

december
2025



Beleidsplan



Inleiding

De horeca maakt Nederland levendig en aantrekkelijk: een fijn land om in te wonen, te werken en te verblijven. Juist in een tijd van personeelstekorten, hoge lasten en strakke regelgeving is het belangrijk dat we koers houden en duidelijk maken waar we voor staan.

Met dit beleidsplan geven wij richting aan onze inzet op vier hoofdthema's: **Werkgeverschap, Ondernemerschap, Duurzaamheid en Innovatie**. Op elk van deze thema's formuleren we een duidelijke ambitie, zetten we de belangrijkste resultaten van 2025 uiteen en schetsen we onze koers voor de komende jaren.





1. Werkgeverschap

De gastvrijheid in de horeca wordt gecreëerd door ondernemers en hun medewerkers. Voldoende en goed personeel zijn cruciaal voor succesvolle horecabedrijven. De sector staat voor de uitdaging dat personeelstekort structureel wordt terwijl de sector aantrekkelijker moet worden en blijven voor huidige én toekomstige werknemers. Het in 2024 opgerichte Horeca Ontwikkel Platform (HOP) maakt het mogelijk om sectorbreed meer te kunnen investeren in goed werkgeverschap en loopbaanontwikkeling.

Strategische ambitie

KHN wil de horeca positioneren als een aantrekkelijke sector om in te werken en carrière in te maken. We zetten in op goed werkgeverschap, loopbaanperspectief en een positief imago. Daarbij is het cruciaal dat het arbeidsrecht ondernemers ruimte geeft om personeel flexibel in te zetten.

Resultaten 2025

- Structurele samenwerking met vakbonden, onderwijsinstellingen en andere branches via het Hospitality Pact.
- Lancering en doorontwikkeling HOP, inclusief start financiering van sectorprojecten.
- Uitvoering van campagnes Ontdek Hospitality en Kom werken in de horeca.
- Start ontwikkeling opleidingsmodule over margedruk.
- Strategieontwikkeling op Leven Lang Ontwikkelen.
- Vernieuwing van het Referentiehandboek bij de Horeca-cao en actualisatie RI&E.
- Start aanpak grensoverschrijdend gedrag in samenwerking met Regeringscommissariaat.
- Vertaling horeca-cao naar B1 inclusief ontwikkeling interactieve tool.

Doelstellingen werkgeverschap

- 1. Goed werkgeverschap**
Ondernemers inspireren en ondersteunen, en lobbyen voor een gezond werkgeversklimaat.
- 2. Arbeidsmarkt en imago**
Het benutten van arbeidspotentieel en het versterken van het imago van werken in de horeca, o.a. via campagnes en beroepskeuzevoorlichting.
- 3. Loopbaanontwikkeling**
Verdere uitbouw van Leven Lang Ontwikkelen, KHN Academie en sectorale loopbaanpaden.
- 4. Moderne arbeidswetgeving**
Lobby voor werkbare regels die flexibiliteit bieden en aansluiten bij de sectorpraktijk. Geen verdere stijging van het wettelijk minimum(jeugd)loon (anders dan de reguliere indexeringen).
- 5. Veilig en gezond werkklimaat**
Tegengaan van grensoverschrijdend gedrag en versterken van arbo- en RI&E-beleid.
- 6. Aantrekkelijk arbeidsvoorwaardenpakket**
Een Horeca-cao die een minimaal – maar concurrerend – basispakket aan arbeidsvoorwaarden biedt, waarbij er ruimte blijft voor werkgever en werknemer om aanvullende afspraken te maken.



2. Ondernemerschap

Horecaondernemers dragen flink bij aan werkgelegenheid, het BNP en de leefbaarheid van Nederland, maar hebben te maken met hoge regeldruk, fiscale lasten en structureel lage marges. Dit belemmert niet alleen de bedrijfsvoering, ook investeringen en innovatie.



Strategische ambitie

KHN zet zich in voor een gezond en stimulerend ondernemingsklimaat, waarin ondernemers kunnen focussen op hun bedrijf in plaats van op regels. We streven naar minder regeldruk, een eerlijk fiscaal beleid en bieden kennis en hulpmiddelen die ondernemers helpen bij hun bedrijfsvoering.

Resultaten 2025

- Lancering RegeldrukActieplanHoreca en bespreking van onze regeldruk-oplossingen met o.a. Kamerleden, de minister van EZ en het Adviescollege Toetsing Regeldruk.
- Trekker voor het speerpunt 'regeldruk' binnen de Landelijke Raad voor Recreatie en Toerisme, en start van de ontwikkeling van het RegeldrukActieplan voor de gastvrijheidssector.
- Actualisatie Startersgids en Model Ondernemersplan.
- Samen met SVH start ontwikkeling e-learning over o.a. kostenbeheersing, calculatie en marketing.
- Intensieve lobby tegen btw-verhoging logies (impactonderzoeken, Kamerdebatten, publieke campagnes).

Doelstellingen ondernemerschap

- 1. Sterk ondernemingsklimaat**
Via lobby, kennisdeling, praktische modellen en een beter fiscaal stelsel zorgen we voor de juiste randvoorwaarden voor horecaondernemers.
- 2. Minder regeldruk**
Structurele vermindering van administratieve lasten, zowel landelijk als lokaal, met het RegeldrukActieplan Horeca als basis.
- 3. Waarde horeca uitdragen**
Actief laten zien dat de horeca naast economische ook grote maatschappelijke betekenis heeft.
- 4. Toegang tot hulpmiddelen**
Leden toegang geven tot informatie, tools en hulpmiddelen die de bedrijfsvoering versterken.

3. Duurzaamheid



De vraag naar duurzame horecabedrijven met een gezond voedselaanbod neemt toe. Vanuit zowel Europa als Den Haag wordt ingezet op verdere regulering om burgers én ondernemers te dwingen te verduurzamen. Veel horecaondernemers hebben al eerste stappen gezet om te verduurzamen, maar lopen tegen uitdagingen aan zoals sterk stijgende kosten, netcongestie en een gebrek aan financiële mogelijkheden.



Strategische ambitie

KHN steunt de Europese en nationale ambities op het gebied van duurzaamheid en klimaat. Wel is het belangrijk dat de noodzakelijke transitie ook haalbaar en betaalbaar zijn. De sector moet kunnen verduurzamen in een tempo dat aansluit bij de praktijk zonder de concurrentiepositie te verliezen.

Resultaten 2025

- Lobby richting Kamer en ministerie over verpakkingen (zowel plastic als eenmalige verpakkingen).
- Ledenenquête duurzaamheid met focus op voedselverspilling en energiebesparing.
- Uitvoering Fastservice Manifest en deelname aan Nationale Aanpak Productverbetering.
- Uitvoering KHN-acties Nationaal Preventie Akkoord. O.a. het stimuleren meer groenten, laag calorische dranken, kleinere porties en uitvoering NIX18-pilots in gemeenten om de naleving van de leeftijdsgrens voor de verkoop van alcohol te verbeteren.
- Meesterwerk Event 2025 op thema duurzaamheid, met o.a. keynote Diederik Samsom.
- Monitoring, lobby en communicatie over emissievrije zones, nieuwe energiewetgeving belasting op leidingwater, kidsmarketing en het voorstel voor gedifferentieerde frisdrankenbelasting.

Doelstellingen Duurzaamheid

- 1. Energietransitie**
Haalbare en betaalbare doelen die perspectief bieden voor horecaondernemers.
- 2. Energiebesparing als norm**
Besparen op energie wordt een vanzelfsprekend onderdeel van gezonde bedrijfsvoering.
- 3. Minder voedselverspilling**
Structurele reductie van verspilling in de horeca.
- 4. Duurzame producten en menu's**
Meer lokale en seizoensproducten, met een verschuiving naar meer groenten en minder vlees.
- 5. Werkbare regelgeving**
Praktische en betaalbare uitvoering van nationale en Europese regels rond verpakkingen.



4. Innovatie

Horecaondernemers zoeken naar meer efficiëntie en beter inzicht in hun prestaties. Digitalisering en automatisering bieden kansen, maar die worden nog onvoldoende benut. Volledige, actuele en accurate cijfers over de horeca en over de ontwikkelingen binnen de sector ontbreken. Er zijn veel partijen die een stukje van de data- en kennispuzzel kunnen leggen, maar er is nog niemand die het volledige plaatje kan bieden. KHN kan hierin een sleutelrol spelen als kennis- en dataknooppunt.

Strategische ambitie

KHN wil dé autoriteit worden op feiten en cijfers over de horeca en een kennisplatform ontwikkelen voor innovatie en digitalisering. Dit versterkt zowel de bedrijfsvoering van ondernemers als de lobby van KHN.

Doelstellingen ondernemerschap

- 1. Uitvoering van de datastrategie**
- 2. Lancering KHN Insights**
Lancering benchmarktool waarmee ondernemers hun prestaties kunnen vergelijken en toegang krijgen tot informatie over consumententrends.
- 3. Kennisplatform digitalisering**
Een centrale plek voor ondernemers over AI, robotisering en digitalisering in de horeca.

Resultaten 2025

- Ontwikkeling en vaststelling KHN Datastrategie
- Voorbereiding benchmarktool KHN Insights
- Webinars en workshops over AI en digitalisering in de horeca.

Ondernemen met KHN. Dat werkt!

Koninklijke Horeca Nederland

Postbus 566
3440 AN Woerden

T 0348 48 94 89
E info@khn.nl
www.khn.nl



@KHN



Koninklijke Horeca Nederland



Koninklijke Horeca Nederland



[koninklijkehorecanl](https://www.instagram.com/koninklijkehorecanl)