar er daarna nooit meer aan gedacht.'* Deelnemers die wél kennis hadden van de inhoud van de horeca cao hebben die kennis alleen actief opgedaan voor een specifieke situatie. Een andere deelnemer werd ook bedrijfsleider, en heeft zich toen verdiept om ook vragen van werknemers te kunnen beantwoorden.

Wanneer deelnemers wel kennis hadden over de cao, gaven de meesten van hen aan dat hun arbeidsomstandigheden in ieder geval vaak minder gunstig zijn dan afgesproken in de cao. *'Pauze houden kan alleen als het rustig is, als je pech hebt sta je gewoon 10 uur achter elkaar door te werken.'* Een andere deelnemer gaf aan wel te begrijpen dat de regels uit de cao niet worden nageleefd: *'Het is een papieren werkelijkheid. In de praktijk is het vaak niet uitvoerbaar. Hoe werkt dat met een café waar één iemand achter de bar staat en één iemand in de keuken. Wat gebeurt er als diegene even een half uur gaat zitten eten en niemand helpt? Dat werkt gewoon niet.'* Een deelnemer vergelijkt het met eerder werk in een supermarkt: *'Daar was pauze goed geregeld, maar zag de werkvloer er ook anders uit. In het restaurant waar ik werk heb ik een eigen wijk, als iemand die even moet overnemen ben ik langer bezig met overdragen dan dat mijn pauze zou duren. Het heeft geen zin.'* Weer een ander beaamt: *'Ik denk dat het onmogelijk is om overal dezelfde regels te hebben: iedere tent is weer anders.'* De bestaande regels lijken voor veel deelnemers naïef en onrealistisch te zijn: *'Toen de horeca cao inging kregen we allemaal een folder. Over nacht-toeslag en pauzes. Iedereen dacht echt: ja hoor, dat krijg je toch nooit voor elkaar. Dan moet je de hele sector veranderen.'* De cao is niet iets waar werkgevers echt acht op slaan, gaven deelnemers aan: *'cao is vooral iets waar medewerkers zich op baseren. Bedrijfsleiders negeren het.'*

Dat de regels zoals die gelden op de werkvloer niet altijd volgens de afspraken in de cao zijn, betekent lang niet altijd dat er geen ongeschreven regels of voordelen zijn die als gunstig worden ervaren door de werknemers: *'We mogen altijd wanneer het kan roken tijdens werktijd, een drankje, of lekker aan tafel gaan zitten met gasten.'* Ook de fooien die de meeste horecawerknemers ontvangen zorgen ervoor dat de realiteit van hun arbeidsomstandigheden soms gunstiger uitpakt dan hetgeen op papier is vastgelegd.

Slechts enkele deelnemers gaven aan zich bewust te zijn van het feit dat hun werkgever de regels uit de cao naleeft: *'Mijn loon is op dit moment net iets boven cao, en pauzes worden ook altijd netjes ingepland en nagekomen.'* Andere deelnemers gaven aan dat zij weliswaar de afspraken uit de cao niet kennen, maar dat ook niet nodig vinden: *'Ik ga ervan uit dat iedereen gewoon netjes de regels naleeft, maar zeker weet ik het niet.'* Een ander beaamt: *'Ik heb het wel eens bekeken: maar we doen het op onze eigen manier, we vertrouwen dat management beste met ons voor heeft.'* Een deelnemer gaf aan de cao wel regelmatig te raadplegen en collega's hierop te wijzen: *'Als er een conflict met een collega was, zei ik dat ik dat je de cao moest checken. De cao staat als sneltoets op mijn telefoon. Kijk er zelf ook wel regelmatig in, vooral laatste jaar.'*

Het blijkt ook dat er vaak sprake is van onwetendheid, of onduidelijkheid, als het gaat om welke regels en afspraken nou precies gelden. Waar één deelnemer opgelucht stelt: *'Het is wel fijn dat 0-urencontracten tegenwoordig niet meer mogen'*, zijn veel andere deelnemers op dit moment aan het werk onder een dergelijk contract. Een andere deelnemer stelt: *'Ik kreeg wel eens de helft wit en de helft zwart uitbetaald. Ik denk niet dat dat mag, maar volgens mij kon het even niet anders.'*

## **Betrokkenheid bij arbeidsvoorwaarden**

Bij de meeste deelnemers is er geen sprake van een formele route om problemen aan te kaarten of met de werkgever in gesprek te gaan over hun arbeidsvoorwaarden en dit gebeurt dan ook vaker niet dan wel. Wanneer medewerkers in dienst gaan is er zelden een gesprek over de arbeidsvoorwaarden en deze lijken voor nieuwe medewerkers dan ook niet onderhandelbaar: *'toen ik startte was er geen sprake van een wederzijds gesprek over mijn salaris of de arbeidstijden, deze werden naar mij gecommuniceerd als een voldongen feit.'* Wanneer deelnemers in dienst zijn is vaak onduidelijk wanneer er wel ruimte is om de arbeidsvoorwaarden te bespreken: *'Dingen aankaarten of bespreken kan eigenlijk alleen tijdens de nazit.'*

Personeelsvergaderingen zijn onder de deelnemers niet gangbaar, en áls deze plaatsvinden worden de uren hiervoor vaak niet uitbetaald. Bij conflicten over arbeidsvoorwaarden, -omstandigheden of – tijden lijkt uiteindelijk meestal de werknemer diens biezen te pakken. *‘Ik ben wel eens ‘voor straf’ op een 0-uren contract gezet na een conflict met de manager. Daar ging ik met een brief tegenin, omdat ik wist dat dit niet mocht. Maar toen hebben ze me in de afwas ingeroosterd en ben ik alsnog vertrokken.’*

Bij onvrede over de arbeidsvoorwaarden of regels op de werkvloer zijn er wat de meeste deelnemers betreft twee routes: óf je praat het uit met je werkgever, of je vertrekt. Deze laatste optie leek uiteindelijk vaker de uitkomst. *‘Als ik er niet uit kom, denk ik graag of niet. Voor jou 10 anderen. Als het echt iets groots is wat ze niet kunnen aanpassen, dan zou ik weggaan.’* Deelnemers lieten een zekere gelatenheid zien bij het spreken over tekortschietende arbeidsvoorwaarden: *‘Ik heb nog nooit om salarisverhoging gevraagd. Ik weet eigenlijk niet of dat kan.’* En: *‘Ik heb helemaal geen zin in zo’n ongemakkelijk gesprek, er gaat toch niets veranderen.’* Een andere deelnemer vat samen: *‘Het is gewoon wat het is, dat is ook wel prima.’* Toch was er ook een deelnemer die wel heil zag in een meer collectieve aanpak: *‘Denk aan de pauzes; niemand zegt daar ooit iets van, terwijl het misschien wel zin heeft als je het samen doet. Ik werkte ooit ergens waar er altijd te laat werd uitbetaald. Er ontstond toen een soort collectieve woede, die er wel voor zorgde dat het veranderde.’*

### **3.4 Over de vakbond**

Van de 30 deelnemers was geen één deelnemer lid van de vakbond. Gelet op de scope van deze verkenning, gericht op ‘ongeorganiseerde werknemers’, is dat niet opmerkelijk. Desgevraagd gaf echter niet één van de deelnemers aan ook maar iemand te kennen die lid is van de horecavakbond. *‘Ik werk al zo’n 30 jaar in de horeca en ken niemand die lid is van de vakbond.’*

Gevraagd naar hun associaties met de vakbond, bleken deze veelal onzeker, onduidelijk, onbekend en soms negatief te zijn. Een deelnemer stelde: *‘Ik heb echt geen associaties hiermee. Voor mij is het nieuws dat er een horeca vakbond bestaat.’* Sommige deelnemers kregen het gevoel dat ze het eigenlijk wel zouden moeten weten: *‘Ik voel wel ongemak, ik zou dit moeten weten maar ik heb echt geen flauw idee.’* Weer een ander stelt: *‘Ik ben me ervan bewust dat er een vakbond bestaat, maar daar houdt het ook op.’* Positieve associaties waren er ook: *‘Het is een groep*

*mensen die onze tak vertegenwoordigt en opkomen voor onze belangen. Er zijn vast mensen die het voor mij opnemen en dat is prima.'*

Meerdere deelnemers gaven aan vakbonden te associëren met iets uit het verleden: *'Het voelt als iets van vroeger, uit de jaren '80.'* Ook werden vakbonden vaker geassocieerd met andere beroepen: *'Ik associeer het toch met de beroepen die bij grotere organisaties werken, zoals leraren en politie.'* Eén deelnemer, die parttime in het onderwijs en parttime in de horeca werkt, was wel degelijk lid van een vakbond: de onderwijsvakbond welteverstaan. *'Het onderwijs is overzichtelijker. Het wordt ook echt gepromoot door mijn werkgever om lid te worden. In de horeca niet. Dat zijn meer doeners, die stellen geen vragen.'*

De wijze waarop het betrekken van de vakbond op de werkvloer zou vallen, werd door verschillende deelnemers genoemd als reden om hier niet aan te beginnen. *'Ik denk dat je een beetje uitgelachen zou worden als je met de vakbond aan komt zetten.'* Waar de ene deelnemer bang is voor de gevolgen voor de verhouding met de werkgever (*'Ik wil mijn relatie met mijn baas niet op het spel zetten door de vakbond ergens bij te halen.'*), vindt de ander zelf ook dat het ongepast is om een externe partij te betrekken bij conflicten op de werkvloer: *'Wij lossen het intern op, het is niet oké om de vakbond erbij te halen.'* Een deelnemer legt uit dat het wel héél schrijnend moet worden, wil diegene zich aansluiten bij de vakbond: *'Er zijn echt flinke misstanden nodig wil ik lid worden. Het zet misschien ook mijn band met mijn werkgever op scherp. Dat is het niet waard.'* Een ander geeft aan: *'Ik denk dat het héél lastig is iets centraal te regelen in de horeca. Regel het gewoon zelf.'* Ook benoemden een aantal deelnemers hun tijdelijke dienstverband als reden waarom zij zich niet aansluiten bij een vakbond: *'Vakbond klinkt als participatie en betere arbeidsomstandigheden. Omdat ik het als tijdelijk werk zie en iets wat ik naast mijn studie doe, identificeer ik me niet als horeca werker. Ik heb niet super veel ambitie of passie om te veranderen als groep. Na een paar jaar stop ik. Het voelt niet alsof de horeca een geheel is waarin overal dezelfde regels gelden en nageleefd worden.'*

Verschillende deelnemers gaven aan wel eens informatie over de vakbond te hebben ontvangen. *'Ik krijg wel eens een brief, waarin staat: jij werkt in de horeca, je kunt je aansluiten.'* Een ander gaf aan: *'Ik ben ooit telefonisch en ooit via Instagram benaderd. Het maakte me wel nieuwsgierig maar ik heb het niet opgevolgd.'* Weer een andere deelnemer herinnerde zich: *'Ik kreeg een advertentie via Instagram te zien dat zij voor mij konden berekenen hoe veel ik zou moeten verdienen.'* Ook gaf een deelnemer aan dat er wel eens iemand van de vakbond langs is geweest op diens werk, om er wat

over te vertellen: *‘Maar ik ben er verder niet op ingegaan.’* Een enkeling gaf aan naar aanleiding van informatie vanuit de vakbond zich te hebben aangemeld voor hun nieuwsbrief. Een deelnemer is tijdelijk lid geweest van de vakbond naar aanleiding van een brief die was verstuurd door diens toenmalige werkgever, de NS, met meer informatie over de vakbond. Toch bleek deze keuze om lid te worden een onbewust proces, want toen het horecafiliaal waar de deelnemer werkzaam was later door de NS werd verkocht aan een commerciële partij, is het lidmaatschap automatisch geëindigd: *‘Dit was een onbewuste keuze en ik heb er niet per se over nagedacht. Ook omdat ik er niet bewust van was wat de toegevoegde waarde van de vakbond is voor jou als lid. Als ik geen lid ben krijg ik dezelfde voordelen.’*

Wat volgens meerdere deelnemers zou kunnen helpen, is dat werkgevers een rol gaan spelen in het onder de aandacht brengen van de vakbond: *‘Wellicht kan de werkgever deze informatie verspreiden?’* Een ander bracht echter een voorbeeld in waaruit bleek dat dit misschien niet de makkelijkste route is: *‘Mijn baas had wel informatie gekregen, maar vond het niet van meerwaarde om te verspreiden onder medewerkers.’* Het verplicht stellen zou kunnen helpen, denkt één deelnemer: *‘Misschien kun je verplichten dat een werkgever je bij het onboarden een brochure over de vakbond geeft?’*

Dat er kosten aan lidmaatschap van de vakbond zijn verbonden werd ook in enkele gevallen benoemd als drempel: *‘Omdat ik maar tijdelijk in de horeca werk wil ik geen geld afdragen aan de vakbond.’* Een deelnemer gaf aan: *‘Als het gratis zou zijn zou ik wel lid worden. Horeca is al geen vetpot.’* Een ander suggereerde: *‘Het zou kunnen helpen om het gratis te maken.’*

Verreweg de meeste deelnemers gaven aan niet te verwachten dat de horecavakbond iets voor hen zou kunnen betekenen. Een enkeling gaf aan: *‘Ik heb wel het gevoel dat ik er gebruik van zou kunnen maken.’* De meesten hadden echter een meer gelaten of sceptische verwachting: *‘Ik heb echt géén idee hoe zij iets voor mij kunnen doen. Mijn werkgever bepaalt. Zijn tent, zijn regels.’* Een ander beaamde: *‘Het heeft geen zin, want het wordt toch niet gehandhaafd.’* Sommige deelnemers deelden ook hun impressie dat de vakbond er vooral is voor grotere, overkoepelende zaken: *‘Ik weet niet of een vakbond iets aan mijn problemen kan doen. Die zijn er toch voor grotere dingen.’* Deze indruk van de vakbond, waarbij er vooral wordt verwacht dat zij zich bezighouden met grootse vraagstukken voor de lange termijn, maakt ook dat deelnemers denken dat de individuele impact op de korte termijn nihil is: *‘Er zit haast*

*bij mijn problemen, maar zij hebben alle tijd van de wereld en communiceren op papier.’ Een ander beaamt: ‘Het is een beetje lullen en handjeklap, maar geen directe hulp voor de mensen die het nodig hebben.’ Deze zelfde deelnemer trekt de conclusie: ‘Je kunt het dus maar beter zelf oplossen.’*



## 4. Analyse

Vanuit de verkenning kan er, gezien de opzet en omvang, geen eenduidig antwoord gegeven worden op de vraag hoe het komt dat werknemers in de horeca zich over het algemeen weinig organiseren. Wel is er een aantal dynamieken naar voren gekomen, die hier mee kunnen samenhangen. In dit hoofdstuk omschrijven we deze dynamieken.

### 4.1 Niet lullen maar poetsen

Een van de opvallende dynamieken die wij kunnen ontwaren bij het analyseren van de bevindingen uit de interviews is dat deelnemers een beeld van de horecasector en haar ideale werknemers schetsen wat botst met hun beeld van vakbonden en vakbondsleden.

Handen uit de mouwen, schouders eronder, en vooral: niet te veel klagen. Dit is volgens vrijwel alle deelnemers de mentaliteit die vereist is om een goede horecamedewerker te zijn. De meesten zijn hier trots op en hechten er ook waarde aan. Volgens hen is het de voorwaarde voor een hechte band en een sterke collegialiteit die geldt op de horecawerkvloer. Deze voorwaarde gaat volgens hen gepaard met een gebrek aan duidelijke regels, onregelmatige werktijden en een bepaalde hardheid van omgangsvormen in de sector. Het merendeel van de deelnemers omschrijft dit enerzijds als een probleem, maar het is opvallend dat voor diezelfde medewerkers dit vaak juist ook de aantrekkingskracht van de sector is. De kenmerken van het horecawerk vertalen zich naar een profiel wat volgens de meeste deelnemers vereist wordt van een 'goede' horecamedewerker. Deze is vooral goed in diens werk wanneer die niet veel zeurt, fysieke arbeid en lange arbeidstijden niet schuwt en trots is om binnen een sector te werken waarbij buiten de lijntjes kleuren verwacht wordt. De regels in de cao werden vooral vaak weggelachen als onuitvoerbaar en zelfs onwenselijk in sommige gevallen.

Bovenstaande staat ogenschijnlijk haaks op het beeld wat deelnemers delen over vakbonden: Namelijk van een organisatie die juist misstanden aankaart en de lijntjes waarbinnen gekleurd moet worden duidelijker wil maken. Vakbondsdeelname wordt hierom soms als een 'ver-van-hun-bed show' omschreven. Tijdens de gesprekken ontstaat het beeld dat langdurig in de horeca werken een haast natuurlijk anti-vakbondssentiment creëert en voedt. De medewerkers die wel misstanden aankaarten, pauzes opeisen en zich voor betere arbeidsomstandigheden inzetten

worden gecorrigeerd door hun directe collega's, zoeken een andere werkgever of vertrekken helemaal uit de sector. Oudere medewerkers treden vaak op als cultuurbewakers en geven aan dat deze arbeidsomstandigheden nou eenmaal bij de sector horen en dat zij juist beter zijn geworden in hun werk doordat het niet makkelijk is. Bovendien hebben deze oudere medewerkers vaak een betere verstandshouding met hun werkgever of bedrijfsleider en kunnen daarmee makkelijker hun wensen en behoeften opeisen en trekken naar eigen zeggen vaker hun mond open om voor zichzelf op te komen. Eigen initiatief en verantwoordelijkheid zijn hiermee het uitgangspunt om problemen aan te kaarten, maar in een sector die voornamelijk leunt op jonge arbeidskrachten die pas net op arbeidsmarkt komen kijkt dit makkelijker gezegd dan gedaan.

## **4.2 Privésfeer vs. professionele sfeer**

De vraag die voor veel deelnemers openstaat is hoe je een formele instantie zoals een vakbond binnen de kaders van de horeca moet zien wanneer zo veel aan deze sector zo onofficieel voelt. Welke rol speelt de vakbond wanneer je een conflict hebt met een bedrijfsleider die jij ook omschrijft als vriend waarmee jij gewend bent buiten werktijd om situaties uit te praten? De drempel om een vakbond te raadplegen ligt daarmee heel hoog en wordt daarom vrijwel altijd uit de weg gegaan.

Binnen de horeca werken dingen 'anders' dan op veel andere werkplekken, merken we. Er wordt weinig vergaderd, en als er vergaderd wordt is dit vaak buiten werktijd om, dus in de eigen tijd van de werknemers. Er worden nauwelijks e-mails verstuurd, en afspraken belanden zelden zwart op wit. Bovendien gaven meerdere deelnemers aan hun werkplek als een tweede thuis te zien. Er lijkt sprake te zijn van twee sferen die soms met elkaar overlappen: een privésfeer van vriendschappen met losse omgangsvormen en soms overmatig alcoholgebruik en een professionele sfeer waarbij rekening gehouden moet worden met gasten en hiërarchische verhoudingen tussen collega's een rol spelen. Doordat er geen strikte scheidslijn is tussen de privésfeer en de professionele sfeer ontstaan veel conflicten en verwarrende situaties en dit zorgt er ook voor dat het ingewikkeld is om deze conflicten op te lossen. Juist de momenten waarbij de privésfeer overheerst en het lastig is om zakelijk te zijn, zoals de naborrel, worden gebruikt om conflicten aan te kaarten of op te lossen. Gevoelsmatig is men dan ook niet officieel in dienst omdat dit vaak uren zijn die onbetaald zijn. Daarnaast staat er tussen werkgever (de eigenaar) en werknemer een bedrijfsleider, die vaak werkzaam is op de vloer en waarmee men als werknemer dus vaak dezelfde collegialiteit ervaart als met collega's die dezelfde functie bekleden. Tussen

werknemers en bedrijfsleider geldt volgens meerdere deelnemers een flinke loyaliteit. Salaris of andere arbeidsvoorwaarden ter discussie stellen voelt dan alsof je je directe collega (de bedrijfsleider) in de problemen brengt. Volgens meerdere deelnemers zorgt dit ervoor dat conflicten vaak onopgelost blijven omdat men de bedrijfsleider niet wil beschuldigen van uitbuiting.

### **4.3 Het is leuk zolang...**

Meerdere deelnemers gebruiken hun verschillende levensfasen als verklaring voor hoe zij kijken naar hun loopbaan in de horecasector. Binnen deze verkenning hebben wij ons voornamelijk gericht op ongeorganiseerde horecawerknemers onder de 30 jaar. De werknemers boven de 30 die wij echter wel hebben gesproken en werknemers die al langere tijd in de horeca werken omschreven een vorm van tijdelijke acceptatie en gaven vaak aan de soms moeilijke of onvoorspelbare arbeidsomstandigheden van de horeca nú weliswaar prima vinden, maar dat dit naarmate hun leeftijd vordert zal afnemen. Het fysiek zware werk wordt met de leeftijd naar verwachting alleen maar zwaarder, en ook de wisselende werktijden zullen misschien beter passen bij iemand die relatief jong is. Ook wanneer men meer verantwoordelijkheden heeft, zoals vaste lasten of zorgtaken, kunnen de grillige werktijden en salarissen flink gaan schuren. Je kunt dan niet zomaar even een maandje minder ingeroosterd worden, of midden in je dienst naar huis gestuurd worden als het te rustig is. Veel deelnemers gaven aan dat die flexibiliteit op dit moment weliswaar leuk is, maar dat dit op latere leeftijd misschien niet meer past. Het is opvallend dat de door ons gesproken ZZP'ers allen na enige jaren werkervaring om deze redenen de keuze hebben gemaakt om zelfstandig aan de slag te gaan om meer zeggenschap te hebben over hun eigen werktijden.

De jongere medewerkers die pas kort als horecamedewerker actief zijn refereerden juist aan hun korte arbeidsduur om te verklaren waarom zij op dit moment (nog) geen misstanden aankaarten en arbeidsomstandigheden niet proberen te veranderen. Voor sommige van deze jongere medewerkers voelt het alsof zij er nog niks over mogen zeggen omdat zij er pas kort werken. Daarnaast gaf een aantal van hen aan dat zij wisten waar zij voor tekenden toen zij begonnen aan een baan in de horeca en hoorde dat juist tot de aantrekkingskracht omdat zij zich nog niet klaar achtten voor een 'grote mensen baan'. Zoals eerder gesteld verwachten de oudere medewerkers ook van de jongere medewerkers dat zij verharder en de arbeidsomstandigheden accepteren en omarmen, dat hoorde er voor hen immers ook altijd bij.

## 4.4 David versus David

Wanneer wij inzoomen op het moment waarop tijdens de interviews het gesprek echt inging op vakbonden en het beeld dat de deelnemers hiervan hebben viel op dat vrijwel elke keer zichtbaar ongemak optrad bij de deelnemers. Wanneer wij dit ongemak bespreekbaar maakten werd dit verklaard door te wijzen op het gebrek aan kennis over het werk van vakbonden in het algemeen, maar het was voor de deelnemers vaak ook onduidelijk of er überhaupt een horecavakbond bestaat en welke rol de vakbond heeft in het opstellen van een cao. Dit ongemak vertaalde zich soms ook door naar onwetendheid over welke rol een vakbond zou kunnen spelen in hun werkende leven en de horecasector.

Er was opvallend vaak begrip voor de arbeidsomstandigheden die onvoordelig uitpakken voor de deelnemers en empathie naar de werkgever toe. Volgens de deelnemers zijn de winstmarges binnen de sector enorm klein en is het enige waar de eigenaren op kunnen besparen de lonen van de medewerkers. De impact die de coronaperiode heeft gehad kwam veelvuldig aan bod als voorbeeld van een sector die hard getroffen wordt, en dit mondt uit in begrip voor de positie van de werkgever, bedrijfsleiders en eigenaar. De noodzaak om je te organiseren om sterker te staan ten opzichte van een werkgever kwam zelden tot nooit ter sprake. Het gevoel van David vs. Goliath ontbrak bij de deelnemers en werd vaker dan niet geformuleerd op een manier die meer leek op David vs. David: de kleine horecamedewerker tegenover de kleine horecaeigenaar. De werkgever is hierbij vaak benaderbaar, bekend en vaker dan niet fysiek aanwezig op de vloer. Het idee heerst dat problemen in potentie direct aangekaart en daarmee opgelost kunnen worden, al blijkt uit de gesprekken ook dat dit zelden gebeurt. Het is belangrijk om hierbij als kanttekening te vermelden dat wij voornamelijk medewerkers hebben gesproken die werkzaam zijn binnen kleinere horecabedrijven.

## 4.5 Maar is het nodig?

Daar waar onze gesprekken met de deelnemers gingen over het al dan niet lid willen worden van de vakbond, hoorden wij veel redenen waarom deze deelnemers op dit moment géén lid zijn. Aan lidmaatschap zijn bijvoorbeeld kosten verbonden, ze hadden er eigenlijk nog nooit van gehoord, ze vonden het een complexe ‘ver-van-mijn-bed-show’, ze hebben het gevoel dat het toch geen zin heeft omdat hun werkgever zich er niets van aan zou trekken, of omdat de ‘papieren’ regels niet passen bij de realiteit van de werkvloer. Bij analyse van de gesprekken viel echter op dat géén van de deelnemers als reden aandroeg dat het werk van de vakbond ‘niet nodig’ zou zijn.

Ook uit de diversiteit aan 'bijzondere regels' blijkt: in de horeca gelden vaak afspraken die niet erg voordelig uitpakken voor de werknemers. De deelnemers die wij spraken zijn zich hier ook goed van bewust. Ze geven aan echt wel problemen en behoeften te hebben, en vinden vaak dat ze te hard moeten werken voor te weinig salaris. De behoefte is er dus wel degelijk, maar de drempel om lid te worden van de vakbond is hoog, en de scepsis ten aanzien van de verwachte meerwaarde groot.

## 5. Reflectie

Terugblikkend op de bevindingen en onze analyse kunnen wij stellen dat wij weliswaar geen eenduidig antwoord kunnen geven op de vraag waarom ongeorganiseerde horecamedewerkers niet lid zijn of van plan zijn te worden van een vakbond. Wel hebben wij een aantal belangrijke dynamieken kunnen ontwaren die kleuring geven aan bewegingsredenen van de gesproken groep deelnemers. Deelnemers hebben een beeld geschetst van een sector waarin nog veel misgaat, maar waar tegelijkertijd in veel gevallen met plezier gewerkt wordt. Het werk van vakbonden en de doorwerking van een cao worden voornamelijk gezien als bedreiging van een werkcultuur die voor veel horecamedewerkers juist de aantrekkingskracht is van de sector. Zelden tot nooit kwam ter sprake hoe en of een vakbond kan bijdragen aan het behouden van de elementen die voor veel deelnemers horeca-eigen zijn en bijdraagt aan hun werkplezier.

Het beeld wat wij hier schetsen is niet representatief voor de gehele horecasector. Er zijn dan ook een aantal blinde vlekken die wij vanwege de scope van de verkenning niet allemaal hebben kunnen dekken. Zo zou het bijvoorbeeld interessant kunnen zijn om meer horecamedewerkers te spreken die voor hun werk een opleiding hebben gevolgd waardoor hun deelname aan de horecasector minder vrijblijvend is en zij minder alternatieven hebben. Werknemers van grotere bedrijven, zoals cateraars of hotelketens, kunnen ook een interessante gesprekspartners zijn omdat hun arbeidsvoorwaarden vaak formeler geregeld zijn en de afstand tussen eigenaar en medewerker groter is. Horecamedewerkers die werken in een gebied met een kleinere horecadichtheid zouden eventueel ook interessant zijn om meer te bevragen omdat voor deze medewerkers de noodzaak om hun arbeidsvoorwaarden te verbeteren en misstanden aan te kaarten groter lijkt te zijn. Daartegenover staat dat in plekken met meer horecadichtheid de noodzaak voor horecaeigenaren om de arbeidsvoorwaarden en -cultuur die zij bieden te verbeteren ook hoger ligt vanwege meer concurrentie.



**Adres**

Max Euweplein 36  
1017 MB Amsterdam  
020 578 79 97  
[info@diversion.nl](mailto:info@diversion.nl)

**Diversión**