

Verduurzamen in cafés en restaurants

Utrecht, september 2025



Auteurs

Lianne Straver
Noah Sam
Laurien Persoon
Kim Caarls



Dit onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van



**Nationaal
Klimaat
Platform**

©2025 Labyrinth Onderzoek & Advies

Amerikalaan 203
3526 VD Utrecht

T: +31 (0)30 262 71 91

E: info@labyrinthonderzoek.nl

W: www.labyrinthonderzoek.nl

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag - door iemand anders dan de opdrachtgever - worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Onderzoeksvragen	5
1.3 Onderzoeksaanpak	6
1.4 Leeswijzer	8
2. Verduurzamen in cafés en restaurants	9
2.1. Kenmerken horecaondernemers	9
2.2. Uitdagingen in de bedrijfsvoering	9
2.3. Verduurzamen in de praktijk	14
2.4. Knelpunten en belemmeringen, kansen en drijfveren	22
3. Verduurzamen van horecavastgoed	27
3.1. Kenmerken vastgoedeigenaren	27
3.2. Uitdagingen in de bedrijfsvoering	27
3.3. Houding ten opzichte van verduurzaming	27
3.4. Huidige verduurzamingspraktijken	28
3.5. Knelpunten en belemmeringen	29
3.6. Ervaringen met beleid en ondersteuning	31
3.7. Aangedragen oplossingen en adviezen	32
4. Conclusie en aanbevelingen	35
4.1.1 Bevindingen horecaondernemers	35
4.1.2 Bevindingen pandeigenaren	36
4.2 Aanbevelingen	37
Bijlage I: Topicijst	40

Samenvatting

Verduurzaming in de horeca komt in de praktijk moeizaam van de grond. Hoewel de wil bij veel ondernemers en vastgoedeigenaren aanwezig is, lopen zij tegen uiteenlopende obstakels aan. Voor horecaondernemers in het midden- en kleinbedrijf staan de dagelijkse bedrijfsvoering en financiële overleving vaak voorop. Investeren in duurzaamheid is voor hen lastig vanwege hoge kosten, een gebrek aan tijd en personeel, en een onvoorspelbaar subsidie- en beleidsklimaat. Tegelijkertijd ervaren ondernemers druk vanuit regelgeving, zoals de energiebesparingsplicht, zonder dat daar voldoende ondersteuning tegenover staat. Dit leidt tot terughoudendheid en in sommige gevallen zelfs frustratie.

Ook bij vastgoedeigenaren van horecapanden is sprake van een positieve houding tegenover verduurzaming, maar geldt de financiële haalbaarheid als doorslaggevende factor. Duurzame maatregelen worden vaak alleen genomen als deze zich (snel) terugverdienen, of wanneer regelgeving of marktwerking daartoe dwingt. Daarbij speelt de beperkte investeringsruimte van huurders een belemmerende rol: veel ondernemers hebben simpelweg geen middelen of aandacht om in verduurzaming te investeren. Het ontbreken van een puntsysteem, zoals in de woningmarkt, bemoeilijkt het doorberekenen van investeringen aan huurders.

Beide groepen zien dat bestaande regelgeving – bijvoorbeeld rond netcongestie, subsidieregelingen of monumentale panden – verduurzaming eerder belemmert dan stimuleert. Er is behoefte aan stabiel en voorspelbaar beleid, financiële prikkels die direct voelbaar zijn (zoals btw-korting op duurzame producten), en laagdrempelige ondersteuning zoals energiescans en begeleiding bij subsidieaanvragen. Sommige pandeigenaren pleiten daarnaast voor meer verplichtende maatregelen – mits deze redelijk en uitvoerbaar zijn.

Om verduurzaming in de horeca breed te stimuleren, is het van belang om het samenspel tussen overheid, ondernemers, vastgoedeigenaren en brancheorganisaties te versterken. Alleen via gezamenlijke inzet, met duidelijke kaders en praktische ondersteuning, ontstaat het vertrouwen dat nodig is om in duurzame alternatieven te investeren. De overheid heeft hierin een belangrijke regierol, maar de uitvoering vraagt om maatwerk en samenwerking op lokaal niveau.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In heel Nederland runnen horecaondernemers met toewijding hun café of restaurant. Of het nu gaat om een dorpscafé in Groningen, een strandtent op Scheveningen of een restaurant in een Brabants dorp, overal groeit het besef dat verduurzaming noodzakelijk is. Tegelijkertijd blijkt verduurzamen in de praktijk vaak weerbarstig. Veel panden zijn verouderd, investeringen zijn kostbaar en afhankelijk van pandeigenaren of lokale infrastructuur. Toch proberen ondernemers binnen hun mogelijkheden stappen te zetten: van energiezuinige apparatuur tot het beperken van voedselverspilling.

Zo vertelt een horecaondernemer uit het Brabantse Schaijk, die samen met zijn partner een restaurant runt in een huurpand: *“We gebruiken veel stroom, dus zonnepanelen zouden perfect zijn. Maar we huren het pand, en dan is het gek om duizenden euro’s te investeren in een dak dat niet van ons is.”* De pandeigenaar staat welwillend tegenover verduurzaming, maar is terughoudend met structurele aanpassingen. Daar komt bij dat het elektriciteitsnet in de regio vol zit: *“We kunnen niet eens een zakelijke grootverbruikersaansluiting krijgen.”* Ondanks deze beperkingen zoekt de ondernemer naar wat wél kan, zoals verwarmen met airco’s en het vervangen van verouderde apparatuur. Zijn verhaal laat zien hoe duurzame ambities kunnen botsen met financiële, technische en juridische obstakels.

Juist om deze spanning tussen urgentie en weerbarstige praktijk beter te begrijpen, vroeg het Nationaal Klimaat Platform (NKP) ons te onderzoeken hoe verduurzaming in de horeca wordt ervaren. Het NKP wil bijdragen aan een inclusieve klimaattransitie, waarin ook het midden- en kleinbedrijf mee kan komen. De horecasector – met veel kleine, zelfstandige ondernemers en een grote afhankelijkheid van vastgoed – is daarbij een belangrijke schakel. In dit kwalitatieve onderzoek spraken wij met café- en restauranthouders én pandeigenaren verspreid over Nederland. We brachten in kaart welke kansen zij zien, welke knelpunten zij ervaren en onder welke randvoorwaarden zij kunnen bijdragen aan de klimaat- en energietransitie.

1.2 Onderzoeksvragen

Voor dit onderzoek zijn de volgende vragen geformuleerd:

Hoofdvraag: Welke kansen en knelpunten ervaren café- en restauranthouders en pandeigenaren met betrekking tot de klimaat- en energietransitie en wat is er nodig om deze kansen te benutten en knelpunten weg te nemen?

- **Subvragen ondernemers:** welke bedreigingen en kansen zien zij voor hun bedrijfsvoering? Wat merken zij van klimaatverandering en klimaatbeleid? Wat is nodig om belemmeringen weg te nemen?
- **Subvragen pandeigenaren:** wat zijn de kansen en knelpunten ten aanzien van verduurzaming? Hoe ervaren zij wet- en regelgeving, financiering en marktontwikkeling?

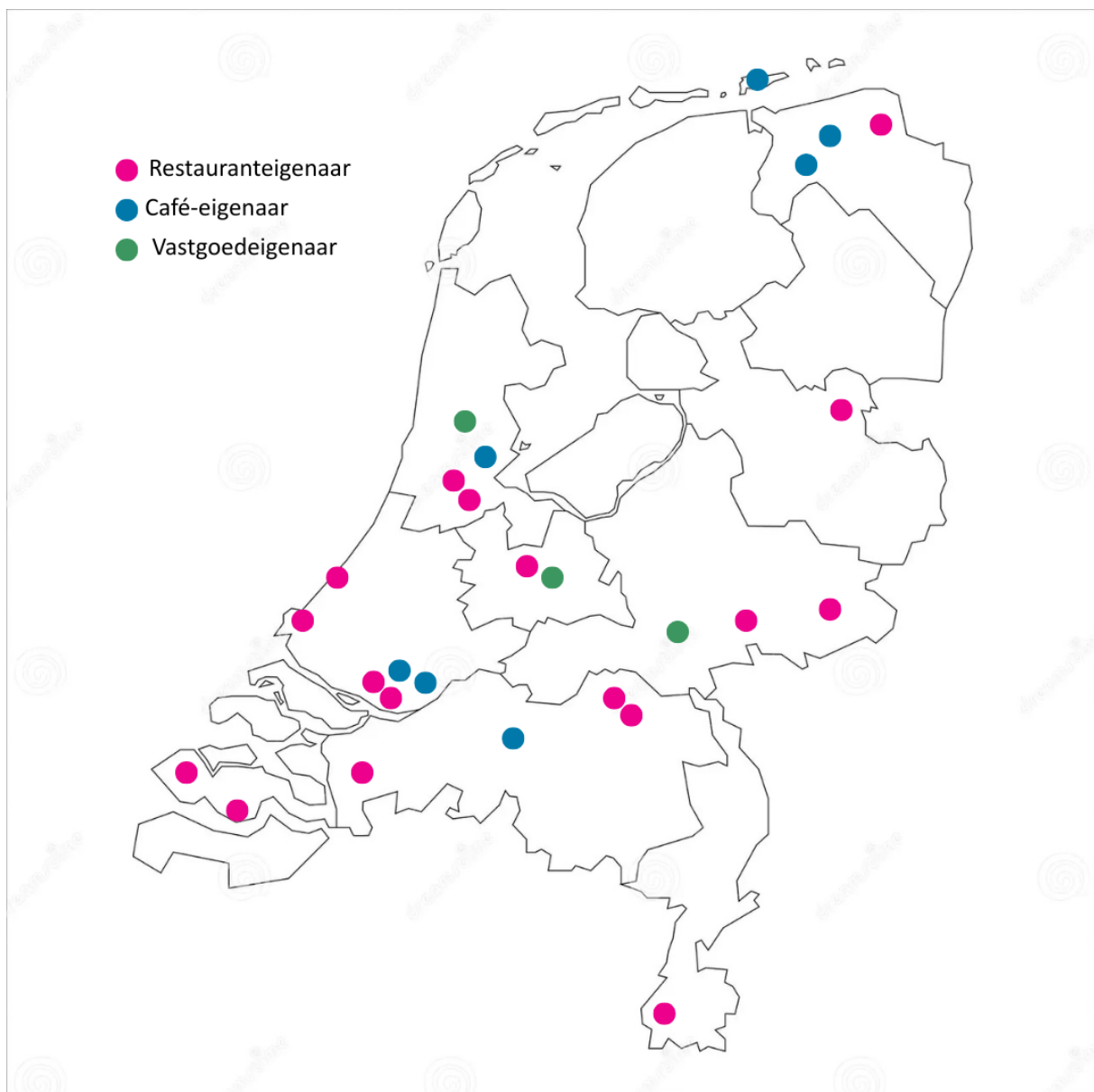
1.3 Onderzoeksaanpak

Doelgroep

De ondervraagde doelgroep bestaat uit café- en restauranthouders en pandeigenaren. We maken hierbij onderscheid in drie subgroepen: (1) ondernemers die eigenaar zijn van het pand waarin hun horecaonderneming gevestigd is, (2) ondernemers die huren en (3) pandeigenaren die vastgoed verhuren aan cafés en restaurants. De onderneming moest gevestigd zijn in een dorp of stadswijk, verspreid door heel Nederland, met een hogere frequentie in het westen vanwege de hogere populatie.

Er zijn 29 interviews afgenomen, waarvan 24 met café- en restauranthouders en 5 met vastgoedeigenaren van horecapanden. Op onderstaande kaart is dit resultaat weergegeven. Twee vastgoedeigenaren hadden meerdere panden door Nederland en zijn niet met een specifieke plek aangeduid.

Figuur 1: Kaart met locatie van bevroegde respondenten, per groep (n = 29).



Werving

Voor deze selectie van horecaondernemers maakten wij gebruik van *convenience* en *snowball sampling*. We benaderden eerst ondernemers binnen ons eigen netwerk en via kennissen. We zochten daarnaast de samenwerking op met bracheorganisatie Koninklijke Horeca Nederland (KHN). Tegelijkertijd plaatsten we advertenties op sociale media en op de website van Labyrinth. Om ons doel van 30 interviews te halen hebben we in een latere fase mensen fysiek benaderd door langs te gaan op locaties of direct te benaderen via de telefoon. Het werven via het eigen netwerk bleek de meest succesvolle methode te zijn, gevolgd door fysiek langsgaan. Willekeurig mailen bleek het minst effectief.

Omdat horecaondernemers vaak een drukke agenda hebben hielden we bij de werving en planning rekening met hun beschikbaarheid en werktijden. De interviews voerden we uit op een locatie die de respondent zelf koos: in hun horecagelegenheid, thuis, op een neutrale plek, of online. Elke respondent ontving na deelname een VVV-cadeaubon ter waarde van 50 euro.

Semigestructureerde interviews

We hebben de doelgroep bevraagd via semigestructureerde interviews. Bij semigestructureerde interviews maken we gebruik van een gespreksleidraad. Hierbij zorgt de interviewer ervoor dat alle thema's aan bod komen, maar geeft tegelijkertijd genoeg ruimte aan de respondent om zelf belangrijke onderwerpen te bespreken. De topiclijst behandelde thema's die logisch voortvloeiden uit de onderzoeksvragen, te weten:

- Beleefwereld eigenaar
- Introductie duurzaamheid/verduurzaming
- Apparatuur en energie
- Contact met vastgoedeigenaren
- Menu en consumenten
- Invloed op en vanuit (sociale) omgeving
- Rol van de overheid en regelgeving
- Inkoop, leveranciers en (keten)samenwerking
- Duurzaam gedrag
- Informatiebronnen
- Toekomstwensen

Elk topic behandelde subvragen. Deze zijn tijdens de expertsessie op 15 april aangescherpt. De topiclijst is terug te vinden in Bijlage I.

Alle respondenten verleenden toestemming om het interview op te nemen. Zo snel mogelijk na het interview gingen we aan de slag met transcriberen, waarbij we gebruik maakten van onlinetranscribeerssoftware van Good Tape¹.

Analyse

De analyse van de transcripten bestond uit het deductief coderen aan de hand van een codeboom. De codeboom bestond uit de hoofd- en subtopics uit de topiclijst, met een optie 'overig' voor belangrijke zaken die wel werden genoemd maar niet in de topiclijst stonden.

¹ Voor meer informatie, zie www.goodtape.io

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de huidige stand van zaken rondom verduurzaming in de horeca vanuit het perspectief van horecaondernemers. Aan de hand van gesprekken met ondernemers in het midden- en kleinbedrijf wordt in kaart gebracht welke maatregelen al worden genomen, welke belemmeringen worden ervaren en welke wensen er leven voor toekomstig beleid. In hoofdstuk 3 staan de ervaringen van vastgoedeigenaren van horecapanden centraal. Hierin wordt ingegaan op hun houding ten opzichte van verduurzaming, reeds genomen maatregelen, obstakels in de praktijk en suggesties voor ondersteuning en beleid. Tot slot worden in hoofdstuk 4 de belangrijkste bevindingen samengebracht en vertaald naar beleidsaanbevelingen.

2. Verduurzamen in cafés en restaurants

2.1. Kenmerken horecaondernemers

De 24 restaurant- en caféhouders die we hebben bevestigd betrof een gevarieerde groep in termen van locatie (zie afbeelding bij sectie 1.3), type restaurant/café en of deze wel of niet in eigendom was. De meesten huurden het pand (n = 14), enkelen waren volledig of gedeeltelijk eigenaar (n = 9) en één respondent huurde een horecapand en had er één gekocht. Het merendeel van de respondenten had een restaurant (n = 15), de rest een café (n = 7) of een combinatie van beide (n = 2). De type restaurants en cafés varieerden van kleine bars, afhaalrestaurants, eetcafés en pop-up cafés tot aan brasserieën en grand cafés met meerdere eet- en vergaderzalen.

2.2. Uitdagingen in de bedrijfsvoering

Alle 24 ondervraagde restaurant- en caféhouders is gevraagd wat momenteel hun grootste uitdagingen zijn in de bedrijfsvoering. De kern draait vrijwel altijd om twee elementen: de financiële balans (inkomsten versus uitgaven) en de ervaring van personeel en gasten.

Bij doorvragen naar de meest urgente aandachtspunten, ontstaat een gedeeld beeld van de dagelijkse realiteit in de horeca. Ondanks verschillen in bedrijfsvoering, komen vier hoofdcategorieën duidelijk naar voren:

1. **Personeel** – Veruit het vaakst genoemd. Ondernemers worstelen met stijgende loonkosten en het aantrekken en behouden van goed, gemotiveerd en gekwalificeerd personeel.
2. **Inkoopkosten** – Stijgende prijzen door inflatie vormen een grote zorg. Niet alleen de hogere kosten zelf, maar ook de vraag of en hoe deze aan klanten kunnen worden doorberekend, speelt mee.
3. **Energieverbruik** – Veel ondernemers noemen hun energieverbruik als punt van zorg, vooral door prijsstijgingen en onzekerheid over toekomstige tarieven.
4. **Coronanasleep** – Ongeveer de helft van de ondernemers geeft aan dat de impact van de coronaperiode nog steeds voelbaar is, zowel financieel als in het algemene ondernemersklimaat.

1. Personeel

Het personeelsbestand werd het vaakst genoemd als grootste uitdaging. In bijna alle gesprekken kwamen stijgende loonkosten naar voren als het belangrijkste knelpunt. Ondernemers geven aan dat deze kosten direct drukken op de omzet. Daarnaast is het lastig om goed, gemotiveerd en opgeleid personeel te behouden, wat de bedrijfsvoering verder onder druk zet.

“Een groot deel zit daarin: als de loonkosten stijgen, moeten de prijzen omhoog. Maar dan vinden consumenten het vaak te duur. Wat ik nu heel sterk merk, is dat bijna al het personeel – zeker in de bediening – op minimumloon zit, en dat is flink gestegen. Dat is op zich goed, maar het is wel lastig om die stijging door te berekenen in je prijzen.”

- Respondent 27

Grotere (studenten)steden trekken doorgaans meer jongeren. Toch ervaren ondernemers ook daar flinke concurrentie op de lokale arbeidsmarkt, wat het vinden van geschikt personeel bemoeilijkt. In regio's als Zeeland en op eilanden zoals Schiermonnikoog speelt een ander probleem: daar is het absolute aantal jongeren beperkt en vertrekt een relatief groot deel, wat de beschikbaarheid van personeel nog verder onder druk zet.

"Dus ik ben al lang blij dat wij in Middelburg zitten, dat wij nog wat jongeren hebben. Maar als je naar de dorpen kijkt, zeker ook de strandtenten, die kunnen geen medewerkers krijgen."

- Respondent 14

Werken in de horeca kan fysiek en mentaal zwaar zijn. De werkdruk is vaak hoog, de werktijden zijn onregelmatig en lopen soms door tot diep in de nacht of vroeg in de ochtend. Weekenddiensten zijn eerder regel dan uitzondering. Niet iedereen kan of wil zich aanpassen aan die flexibele werktijden. Daarnaast is het personeelsbestand bovendien sterk afhankelijk van het seizoen, zoals bij strandtenten. Deze seizoensgebonden pieken maken het nog lastiger om voldoende personeel te behouden en in te plannen.

"Het bedrijf is best wel groot aan het worden. Iedereen werkt er al heel lang. Veel mensen hebben ook kinderen. Ze zijn niet meer flexibel, ze willen niet meer in de avond werken of in het weekend. En dat is ieder jaar, omdat we ook aan het seizoen gebonden zitten. In de winter zijn we misschien een kwart van wat we in de zomer zijn. Qua personeel, qua eters, feesten en partijen, et cetera."

- Respondent 17

In de horeca werken ook relatief veel jongeren. Zij kiezen vaak voor flexibele dienstverbanden, vanwege studie of omdat ze langere tijd willen reizen. Dit maakt hun beschikbaarheid minder voorspelbaar. Jongeren melden zich soms onverwacht ziek, of komen niet opdagen. Dit maakt plannen lastig.

"Wat mij het meest bezighoudt, is personeel en inkomen. We werken vooral met jongeren, en dan zie je dat maandagochtend vaak de ziekmeldingen binnenkomen. Of als het mooi weer is. Op zulke momenten moet je echt snel schakelen. Soms moet je zelf invallen, soms zelfs de zaak sluiten. Afgelopen jaar hebben we dat twee keer moeten doen omdat er niemand beschikbaar was. Tijdens de griepgolf bijvoorbeeld. Dan kun je beter dichtgaan dan half werk leveren. Dus ja, personeel is echt een probleem."

- Respondent 19

Kritiek van oudere generaties op jongeren is van alle tijden. Ook in dit onderzoek beschrijven sommige horecaondernemers 'mentaliteitsverschillen' tussen nieuwe werknemers en eerdere generaties worden genoemd. Of het daadwerkelijk om een veranderde mentaliteit gaat, om de krappe arbeidsmarkt of om een combinatie van factoren, weten we niet. Maar het valt op dat ongeveer één op de vijf ondernemers dit benoemt als een zorgpunt.

“Vroeger kon je redelijk eenvoudig mensen aannemen die al wisten wat ze deden. Nu krijg je vaak mensen binnen met een geromantiseerd beeld van de horeca, alsof ze in een soort Master chef-setting stappen. Terwijl de werkelijkheid gewoon keihard werken is, buffelen.” - Respondent 25

Hoewel ruim de helft van de horecaondernemers moeite ervaart met het behoud van personeel, klinkt niet iedereen somber. Sommige ondernemers wijzen erop dat goed personeelsbeleid vooral een kwestie is van goed werkgeverschap, niet van de arbeidsmarkt.

“Ik heb al twaalf jaar geen personeelsproblemen. Dat komt doordat we eerlijk zijn en duidelijke afspraken maken. Als ondernemers klagen dat ze niemand vinden, ligt dat vaak aan henzelf.” - Respondent 29

2. Inkoopkosten

Een tweede veelgenoemde uitdaging is de inkoop, vooral door de gestegen kosten als gevolg van inflatie. De meeste ondernemers besteden aandacht aan de herkomst, duurzaamheid of ‘specialiteit’ van hun producten. Ze maken zich echter zorgen over de volgende punten:

- **De stijgende inkooprijzen**, en de vraag in hoeverre deze kunnen worden doorberekend aan klanten;
- **Het actueel houden van het assortiment**, om klanten van vertrouwde én nieuwe gerechten te kunnen voorzien;
- **Het uitdragen van een eigen concept**, zoals werken met lokale of biologische producten;
- **Het onderhouden van goede relaties met leveranciers**, om zicht te houden op herkomst en productie en ook om samen te werken aan vernieuwing van het aanbod.

Inkoop is daarmee niet alleen een financiële, maar ook een inhoudelijke en strategische uitdaging.

“ Vaak wel, ja. Wij gaan ook echt op zoek en ook op bezoek. We hebben bijvoorbeeld ook een blinde boer, dat klinkt gek, die heeft allemaal draden gespannen over zijn akkers en dan voelt hij gewoon of het gewas al goed is of niet. Dat soort contact vinden wij belangrijk.”
- Respondent 27

Ongeveer één zesde van de respondenten geeft aan multiculturele of bepaalde ver gelegen internationale streekgerechten in te kopen, waarbij zij contact moeten onderhouden met netwerken die deze niche producten leveren. Een horecaondernemer uit Rotterdam-Zuid vertelt over hoe leveranciers uit haar netwerk authentieke producten en ingrediënten voor Midden-Oosterse gerechten leveren zonder websites of digitale aanwezigheid.

Hoewel de invulling van het horecaconcept en de inkoopstrategie varieert, komt uit alle gesprekken naar voren dat de inflatie vrijwel alles duurder heeft gemaakt. Mede door deze prijsstijgingen moeten ondernemers nadenken over in hoeverre zij deze kosten kunnen doorberekenen aan hun klanten. Dit komt vooral bij de inkoop als knelpunt naar voren.

Opvallend is dat horecaondernemers verschillend ervaren in hoeverre klanten bereid zijn hogere prijzen te betalen. Sommigen merken duidelijk terughoudendheid bij hun publiek, terwijl anderen aangeven dat hun klanten minder moeite hebben met prijsstijgingen.

Box 1. “Ze betalen het wél – en soms denk ik: had ik het duurder moeten maken?”

“Het is zoals ik zei: je schuift het uiteindelijk door naar de consument. Dan vraag je ineens vier euro voor een biertje. Wat ik geleerd heb? Het wordt gewoon betaald. Kijk naar de binnenstad, daar kost een biertje al vijf euro.

Het druist een beetje in tegen wat ik zelf wil, maar je kunt er niet onderuit. In het weekend verkoop ik barbecue: twee satés voor twaalf euro. Dan zeggen mensen: ‘Twaalf euro, meneer?!’ Dus ik leg het uit: weet je wat een kilo kost? Dertien vijftig. Als ik je drie geef, heb je bijna een kwart kilo. Dan maak ik amper winst.

En als ik dat uitleg, snappen ze het weer een beetje. Ze krijgen er groenten en cassave bij, en dan is het prima. Maar het blijft lastig. Ze betalen het wel, hoor. Dertig euro voor wat vlees, een stukje rib, een saté en cassave – het gaat zó van de toonbank.

Dan denk ik soms: had ik het duurder moeten maken? Want het gaat té makkelijk. Bij Nederlanders gaat het ook sneller. Surinamers? Die denken nog even na: is het het waard? Maar Nederlanders zeggen gewoon: ‘Come on, let’s go.’” - Respondent 24

Opvallend is dat horecaondernemers vooral in termen van gevoel spreken, niet van harde cijfers over klandizie. Dit lijkt samen te hangen met de huidige economische situatie, waarin veel ondernemers nog aftasten hoe ver ze prijzen kunnen verhogen zonder klanten te verliezen.

Hoewel deze indrukken deels gebaseerd kunnen zijn op werkelijke af- of toename van klanten, blijft het onduidelijk in hoeverre dat met absolute cijfers onderbouwd kan worden. Meerdere ondernemers merken op dat vooral het uitgavenpatroon van klanten is veranderd, niet zozeer het aantal bezoekers.

**“Kijk de klandizie neemt niet af het is meer dat het uitgavenpatroon anders is.
Dus klanten hebben een lager uitgavenpatroon.”**
- Respondent 29

3. Energieverbruik

Voor veel horecaondernemers zijn energiekosten een belangrijk aandachtspunt. Zeker sinds de prijzen zijn gestegen, wordt de druk gevoeld. Energie is niet zomaar een vaste last. Het gaat om bedragen die direct invloed hebben op de winst, of op de overlevingskans van het bedrijf.

Hoewel de prijzen inmiddels iets gestabiliseerd zijn, melden ondernemers nog steeds pieken, dalen en aanhoudend hoge rekeningen. De onzekerheid over toekomstige kosten blijft. Een horecaondernemer gaf aan dat hij failliet was gegaan als hij in die periode geen vast energiecontract had gehad.

Box 2. “Sterker nog, ik denk niet dat we anders hier hadden gezeten.”

“Ik merkte dat net voordat Oekraïne begon te rommelen, dus volgens mij wat dat in ‘22, ik in december ‘21 [Naam] gebeld, die al mijn contracten regelt. [...] Ik weet niet hoe hij het gedaan heeft, maar dat contract loopt nog 4,5 jaar. En dat heeft ons echt gered. Toen die gasprijzen zo extreem hoog waren, heb ik uitgerekend wat het voor mij zou betekenen als ik een variabel contract had gehad: dan zat ik op 20k per maand aan gas. Dat is gewoon niet te doen. Sterker nog, dan hadden we hier nu niet gezeten. Zeker niet in dit pand. En dan had ik de verbouwing al helemaal niet kunnen betalen. Ik heb uitgerekend dat je in zo’n geval beter 2 à 3 maanden kunt sluiten, want anders kost het je gewoon geld. Dan is de energie te hoog om open te blijven.” - Respondent 14

Ondernemers houden hun energierekening goed in de gaten. Sommigen hanteren zelfs duidelijke grenzen voor wat ze acceptabel vinden.

"Ik wil maximaal 10 procent van mijn omzet kwijt zijn aan energiekosten." - Respondent 14

Hieruit blijkt dat energie voor horecaondernemers een belangrijke stuurvariabele is. Naast personeel en inkoop vormt het een van de grootste variabele kostenposten. Toch is er weinig eenduidigheid over de hoogte van de energielasten. Ondernemers noemen uiteenlopende bedragen en percentages:

- Maandelijks energiekosten lopen uiteen, met uitschieters tot circa €1.000. Het gemiddelde ligt rond de €430, bij de ondernemers die hier inzicht in hadden.
- Het aandeel van energie in de omzet ligt meestal tussen de 10 en 20%, met soms hogere percentages.
- Bij gerichte verduurzaming worden besparingen van 30% of meer genoemd.

"Ik denk dat ik nu zo'n €1000 per maand kwijt ben aan energie. Dat is gewoon niet houdbaar als je een rustige maand hebt." - Respondent 6

Het is echter niet altijd helder waar te besparen aangezien de helft van de ondervraagde ondernemers niet precies weet welke apparaten het meeste energie verbruiken. Vaak wordt een ruwe schatting gegeven in plaats van exacte cijfers. Uit de gesprekken blijkt dat met name **combisteamers, koelapparatuur, verwarming** en **(inductie)kookplaten** tot de grootste verbruikers behoren. Ondanks dat elektriciteit soms goedkoper lijkt dan gas, geven ondernemers aan dat de kosten van beide fors kunnen oplopen.

Veel ondernemers willen best investeren in verduurzaming. Maar dan moet het wel terug te verdienen zijn. En liefst binnen een paar jaar. Grote investeringen worden alleen gedaan als er zekerheid is.

"We hebben het over bedragen van €30.000 tot €40.000, en dan moet je gaan rekenen wanneer het rendabel wordt." - Respondent 14

"Ja, financiële prikkels. En zijn er ook prikkels vanuit de overheid of weet ik veel... vanuit instanties die dat soort duurzame aanpassingen stimuleren?" - Respondent 12

Er is dus zeker motivatie. Maar zonder hulp of goede informatie blijft het bij plannen maken.

Een paar ondernemers noemen nog iets belangrijks: hoe beter je draait, hoe hoger je energieverbruik. En dus ook je kosten. Dat maakt verduurzaming extra belangrijk. Want dan kun je groeien zonder dat de energiekosten de pan uit rijzen.

4. Coronasleep

Voor ongeveer de helft van de horecaondernemers werkt de coronaperiode nog steeds door, zowel financieel als persoonlijk. Voor veel ondernemers was de COVID-periode meer dan alleen een bedrijfsmatige uitdaging. Zij beschrijven hun werk als een passie waar ze dag en nacht mee bezig zijn. Het gedwongen stilvallen van hun vak

betekende voor hen niet alleen financiële, maar ook persoonlijke ontwrichting. Een ondernemer vat de nasleep treffend samen:

**“Men is niet bezig met verduurzamen. Men is bezig met overleven.” -
Respondent 28**

De meeste ondernemers hebben nog afbetalingen lopen of ondervinden moeite om financiering van banken te krijgen, omdat de slechte coronajaren hun jaarcijfers drukken. Het gevoel van ongelijke behandeling – wie profiteerde van regelingen en wie niet – voedt soms frustratie. Voor sommigen was de crisis een keerpunt in hun relatie met de overheid.

“Sinds COVID heb ik een enorm wantrouwen richting de overheid. Ik ben er zelf fysiek aan onderdoor gegaan.” - Respondent 14

Toch klinken ook andere geluiden. Een kleinere groep ondernemers kijkt juist positief terug op de steunmaatregelen en benadrukt het belang van ondernemerschap en strategie in die periode.

Hoewel de meningen verschillen, is de rode draad duidelijk: corona heeft diepe sporen nagelaten. De financiële druk en het wantrouwen dat bij sommigen is ontstaan, beïnvloeden nog steeds hun keuzes – en maken dat verduurzaming vaak geen prioriteit is.

2.3. Verduurzamen in de praktijk

Vrijwel alle geïnterviewde horecaondernemers staan in principe positief tegenover duurzaamheid en het verduurzamen van hun onderneming en de sector als geheel. Toch verschilt de manier waarop zij hierover denken en ermee omgaan.

Ongeveer één op de vijf ondernemers geeft aan weinig affiniteit te voelen met duurzaamheid. Belangrijk om te benadrukken: dit betekent niet dat zij tegen biologische producten of het tegengaan van voedselverspilling zijn. Hun terughoudendheid richt zich vooral op **hoe** duurzaamheid wordt gepresenteerd en geïmplementeerd. Zij uiten onder andere kritiek op:

- Misleidende producten die als ‘biologisch’ worden verkocht maar dat in praktijk niet (meer) zijn;
- Partijen die vooral lijken te profiteren van het duurzaamheidslabel;
- Maatregelen die hen het gevoel geven oneerlijk of geforceerd te moeten meedoen (bijv. rijverboden in milieuzones).

Opmerkelijk is dat deze kritische geluiden gedeeld worden door ondernemers die wél positief blijven over verduurzaming. Ook zij herkennen vormen van ‘nep-duurzaamheid’, ervaren frustratie over regelgeving (zoals de nieuwe salderingsregeling), en wijzen op de commerciële belangen die met duurzaamheid gepaard gaan.

Het verschil is dat deze grotere groep ondanks die bezwaren blijft geloven in de waarde van verduurzaming. Voor hen doen praktische of commerciële tekortkomingen niets af aan de intrinsieke betekenis van het streven naar een duurzamere horeca.

2.3.1 Aandacht voor verduurzamen in 2025

Hoewel veel horecaondernemers in principe positief staan tegenover verduurzaming, blijkt uit de gesprekken dat het onderwerp in 2025 **minder prioriteit krijgt dan in voorgaande jaren**. Sommige ondernemers benoemen dat duurzaamheid als begrip minder urgent voelt dan 10 à 15 jaar geleden:

“Wat is biologisch eigenlijk? Ik vind dat echt zo’n containerbegrip. Tien, vijftien jaar geleden speelde het veel meer dan nu, denk ik. Toen zijn er door Green Keys en andere initiatieven echt stappen gezet in de voedselindustrie. Er is betere regelgeving gekomen, en dat heeft zeker effect gehad op de kwaliteit van producten. Maar nu... nu is het gevoel rondom biologisch veel minder sterk.”

- Respondent 7

Dit geldt niet alleen voor de eigen bedrijfsvoering, maar ook in hun waarneming van het gedrag van klanten. Ondanks verschillen in ervaringen en overtuigingen, lopen een aantal rode draden door de gesprekken:

- **Het thema duurzaamheid leeft minder sterk dan voorheen**, zowel bij ondernemers als bij hun publiek;
- **De motivatie is vaak nog aanwezig**, maar wordt overschaduwd door praktische obstakels zoals stijgende kosten, personeelstekorten en onzekerheid;
- **Verduurzaming wordt als relatief duur ervaren**, en duurzame alternatieven zijn vaak financieel minder aantrekkelijk;
- **Ondernemers missen overheidssteun of stimulerend beleid** om verduurzaming haalbaar en rendabel te maken.

Veel ondernemers geven aan dat ze wel willen verduurzamen, maar dat het in de praktijk steeds moeilijker wordt. Stijgende lasten dwingen hen tot scherpe keuzes. Daarbij klinkt de roep om overheidsmaatregelen die verduurzaming weer aantrekkelijk en haalbaar maken.

Box 3. “Maak verduurzaming aantrekkelijk, anders begin ik er niet aan”

“Ze zeggen dan: je hebt nu een cv-ketel, maar er moet een warmtepomp in, dat kost je 10.000 euro. Ja, hallo, fijne wedstrijd. Maak het dan aantrekkelijker. Kijk, wij komen net uit corona. Het minimumloon is in drie jaar met bijna 48% gestegen. Elektra is knetterduur geworden. Die kosten moet ik doorberekenen.

Ik zou morgen terug willen naar mijn oude prijzen — niet omdat ik dan meer onderhoud, maar omdat alles betaalbaarder wordt voor mijn gasten. Maar nu? Nu mag je alles afdragen. En als daarbovenop nog verduurzamingskosten komen zónder hulp, dan werkt het gewoon niet.

Het is allemaal vestzak-broekzak. We verhogen lonen zodat mensen meer te besteden hebben, maar ondernemers moeten hun prijzen óók verhogen vanwege diezelfde lonen. Het is een cirkel waar je maar moeilijk uitkomt.” – Respondent 29

De conclusie uit dit deel van de gesprekken is helder: de **wil tot verduurzamen is er vaak nog wel**, maar wordt **overschaduwd door economische realiteit**. Ondernemers geven aan dat verduurzaming pas weer op de agenda komt als het financieel haalbaar en beleidsmatig ondersteund wordt. In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we dieper in op:

- De concrete vormen van verduurzaming die nog wél plaatsvinden;
- De voorwaarden waaronder horecaondernemers verduurzaming opnieuw zouden oppakken;
- En het onderscheid tussen ondernemers die verduurzaming uitstellen, afbouwen of juist structureel vasthouden — ondanks de tegenwind.

2.3.2 Verduurzaming van panden, het energieverbruik en de apparatuur

Hoe geven horecaondernemers verduurzaming concreet vorm? In deze sectie bespreken we aanpassingen aan panden, energiegebruik en apparatuur. In de volgende paragrafen volgen verduurzamingskeuzes in inkoop, menukaart, verspilling en afvalverwerking. Tot slot gaan we in op de rol van kennis en ondersteuning.

Uit de gesprekken blijkt dat verduurzaming geen vast traject is, maar een continu proces van afwegen, aanpassen en zoeken naar haalbare oplossingen. Veel ondernemers investeren waar mogelijk in aanpassingen zoals:

- Isolatie (zoals dubbelglas of tochtwering),
- Overstappen op inductie,
- Of de plaatsing van zonnepanelen.

Toch zijn de mogelijkheden sterk afhankelijk van de situatie. De monumentale status van het pand of een gebrek aan netcapaciteit kunnen verduurzaming bemoeilijken. Vooral ondernemers in **huurpanden** stuiten op structurele obstakels: een terughoudende verhuurder, onduidelijke afspraken over onderhoud of investeringen, of onvoldoende ruimte om duurzame maatregelen zelf door te voeren.

“Wij willen investeren in zonnepanelen, betere kozijnen, betere isolatie – maar dat kan niet zolang we huren. Onze verhuurder vindt het niet belangrijk. Elk jaar geef ik aan dat de kozijnen lek zijn, zonder resultaat. We betalen 80.000 euro huur. Daar hoort 15% naar onderhoud te gaan, maar er gebeurt al acht jaar niets. Ik stuur elk jaar boze mails. Vorig jaar zei ik: als er niks gebeurt, betaal ik vanaf oktober geen huur meer. Maar ja, procederen kost meer dan het vervangen zelf. Dus uiteindelijk is het letterlijk verspilde energie.” - Respondent 17

Ook voor ondernemers die wél eigenaar zijn, vormen hoge kosten een drempel. Technische aanpassingen vragen om vakmensen en planning. Bovendien is samenwerking met gemeenten en netbeheerders vaak noodzakelijk. Een duidelijk verschil komt naar voren tussen huurders en eigenaren:

“Als je het pand bezit, kun je gewoon doorpakken. In ons andere pand denken we samen met de verhuurder mee, dat werkt ook.” - Respondent 6

Daarnaast spelen gemeentelijke regels een rol. Ondernemers in monumentale panden of beschermd stadsgezichten ervaren beperkingen in wat wel en niet mag. Zo kunnen zonnepanelen of vervanging van ramen worden tegengehouden, zelfs als de intentie tot verduurzaming er is.

Box 4. “Als we écht willen verduurzamen, moeten regels soms wijken”

“Ons pand ligt in beschermd dorpsgezicht. Zonnepanelen waren in principe verboden. We hebben het tot de gemeenteraad gebracht. Uiteindelijk zei men: als de gemeente Schiermonnikoog écht wil verduurzamen, dan moeten regels kunnen buigen.

We kregen hulp van duurzaamheidsadviseurs. Dat leverde veel op. We plaatsten schakelaars op apparaten om energieverbruik te meten. Zo ontdek je dat een oude vriezer meer kost dan je denkt. Ook simpele dingen helpen: een tijdschakelaar op een kopjeswarmer halveert het verbruik.

Dat soort pilots zijn goud waard, maar slechts vier van de dertig ondernemers deden mee. Zonde.”

– Respondent 2

Niet overal is dergelijke ondersteuning beschikbaar. Ondernemers waarderen het wanneer er lokale duurzaamheidsadviseurs zijn, maar geven aan dat subsidies vaak lastig aan te vragen zijn of dat het niet opweegt tegen de verwachte opbrengst bij kleinere ingrepen.

Voor de meerderheid van de ondernemers geldt: ze willen wel investeren, maar alleen als het financieel haalbaar is en er voldoende zekerheid is dat het iets oplevert.

“We vervangen apparatuur pas als het echt kapot is. Een nieuwe koelkast is duur, en je weet niet altijd of het loont.” - Respondent 19

“Ik zou het liefst alles biologisch en duurzaam doen. Maar dan ben ik overmorgen failliet.” - Respondent 12

Sommige ondernemers passen hun openingstijden aan om energie en personeelskosten te drukken, wat tegelijkertijd leidt tot duurzamer gebruik van middelen.

“We zijn 's avonds dicht, tenzij er een groep van 15-20 komt. Minder open betekent minder personeel, minder energie – en uiteindelijk meer winst. Je doet minder, maar houdt meer over. Efficiënter werken is óók verduurzamen.” - Respondent 27

Samengevat: ondernemers zien verduurzaming vaak als wenselijk én logisch, maar niet altijd als haalbaar. Vooral de combinatie van stijgende kosten, beperkte invloed op pandaanpassingen en het ontbreken van prikkels vanuit beleid maakt dat verduurzaming soms naar de achtergrond verschuift. Toch is er ook veerkracht en vindingrijkheid zichtbaar, als er maar ruimte is om stappen te zetten.

2.3.3 Duurzame inkoop, menukaart, verspilling en afval

Vrijwel alle horecaondernemers geven aan dat zij duurzaamheid een plek geven in hun inkoop- en menukaart. Ze bieden vaker vegetarische of biologische gerechten aan en letten meer op verpakkingen en transport. Slechts een enkeling geeft aan weinig tot niets met verduurzaming te doen.

Opvallend is dat het overgrote merendeel weinig waarde hecht aan labels of certificaten. In plaats daarvan draait het om het persoonlijke contact met leveranciers en het vertrouwen in hun werkwijze. De manier waarop ingrediënten worden geproduceerd weegt vaak zwaarder dan keurmerken.

“Hoofdzakelijk kijken hoe die leveranciers produceren. Eigenlijk is het hoofdbestand in het gerecht regionaal en ambachtelijk heel belangrijk. Ik had een jamproducent die fruit uit het buitenland haalde - dat vond ik niet interessant. Nu werk ik met iemand die fruit uit de regio gebruikt. Dáár kijk ik naar.” - Respondent 16

“Alles echt lokaal. Ja, dat verkoopt als een tierelier en mensen vinden het leuk. En recensies noemen het vaak.” - Respondent 7

“We scheiden zeven afvalstromen, willen geen avocado's uit Zuid-Amerika. Mijn normen en waarden zijn daarin best hoog.” - Respondent 29

Ook marketing speelt een rol: 'lokaal' doet het beter dan 'biologisch'. Ondernemers merken dat gasten vaker enthousiast worden van een goed verhaal dan van een keurmerk.

**“Een stukje lokaal vinden we ook wel heel belangrijk en dat vinden we ook leuk en dat vinden de meeste gasten ook gewoon leuk. Een verhaaltje over de producten uit de buurt, dus dat is wel onze voornaamste keuze.”
- Respondent 6**

Voor multiculturele keukens gelden andere afwegingen. Authentieke ingrediënten zijn niet altijd duurzaam verkrijgbaar, maar wel essentieel voor smaak en identiteit.

“Albert Heijn oogt duurzaam, met keurmerken, mooi verpakt, keurig op de plank. Maar qua smaak stelt het weinig voor. Je kunt er de doorsnee klant mee bedienen, maar niet degene die écht vertrouwd is met die keuken. De echte producten vind je in kleine winkels zonder keurmerken of websites. Wij bedienen een niche en binnen die niche speelt duurzaamheid nauwelijks een rol.” - Respondent 22

“Ik werk met een kaasmaker uit Zuid-Italië. Geen label, maar ongeëvenaarde kwaliteit.” - Respondent 25

Niet elke klant is bereid om meer te betalen voor duurzame producten. Prijsgevoeligheid blijft een belangrijk aandachtspunt:

“Voor een biologisch sapje moet ik bijna zes euro vragen. Mensen snappen dat niet. Het voelt gewoon niet goed.” - Respondent 19

Tegelijkertijd zien sommige ondernemers juist kansen in duurzame concepten. Er is een publiek dat bereid is om meer te betalen, zeker als het concept hen aanspreekt. Een aantal ondernemers blijft vasthouden aan hun visie, ongeacht hoe breed het publiek daarop reageert.

“De reacties op ons café zijn heel verschillend - van verschrikkelijk tot supergoed. En dat is prima. We zijn geen allemansvriend, maar dat hoeft ook niet. [...] Mensen zijn vaak juist enthousiaster na een vegetarische maaltijd. [...] Goed vegetarisch koken vraagt meer moeite, maar dat zie je terug in de reacties.” - Respondent 27

“We zitten in Brabant, in een dorp. Hier wordt gewoon nog heel veel vlees gegeten. Door iedereen, bijna elke dag.” - Respondent 12

Duurzaamheid en het tegengaan van verspilling gaan vaak hand in hand. Meerdere ondernemers geven aan dat ze hun menukaart zo samenstellen dat verspilling beperkt blijft: kleinere porties, keuzemogelijkheden bij bijgerechten, en hergebruik van restjes in soepen of taarten. Sommigen zeggen dit van huis uit of via hun opleiding te hebben meegekregen.

Daarnaast delen ondernemersinitiatieven buiten de eigen keuken, zoals samenwerking met partijen die voedselresten ophalen voor veevoer of champignonteelt. Toch is reststroomverwerking niet altijd eenvoudig. Gebrek aan ruimte, regelgeving of praktische bezwaren kunnen afvalscheiding in de weg staan.

“We willen afval goed scheiden, maar we mogen geen containers buiten hebben. En we hebben geen achtergang. Dus doen we wat we kunnen.” - Respondent 25

“Ik scheid afval, maar het belandt toch op één hoop. Dan denk je: waarom doe ik het eigenlijk nog?” - Respondent 14

2.3.4 Kennis, motivatie en randvoorwaarden

Naast praktische keuzes over inkoop, menukaart of energiegebruik, speelt ook de motivatie van horecaondernemers een belangrijke rol in hoe en waarom zij verduurzamen. Uit de gesprekken blijkt dat verduurzaming voor een deel van hen niet slechts een zakelijke overweging is, maar voortkomt uit intrinsieke motivatie: normen en waarden, het streven naar een betere toekomst, of overtuigingen die zij vanuit huis hebben meegekregen.

“Eigenlijk in essentie kan het mij niet groen genoeg. Maar in gedachte ga je uiteindelijk dus altijd rekenen naar financieel. Terwijl ik eigenlijk vind dat dat de verkeerde manier is. Eigenlijk vind ik dat je moet verduurzamen, omdat je iets voor de *greater good* doet.” - Respondent 12

Voor deze groep ondernemers is verduurzamen iets dat je *hoort* te doen – niet omdat het financieel loont, maar omdat het moreel juist voelt. Ze willen bijdragen aan een leefbare wereld, klimaatbewust ondernemen, verspilling tegengaan. Tegelijkertijd ervaren zij dat die morele ambitie regelmatig botst met de financiële realiteit van hun bedrijfsvoering. De oplopende kosten en beperkte marges maken het lastig om altijd de duurzame keuze te maken. Naast intrinsieke motivatie is ook kennis van duurzame alternatieven, toegang tot betrouwbare informatie, en het juiste netwerk belangrijk. Ondernemers die ervaring of opleiding hebben in duurzaamheid, of contacten met producenten en adviseurs, blijken beter in staat hun ambities om te zetten in praktijk. Toch benadrukken sommigen dat je kritisch moet blijven — niet alles wat ‘groen’ heet, is dat ook werkelijk.

“Zelf nadenken. Niet alles wat 'groen' heet, is dat ook echt. Je moet kritisch blijven.” - Respondent 10

De randvoorwaarden voor verduurzaming draaien in de praktijk vaak om twee aspecten:

- **Financiële ruimte:** zijn er middelen beschikbaar om te investeren?
- **Financiële aantrekkelijkheid:** is het rendabel of terug te verdienen?

Zelfs ondernemers met duurzame idealen geven aan dat rendement uiteindelijk zwaar meeweegt. Veel biologische of duurzame producten zijn simpelweg duurder in aanschaf, en leveren minder marge op. Het label 'lokaal' blijkt in de praktijk vaker een slimme middenweg: het wordt gewaardeerd door klanten, is marketingtechnisch krachtig, en sluit soms ook aan bij duurzame waarden, maar dan zonder de prijsstijgingen van gecertificeerde alternatieven.

Box 5: "Kijk, dat is met alle producten die duurzaam geteeld zijn of gemaakt zijn, daar zit meer arbeid in en minder rendement."

"Voordat ik begon, dat was in 2005, toen heb ik al direct gezegd dat dat nummer 1 is in de hele bedrijfsvoering. Maar dat betekent wel dat je concessies moet doen. Kijk, dat is met alle producten die duurzaam geteeld zijn of gemaakt zijn, daar zit meer arbeid in en minder rendement. En dan wordt het dus duurder. Een product wat wij inkopen, ongeveer 25 procent mag de inkoopprijs zijn. Er zijn bijvoorbeeld limonades hier, die zijn van Luricia, maar die flesjes zijn 1,70 per stuk, terwijl cola is 40 cent. Dus als je dat maal drie doet, dan wordt dat € 5,10, snap je. Cola wordt een €1,20, dus dat gaat op voor alles." – Respondent 27

Deze spanning tussen idealen en realiteit komt in vrijwel alle gesprekken terug. Zelfs de meest betrokken ondernemers zoeken voortdurend naar een **balans tussen duurzaam willen en duurzaam kunnen**.

2.3.5 Voorbeeldfunctie

Uit de gesprekken blijkt dat de helft van de horecaondernemers zichzelf expliciet of impliciet als een voorbeeld voor gasten en/of de omgeving beschouwen op het gebied van verduurzaming. De ene keer is dat groot en duidelijk, de andere keer zit het in een klein gebaar. Hieronder de verschillende soort vormen die je hierin terugziet.

1. Inspiratie voor collega-ondernemers

Ondernemers delen hun aanpak binnen lokale netwerken of vergaderingen. Bijvoorbeeld via kennisdelen, Green Key aanbevelingen en duurzame investeringen toelichten.

Als er een ondernemersvergadering is, dan vertel ik ze wat ik doe en waarom ik het doe. Dan probeer ik ze te enthousiasmeren." - Respondent 2

2. Beïnvloeding van personeel

Deze vorm kwam het vaakst terug in de interviews. Het ging bijvoorbeeld om afvalscheiding, vegetarische opties, hergebruik, en verduurzaming van bedrijfsprocessen. Wat ervoor zorgt dat deze vorm veel ter sprake kwam:

- Ondernemers bevinden zich dagelijks in interactie met collega's.
- Duurzaam gedrag in de zaak kan inspireren en/of informeren hoe personeel thuis met duurzaamheid omgaat.

"Als je je afval gewoon kan scheiden, dan gaat het personeel dat thuis ook wat meer doen." - Respondent 6

Box 6. "Weet je wat een eitje koken aan energie kost?"

"Waar doe je goed aan? Nou, en die discussies... die probeer ik eigenlijk aan te zwengelen. Nou, wat ik al zei... we hebben de echte leeftijd in de keuken... wat is het? De jongste is 17, 18, 19. Die zijn daar helemaal niet mee bezig. En als ik dan wel eens vertel... over hoe margarine gemaakt wordt en zo... dan gaan die oogjes open. En

dat is eigenlijk mijn doel, dat ze dan pas gaan nadenken van oh ja. En de bewustwording. Ja, de bewustwording, dat is eigenlijk het woord. Mag ik daar bijvoorbeeld een voorbeeld? Zoals je net zei, we moeten eitjes koken voor het ontbijt. Ik heb een hele duidelijke aanpak over wat ze moeten doen. Ze moeten een pannetje met een klein beetje water koken en in een ander pannetje de eitjes inleggen. Dan moeten ze dat kokende water op die eitjes schieten. Wat ik heel vaak zie, zo'n pan water wordt er opgezet. Zo'n pan. Ik noem het bijna 10 liter water, terwijl je maar een half liter nodig hebt. Dat gaan ze allemaal in de kook brengen. Wat zijn we aan het doen? Punt 1, je kunt niet goed lezen wat er staat, want er staat duidelijk wat je moet doen. Dat is 1. En 2, waarom ga je nou zoveel water koken? Weet je eigenlijk wat dat aan energie kost en aan gas kost?" - Respondent 16

Ja, dat [intrinsieke motivatie personeel aanwakkeren] is en blijft best wel ingewikkeld maar ik zeg wel eens gekscherend, ja door jou wordt de wereld een stukje beter met een knipoog - Respondent 9

3. Beïnvloeden van gasten

Ondernemers zijn hier minder expliciet mee bezig. Expliciete voorbeelden zijn een tekst in het toilet waarop staat hoeveel liter water je doorspoelt en dat de toilettrollen en/of zeep van een duurzaam merk zijn, ter bewustwording. Andere voorbeelden zijn vegetarisch aanbod op de kaart, lokale producten en afwijzing van populaire maar niet-duurzame keuzes. Gedrag is vaak zichtbaar en tastbaar: wat je serveert, wat erop de kaart staat en hoe je je zaak inricht. Niet alle gasten hebben dit bewust door.

"Mensen zijn echt aan het zoeken van, 'O, er is geen vlees. Wat gek.' Maar dat is ook helemaal niet erg, want er zijn wel anderen die dat wel leuk vinden." - Respondent 27

Een enkeling noemde dat ze wel eens publiek stelling op thema's innemen zoals mensenrechten en energiebeleid, door bijvoorbeeld het boycotten van uitzendingen op de tv in de kroeg (WK in Qatar) of statements op sociale media. De meeste ondernemers blijven hier van weg.

2.3.6 Contact over verduurzamen met andere ondernemers

In de gesprekken met de horecaondernemers werd ook besproken of, en zo ja, hoe zij contact hebben met andere ondernemers en of verduurzamen daarin besproken wordt.

- Veertien van de respondenten benoemen dat het meeste contact met andere ondernemers **informeel** gaat. Ondernemers geven aan dat zij via hun netwerk, leveranciers, lokale omgeving of privécontacten informeel spreken met andere ondernemers over hun aanpak en ervaringen. Dit gebeurt vaak spontaan, en niet altijd gericht op duurzaamheid.
- Daarnaast benoemen een aantal ondernemers dat zij aangesloten zijn bij **ondernemersverenigingen** zoals Horeca Nederland, waardoor er structureel contact is via vergaderingen of bijeenkomsten.
- Vijf ondernemers gaven aan inspiratie en informatie te halen uit regionale of provinciale **evenementen** zoals Green Key bijeenkomsten of congressen van Gastvrij Overijssel.
- Digitale netwerken en vooral ook **appgroepen** zoals WhatsApp-groepen, Facebook-groepen en andere online platforms waarin ondernemers informatie uitwisselen worden veel gebruikt. Ook voor bijvoorbeeld subsidies of duurzaamheidstips.
- Zes ondernemers geven expliciet aan dat ze **weinig contact** hebben met collega's, of dat duurzaamheid zelden onderwerp van gesprek is in hun netwerk.

Wij delen informatie in appgroepen. De bedrijven die daarvoor openstaan. En die daar dus deelnemen. En actief deelnemen in die groepen. Delen alles en geven ook alles terug. Dat is met energieverbruik. Dat is met kostenenergie. Maar ook bierprijs. Wat zijn de prijzen bij firma a? Tot hoever kun je het onderhandelen? [...] En ja over duurzaamheid. Ja, dit is echt, sorry, ik vind het echt heel on... Maar ik ga het heel eerlijk zeggen, dat vind je fijn hè? Over duurzaamheid. Niet over de kosten, alleen maar dat ze duur zijn. En alles wat duurzaam is en geld oplevert, wordt snel gedaan. De rest niet. - Respondent 13

2.4. Knelpunten en belemmeringen, kansen en drijfveren

Hoewel verduurzaming voor veel horecaondernemers nog steeds belangrijk is, laten de gesprekken zien dat de aandacht ervoor afneemt. In dit hoofdstuk onderzoeken we waarom. We onderscheiden knelpunten en belemmeringen (2.4.1) en kansen en drijfveren (2.4.2).

2.4.1 Knelpunten en belemmeringen

Voor veel horecaondernemers is ondernemen complexer en kostbaarder geworden. Stijgende loonkosten, personeelstekorten, hogere inkooprijzen, inflatie en onzekere energietarieven drukken op de marges. Hierdoor verschuift de aandacht van langetermijninvesteringen naar korte termijn overleven. Zelfs ondernemers die duurzaamheid belangrijk vinden, geven aan dat zij investeringen uitstellen of afblazen vanwege gebrek aan financiële ruimte of tijd. Daarnaast blijkt kennis ongelijk verdeeld. Sommige ondernemers kennen regelingen of weten waar ze informatie kunnen vinden, anderen vinden het landschap onoverzichtelijk of missen tijd om zich erin te verdiepen.

"We waren altijd heel vooruitstrevend, maar dit jaar hebben we een stap terug moeten doen - het werd simpelweg te duur." - Respondent 6

"Verduurzamen kost energie. Maar als je personeelstekort hebt en het water aan de lippen staat, kies je sneller voor wat werkt - niet per se voor wat duurzamer is." - Respondent 14

"Ik kijk helemaal nooit naar brancheorganisaties. Die zijn nooit specifiek voor mij." - Respondent 27

Behoeftte aan toegankelijke informatie en begeleiding komt in meer dan de helft van de gesprekken naar voren. Ook frustratie over tegenstrijdige informatie en belangenverstrengeling bij adviestrajecten is een terugkerend thema.

Box 7: "Het is een wirwar van informatie"

"Ik denk dat het een beetje een maatschappelijk probleem is dat je met elkaar geen oplossingen durft te delen. [...] Wij gebruiken 120.000 kilowatt per jaar en daarvan komt de helft uit de keuken. Voor mij is het logisch om daar onderzoek naar te doen. Inmiddels zitten wij in een subsidietraject via Koninklijke Horeca Nederland. Rapport en monitoring waren gratis. We weten nu precies wat we moeten doen. Maar voor veel ondernemers is dit een ver-van-mijn-bedshow. Je hebt een offerte van 220 panelen, een van 180, dan zegt weer iemand anders

dat 80 panelen genoeg is. Het is een wirwar van informatie en belangen. Als horecaondernemer heb je andere expertise – je weet op een gegeven moment niet meer wat je moet geloven.” – Respondent 7

Wet- en regelgeving vormt een extra struikelblok. Vooral bij monumentale panden blijkt verduurzaming lastig, en veranderend beleid (bijvoorbeeld rond de salderingsregeling) maakt ondernemers huiverig om te investeren.

"Je weet nooit waar je aan toe bent. Eerst mag je zonnepanelen terugleveren, dan weer niet. Hoe moet je dan investeren?" - Respondent 19

Sommige ondernemers ervaren trage of tegenstrijdige reacties van overheden. De verplichtingen rond monumentale panden, het ontbreken van heldere informatie of plots veranderende regels over bijvoorbeeld het afschaffen van de saldering voor terugleveren van opgewekte energie maken het lastig om keuzes te maken. Veel respondenten geven aan dat zij hierdoor een afwachtende houding aannemen.

"Tijdens corona viel alles stil. Daarna moesten we opeens terugbetalen. Dat blijft hangen. Dan denk je wel twee keer na voordat je weer in iets groens investeert." - Respondent 27

"In Middelburg mocht ik geen zonnepanelen, terwijl ze op gemeentelijke panden wel verschenen. Anderhalf jaar later kreeg ik een milieucontrole met de vraag waarom ik geen zonnepanelen had." - Respondent 14

Ook klanten blijken minder bereid om hogere prijzen te betalen, terwijl duurzame producten doorgaans duurder zijn. Dit beperkt de ruimte voor horecaondernemers om duurzaam te blijven werken.

"We konden niet alles blijven doorberekenen, dus moesten we zelfs een duurzame vis uit het assortiment halen. Dat was echt een bittere keuze. Sinds 2018 hadden we Green Key Goud, daar heb ik bijna acht jaar voor gevochten, maar waarschijnlijk stoppen we er volgend jaar mee. Het is financieel gewoon niet meer haalbaar." - Respondent 6

"Als je moet snijden in kosten, ga je goedkoper inkopen. En dan kom je bij niet-duurzame producten uit. Dat is altijd zo." - Respondent 27

De optelsom van financiële druk, beperkte ondersteuning, en veranderend consumentengedrag leidt ertoe dat verduurzaming op veel plekken naar de achtergrond verdwijnt.

2.4.2 Kansen en drijfveren

Ondanks de genoemde belemmeringen blijft het geloof in verduurzaming aanwezig. Veel ondernemers zien wél mogelijkheden – mits de juiste randvoorwaarden worden gecreëerd. In hun verhalen klinken concrete suggesties door om verduurzaming in de horecasector opnieuw op de agenda te zetten door te focussen op wat wel werkt: praktische ondersteuning, financiële ruimte, samenwerking en ruimte om het op hun eigen manier te doen.

1. Gedeeld eigendom en collectieve oplossingen

Veel ondernemers, met name de huurders, geven aan dat zij duurzame stappen willen zetten, maar daar

niet toe in staat zijn omdat zij geen invloed hebben op het pand. Dit soort situaties vragen om nieuwe modellen van gedeeld eigenaarschap of collectieve verduurzamingsaanpakken waarin zowel huurders als verhuurders kunnen meedoen. Gemeenten of brancheorganisaties kunnen hierbij een coördinerende rol spelen.

2. Persoonlijke ondersteuning maakt het verschil

Ondernemers hebben geen behoefte aan onpersoonlijke brochures of complexe subsidieregelingen, maar aan concrete begeleiding. Een adviseur die langskomt, meedenkt, helpt met subsidieaanvragen en praktische adviezen geeft wordt als zeer waardevol gezien. Deze behoefte aan hands-on ondersteuning komt in veel gesprekken terug.

“Ik zou heel graag een adviseur willen vanuit Koninklijke Horeca Nederland, iemand zoals een boekhouder, die zichzelf terugverdient.” - respondent 17

3. Financiële ruimte en slimme prikkels

De bereidheid om te investeren is er, maar de middelen ontbreken vaak. Ondernemers noemen verschillende oplossingsrichtingen: directe kortingen op duurzame apparatuur, duidelijke en stabiele subsidies, lagere lasten op zelf opgewekte stroom en leaseconstructies. De financiële prikkel moet aansluiten op hun realiteit – laagdrempelig, begrijpelijk en op maat.

“Maak het financieel aantrekkelijk om het goede te doen - nu voelt het soms alsof je gestraft wordt.” - Respondent 6

Suggesties zijn o.a.:

- Lagere btw op duurzame producten, hogere btw op niet-duurzame varianten;
- Eenvoudige en stabiele subsidieregelingen (meer overzicht over welke regelingen voorhanden zijn en het vergemakkelijken van subsidieaanvragen);
- Subsidieregelingen sterker differentiëren: hogere ondersteuning voor duurzame praktijken en producenten en lagere voor minder duurzame alternatieven.
- Lagere lasten op elektriciteit, met name voor zelf opgewekte stroom;
- Lange termijn duidelijkheid over terugleververgoedingen en netcapaciteit.

Eén van de ondernemers geeft aan actief met Artificial intelligence (AI) bezig te zijn. Specifiek met het programma YourBI waarbij je op basis van cijfers betere keuzes kan maken. Het programma is gekoppeld aan je kassasysteem en kan bijhouden wat je omzet op welke dagen en vertaalt dit naar je inkoop en personeelsinzet.

Box 8: “We zijn met een AI-model bezig om beter in te schatten wat we nodig hebben”

We zijn bezig met beter voorspellen waar de gasten eten en drinken. We zijn met een AI-model bezig. Dat het gewoon makkelijker wordt voor de bediening om in te schatten wat de keuken nodig heeft. Het programma pakt de gegevens uit mijn roostersysteem en mijn kassa en hij probeert constant zichzelf en mij te verbeteren. Dus ik kan hem instellen op de laatste vier weken hebben wij op vrijdagavond deze omzet gehaald in het restaurant. Ja. Maar het is dit weer, het is die dag. Dan pakt hij me allemaal mee. Dan weet de keuken of we vandaag 32 schnitzels of 68 gaan verkopen. – Respondent 13

4. Kleine stappen met zichtbaar effect

Quick wins zijn belangrijk. Ondernemers waarderen maatregelen die direct resultaat opleveren, zoals ledverlichting of tijdschakelaars. “Een tijdschakelaar op een kopjeswarmer halveert het verbruik,” aldus een

respondent. Zulke ingrepen maken verduurzaming tastbaar en motiveren om verder te denken. Als de effecten voelbaar zijn – in de portemonnee of in de bedrijfsvoering – groeit het enthousiasme vanzelf.

5. Samenwerking in de keten loont

Veel ondernemers zoeken actief de samenwerking met leveranciers, producenten en boeren die duurzame keuzes maken. Niet vanwege keurmerken, maar vanwege transparantie, regionale herkomst en gezamenlijke waarden. Afvalscheiding of inkoop via lokale leveranciers wordt eenvoudiger als ondernemers kunnen samenwerken. Een gedeelde container of compostvoorziening in de buurt maakt het makkelijker om afvalstromen te scheiden zonder dat het veel ruimte kost in het eigen pand of terras. Daarnaast stellen ze voor om de logistiek tussen kleinschalige, duurzame leveranciers beter te coördineren. Door leveringen te bundelen kan niet alleen de uitstoot omlaag, maar wordt het voor horecaondernemers ook aantrekkelijker om duurzaam in te kopen, omdat het minder tijd en administratie kost. Er zijn ook voorbeelden gegeven om gezamenlijk water op te vangen om toiletten mee door te spoelen. Tegelijkertijd zien ondernemers ook hun toeleveranciers ondersteuning nodig hebben. Ondersteuning in de hele keten maakt verduurzaming structureel mogelijk.

"Onze bakker wil best circulair werken, maar weet niet hoe - en er is niemand die hem helpt." - Respondent 22

6. Ruimte om te experimenteren

Pilots en proeftuinen bieden ondernemers de kans om zonder groot risico duurzame maatregelen te testen. Op plekken waar gemeenten of brancheorganisaties ruimte boden – bijvoorbeeld voor afwijkingen van regels of ondersteuning bij monitoring – kwamen ondernemers daadwerkelijk in beweging. Zoals op Schiermonnikoog, waar een pilot met tijdschakelaars en energieadviseurs concrete besparingen opleverde. "Dat soort pilots zijn goud waard, maar slechts vier van de dertig ondernemers deden mee. Zonde." Meer ruimte om laagdrempelig te proberen leidt tot meer actie.

7. Betrouwbaar en eenvoudig beleid

Verduurzaming vereist voorspelbaar beleid en duidelijke subsidies. Nu ervaren ondernemers onduidelijkheid en administratieve drempels.

"Ik heb het één keer geprobeerd, maar dat formulier was zo ingewikkeld - ik ben er na drie avonden mee gestopt." - Respondent 10

"De regels moeten betrouwbaar zijn. Als je vandaag investeert, wil je niet over vijf jaar van de belastingdienst horen dat je alsnog moet betalen."
- Respondent 14

8. Bewustwording bij consumenten

Prijsverschillen tussen duurzame en gangbare producten blijven moeilijk uitlegbaar aan klanten. Meerdere respondenten zien hierin een rol voor de overheid, via voorlichting of prijsmaatregelen.

"Een stukje biologische kip kost vier keer zoveel - maar dat ziet de klant niet. Die denkt alleen: duur." - Respondent 7

Kortom: horecaondernemers willen verduurzamen – maar wel met reële kansen, duidelijke informatie en betrouwbare steun. Ze vragen om vertrouwen, maatwerk, duidelijke ondersteuning en financiële haalbaarheid.

3. Verduurzamen van horecavastgoed

3.1. Kenmerken vastgoedeigenaren

Voor dit onderzoek spraken we vijf verschillende vastgoedeigenaren, met portefeuilles variërend van enkele tot ruim tachtig panden. Twee van hen opereren landelijk, de overige richten zich vooral op regio's binnen Noord-Holland, Utrecht en Oost-Nederland (zie Figuur 1). De geïnterviewden vertegenwoordigen uiteenlopende profielen: van particuliere eigenaren met een gemengde vastgoedportefeuille waarin ook horecapanden voorkomen, tot een horecamakelaar en een manager exploitatie bij een maatschappelijke organisatie die zich richt op herbestemming van erfgoedlocaties.

Deze diversiteit weerspiegelt zich in het type vastgoed dat zij beheren – van cafés en brasserieën tot voormalige schoolgebouwen, watertorens en kerken. Veelal leveren de vastgoedeigenaren hun panden casco op, al zijn er ook voorbeelden waarbij volledig afgewerkte horecaruimten worden verhuurd.

3.2. Uitdagingen in de bedrijfsvoering

De belangrijkste zorg van de vastgoedeigenaren die we spraken is het waarborgen van continuïteit: het behouden van huurders in een markt met stijgende kosten, het managen van personeel en het op peil houden van omzet. Daarnaast worden ook directe obstakels voor verduurzaming genoemd, zoals netcongestie en wisselend overheidsbeleid rondom de energietransitie.

Voor de maatschappelijke organisatie in ons onderzoek vormt het beheer van monumentale panden een extra complexiteit. Juist in deze panden is het lastig om aanpassingen te doen die bijdragen aan duurzaamheid, zonder afbreuk te doen aan hun historische waarde.

De situatie van horecaondernemers – hun huurders – speelt hierin eveneens een belangrijke rol. Zoals eerder besproken, staat bij veel ondernemers het voortbestaan van hun zaak voorop, wat verduurzaming bemoeilijkt. Eén vastgoedeigenaar wijst op de zogeheten 'huisvestingslast': horecaondernemers kampen met hoge vaste lasten zoals huur, service- en energiekosten, waardoor er weinig ruimte overblijft voor aanvullende investeringen. Die beperkte investeringsruimte remt ook de samenwerking met de vastgoedeigenaar, terwijl die samenwerking juist cruciaal is voor het realiseren van verduurzamingsmaatregelen.

3.3. Houding ten opzichte van verduurzaming

Alle vastgoedeigenaren waren bekend met verduurzamen en bij de meeste van hen kwam dit onderwerp al ter sprake bij de onderwerpen die hen bezighielden in hun bedrijfsvoering. Ze staan in principe positief tegenover verduurzamen, maar zijn ook terughoudend. Dit komt doordat verduurzaming amper een vraag is vanuit hun huurders en door de wisselvalligheid van wetgeving rondom verduurzaming. Bovendien is 2030 nog ver weg,

tegen die tijd zal er pas meer aandacht naar verduurzamen komen verwachten zij. Ook om hen heen horen vastgoedeigenaren dat verduurzaming nog weinig leeft in de vastgoedsector. Ze praten met andere pandeigenaren wel over de voordelen van bepaalde investeringen (bijvoorbeeld een goed lichtplan), aangezien dat over zoveel jaren weer iets financieel op kan leveren, maar dat is ook het minimale.

Al met al zien ze allemaal in dat verduurzaming niet te voorkomen is: iedereen moet uiteindelijk meedoen. Wel stelt één van de vastgoedeigenaren dat Nederland wat 'rustiger' aan mag doen wat betreft het doorvoeren van duurzaamheidswetgeving, zeker zo lang grotere landen niet of beperkt meedoen. Hij zegt dan ook:

“Ik snap het wel, maar ik vind het ook lichtelijk overdreven dat wij met ons kleine Nederland het braafste van de klas willen zijn, terwijl grote landen als China helemaal niks doen.”
- Respondent 21

3.4. Huidige verduurzamingspraktijken

Reeds genomen maatregelen

Vier van de vijf bevroegde vastgoedeigenaren hebben inmiddels geïnvesteerd in verduurzamingsmaatregelen. Vaak gebeurde dat in het kader van grootschalige verbouwingen, waarbij gekozen werd voor duurzamere dakbedekking, isolatie of beglazing. Eén eigenaar heeft zelfs een pand volledig geëlektrificeerd: het is gasloos, voorzien van ledverlichting, zonnepanelen en een warmtepomp. Zijn portefeuille bestaat grotendeels uit panden met energielabel A of B.

Ook in de eigen bedrijfsvoering nemen sommige vastgoedeigenaren duurzame stappen, zoals afvalscheiding tijdens bouwprojecten of elektrisch rijden. Eén eigenaar wacht juist nog met verdere verduurzaming: eerdere investeringen moeten eerst worden terugverdiend of zijn nog niet aan vervanging toe.

“Als jij een nieuw dak op je pand zet, dan ga je ervan uit dat het er minimaal 30 jaar op zit. Dat heb je tien jaar geleden gedaan. Dan ga je dat in principe niet nu aanpassen. En zo geldt dat natuurlijk voor een hoop.” - Respondent 25

Financiële prikkel doorslaggevend

De vastgoedeigenaren noemen een drietal motieven om te verduurzamen: financieel, toekomstgericht en intrinsiek. Toch blijken de financiën vrijwel altijd doorslaggevend.

Het meest genoemde motief om te verduurzamen is financieel van aard. Vastgoedeigenaren kiezen voor de duurzame optie als deze niet duurder is dan een conventionele investering. Is de duurzame variant iets duurder, dan kijken ze naar bijkomende voordelen zoals een beter energielabel, een kortere terugverdientijd of toekomstbestendigheid. Als die voordelen overtuigend zijn, wordt alsnog voor de duurzame optie gekozen. Ontbreken die, dan wordt de keuze meestal gemaakt voor de goedkopere, minder duurzame variant – ook wanneer er wél sprake is van intrinsieke motivatie. De financiële overweging weegt dan zwaarder.

“Als we het kunnen betalen en het kan in de exploitatie uit, waarom zou je het dan niet doen? Alleen op het moment dat het in de exploitatie niet uit kan, als

je het niet kunt betalen, dan doe je het niet.”
- Respondent 11

Een aantal respondenten noemt voorbeelden van financiële prikkels die verduurzaming aantrekkelijker maken. Zo gaf een pandeigenaar aan dat een groenfinanciering bij de Rabobank, inclusief rentekorting, hen hielp om een hoger energielabel te realiseren. Ook leidde een gunstig energielabel tot lagere financieringslasten. Daardoor werd de meer-investering voor verduurzaming relatief beperkt in vergelijking met reguliere investeringskosten.

Tegelijkertijd zien vastgoedeigenaren dat deze voordelen niet altijd opwegen tegen de praktische en financiële gevolgen voor huurders. Lagere energiekosten klinken aantrekkelijk, maar daar staan vaak ingrijpende verbouwingen tegenover, die tijd en geld kosten. Dat maakt huurders terughoudend, en belemmert samenwerking op het gebied van verduurzaming.

Toekomstgerichtheid en principes

Voor sommige eigenaren speelt toekomstgerichtheid een aanvullende rol. Zij investeren bijvoorbeeld in warmtepompen vanwege de verwachting dat deze op termijn minder onderhoud vergen dan traditionele systemen. Uiteindelijk is ook dit een financieel gemotiveerde overweging.

Bij een aantal vastgoedeigenaren zien we daarnaast een meer principiële houding terug. Zo stelt de vertegenwoordiger van een maatschappelijke organisatie dat gebouwen waarin structureel energie ‘weglekt’ niet passen bij hun filosofie. Vanuit zowel maatschappelijk als financieel oogpunt is energieverstopping ongewenst: het draagt bij aan klimaatverandering én aan onnodig hoge kosten.

3.5. Knelpunten en belemmeringen

Gebrek aan tijd en geld bij huurders

Volgens vastgoedeigenaren leeft duurzaamheid nauwelijks onder horecahuurders. Hun focus ligt op het bieden van een optimale klantbeleving: goed eten en drinken in een aangename, warme omgeving. Niet op praktische maatregelen, zoals het lager zetten van de verwarming, of energielabels. Ook nieuwe huurders vragen daar zelden naar bij bezichtigingen.

Verduurzaming komt meestal vanuit de eigenaar en wordt door de horecahuurders geaccepteerd zolang voordelen zichtbaar zijn, zoals lagere energiekosten. Een voorbeeld hiervan is een oud café dat door een vastgoedeigenaar is opgeknapt, waarbij de kosten gedeeltelijk zijn doorberekend via een kleine huurverhoging. Grootschalige investeringen blijven echter lastig door te berekenen.

Horecaondernemers hebben door de nasleep van corona en stijgende inkoop- en loonkosten doorgaans beperkte financiële ruimte. Bovendien gaat hun aandacht vaak eerst uit naar andere urgente zaken, zoals personeelstekorten.

Hoewel de relatie met de huurder vaak goed is, merken vastgoedeigenaren dat het gesprek over verduurzaming bij huurders die al langer in een pand zitten soms op weerstand stuit. Deze ondernemers zien niet altijd direct de voordelen van verduurzaming of vrezen vooral de kosten. Toch moeten beide partijen vaak water bij de wijn doen of kiest een vastgoedeigenaar ervoor om voor eigen rekening maatregelen door te voeren (want “het moet toch een keer”). Gelukkig zijn de meeste huurders bereid mee te denken en samen te werken.

“Mensen willen echt wel meedenken, maar maken wel degelijk de afweging: wat verschilt het mij op mijn totale huisvestingslast en ik wil er zeker niet op achteruit gaan. [...] Dus verduurzaming staat bij hen niet heel erg hoog.”

- Respondent 30

Ontbreken van incentive bij energielabel

Twee vastgoedeigenaren pleiten voor een systeem zoals bij woningverhuur, waar verduurzaming via energielabels leidt tot hogere huurpunten. In de horeca bestaat zo'n systeem niet. Daardoor is doorberekening van verduurzaming alleen mogelijk als daar contractueel ruimte voor is. Zeker bij lopende huurcontracten is dat lastig. Een puntensysteem zou verduurzaming transparanter en aantrekkelijker maken.

Daarnaast leeft het idee dat regelgeving rond energielabels wordt uitgesteld, waardoor het gevoel van urgentie ontbreekt.

"Normale horecapanden moeten als het goed is allemaal minimaal label C hebben vanaf 2030. Maar ook daarin merk je gewoon: er wordt eigenlijk verwacht dat dat wel weer wordt uitgesteld." - Respondent 21

Terughoudendheid door overheidsbeleid

Onzekerheid over regelgeving maakt pandeigenaren terughoudend. Een voorbeeld is de salderingsregeling: wie zonnepanelen plaatst, weet niet of huurders later met kosten worden opgezadeld. Ook netcongestie is een probleem; de overheid biedt wel programma's (zoals het landelijk actieprogramma netcongestie), maar deze zijn bij veel eigenaren onbekend. Slechts één vastgoedeigenaar deelt en verhuurt zijn zonnepanelen met andere pandeigenaren in de buurt en lijkt daarmee wel bekend te zijn met de aanpak van netcongestie.

"Ik ben er nu wel terughoudend in. [...] Kijk, ik kan er wel [zonnepanelen] op gaan leggen, maar als zij [de huurders] straks de terugleververgoeding moeten betalen hangen ze weer bij mij aan de lijn." - Respondent 1

Daarnaast zorgen bepaalde regelgeving en bureaucratie voor frustratie, zoals hoge kosten voor bodemsanering bij aanleg van een stroomhuisje, lange procedures bij stadsverwarming, en de milieuzone waardoor je niet meer met elke vervoersmiddel de stad in mag. Vooral bij monumentale panden zijn regels beperkend.

"We moeten keuzes maken in wat we echt willen behouden voor de eeuwigheid. Sommige panden zouden meer mogen meebewegen met de tijd." - Respondent 30

Praktische en technische obstakels

Techniek vormt soms een barrière. Koks geven de voorkeur aan gas boven elektrisch, volgens twee respondenten. Zonnepanelen kunnen vaak niet op horecapanden die onder in een groter gebouw liggen. Monumentale panden brengen extra uitdagingen met zich mee, zoals lastige plaatsing van verlichting aan bijvoorbeeld een kerkplafond of beperkte isolatiemogelijkheden.

Onbekend maakt onbemind

Duurzaamheid is voor huurders zelden prioriteit. Dat merkt ook de vastgoedeigenaar, die vaak hoort dat een ondernemer eerder kiest voor het vervangen van een nieuwe oven dan voor de installatie van zonnepanelen. Dat heeft dan meer prioriteit.

De kennis over subsidieregelingen of duurzame materialen varieert ook tussen de vastgoedeigenaren. Sommigen verdiepen zich er actief in, anderen nauwelijks. Zo bezoekt één van hen beurzen waar deskundigen nieuwe, duurzame technologieën tentoonstellen en spreekt hij regelmatig mensen die hem advies over verduurzaming kunnen geven. De respondent van de maatschappelijke organisatie heeft ruime kennis van verduurzaming vanwege zijn afhankelijkheid van subsidies voor duurzame restauratie van de monumentale panden. Ook onder projectontwikkelaars en bouwkundigen ontbreekt vaak kennis over duurzame alternatieven.

"We moeten vooral bewustwording creëren. [...] Dat er zoveel meer materiaalkeuze is dan de standaard materialen. Het is toch ook wel onbekend maakt onbemind. Je ziet dat ontwikkelmanagers toch vaak terugvallen op wat ze kennen. Dan hou je je gezichtsveld heel erg beperkt." - Respondent 30

3.6. Ervaringen met beleid en ondersteuning

Subsidies als tijd- en geldrovend

Vier van de vijf vastgoedeigenaars geven aan enigszins tot goed bekend te zijn met subsidies rondom verduurzaming. Toch ervaren zij het aanvragen ervan als omslachtig, tijdrovend en niet zelden ontmoedigend. Twee respondenten illustreren dit:

"Ja, we proberen het [gebruik van subsidies] wel uiteraard. Maar soms overweeg je gewoon om ermee te stoppen vanwege de complexiteit van wat je ervoor moet doen."
- Respondent 11

"Ik vind het wel ingewikkeld. Ik ben al een paar keer geattendeerd op [verschillende subsidies], via de Rabobank bijvoorbeeld, en dan zit ik te kijken en dan denk ik: laat maar. Je bent ook gewoon bezig met je normale proces."
- Respondent 28

De procedure kost tijd en geld – middelen die men liever aan de kern van de bedrijfsvoering besteedt. Dit geldt zowel voor vastgoedeigenaren als voor hun horecahuurders. Het is dan ook zeldzaam dat huurders uit zichzelf informeren naar subsidiemogelijkheden bij de vastgoedeigenaren.

Googelen naar subsidies

Sommige vastgoedeigenaren maken wel gebruik van subsidieregelingen bij verduurzaming. Een deel zoekt zelfstandig online naar mogelijkheden, vooral via overheidswebsites en bekende organisaties. Pas in een latere fase schakelen zij eventueel externe adviseurs in. Eén respondent gaf aan dat hij vooral googelt op betrouwbare bronnen en pas contact zoekt met aanbieders als hij meer specifieke informatie nodig heeft.

De vertegenwoordiger van de maatschappelijke organisatie gaf aan wél experts in dienst te hebben die actief op zoek gaan naar subsidies. Hij vindt het noodzakelijk om goed op de hoogte te zijn van de verschillende regelingen, juist vanwege de hoge kosten die duurzame renovatie van monumentale panden met zich meebrengt.

3.7. Aangedragen oplossingen en adviezen

De vastgoedeigenaren die we spraken kwamen zelf met concrete ideeën om de obstakels voor verduurzaming te overwinnen. Ze noemden onder andere: sterkere financiële prikkels, praktische ondersteuning, verplichte maatregelen, alternatieven aanbieden, betere samenwerking en voorbeeldgedrag van de overheid.

1. Financiële ruimte en prikkels vanuit de overheid

Alle vastgoedeigenaren vinden dat de overheid te weinig financiële prikkels biedt. Duurzame materialen en apparatuur zijn vaak duurder, waardoor verduurzaming onaantrekkelijk wordt. Een directe korting op duurzame producten zou volgens hen effectiever zijn dan subsidies waarvoor uitgebreide aanvraagprocedures gelden.

"Dan komt meteen de korting van, bam, dit is het. En hetzelfde geldt voor die [...] energielabel apparatuur, die is duurder dan die andere. Laat die korting maar op die apparatuur zijn. Je hoeft hier niks voor te regelen, je hebt niks aan te vragen. Je kan gewoon doorgaan." - Respondent 28

Wie zou dit dan moeten regelen? Sommigen zien hierin vooral een taak voor de overheid. Anderen waarschuwen dat dit belastingtechnisch lastig kan zijn: als de ene productgroep wordt bevoordeeld, moet de andere wellicht zwaarder belast worden. Ook het uitfaseren van minder duurzame opties, zoals het uit de handel nemen van conventionele lampen, werkt volgens hen effectief. Ondanks de kritische geluiden over subsidies, blijft financiële steun via subsidies een belangrijke trigger voor verduurzaming. Wel moet het aanvraagproces eenvoudiger en beter begeleid worden.

"Je zal het voor mensen met name financieel aantrekkelijker moeten maken. [...] Dus als jij inderdaad bijvoorbeeld minder belasting betaalt, subsidies krijgt, dat zijn dingen waarmee ik denk dat je mensen het makkelijkst kunt motiveren." - Respondent 21

Een van de vastgoedeigenaren stelt voor om het subsidieproces persoonlijker en praktischer te maken. Laat een expert langskomen die adviseert, en na afloop controleert wat met het subsidiegeld is gedaan. Zo wordt de last aan papierwerk verminderd en de uitvoering verbeterd.

Ook het vergunningstraject zou sneller en eenvoudiger moeten. Aanvragen duren nu vaak maanden, waardoor het enthousiasme voor verduurzaming afneemt.

"Als je 8 maanden moet gaan wachten of je zonnepanelen mag gaan leggen dan is het enthousiasme na 8 maanden echt wel verdwenen, zowel bij de ondernemer als de vastgoedeigenaar." - Respondent 1

Tot slot pleiten respondenten voor het invoeren van een puntensysteem, zoals in de woningmarkt. Verduurzaming komt nu vooral de huurder ten goede (lagere energiekosten), terwijl de vastgoedeigenaar opdraait voor de kosten. Een systeem dat dit eerlijker verdeelt, zou investeringen aantrekkelijker maken.

2. Persoonlijke en hands-on begeleiding

Drie vastgoedeigenaren geven aan behoefte te hebben aan meer begeleiding. Ze zouden het prettig vinden als iemand hen persoonlijk helpt bij het vinden van subsidies of bij het verbeteren van hun energielabel. Deze ondersteuning moet wel aansluiten bij hun eigen timing en situatie.

"Wanneer het echt actueel wordt, laat ik iemand komen, en vraag dan: welke labels zouden nu van toepassing kunnen zijn? Nou dan komt die met een label, en je vraagt aan zo'n adviseur: wat zijn de quick wins waarmee ik zo snel mogelijk die label C heb? En dat is het. Zo zou ik het aanpakken." - Respondent 21

Een andere respondent pleit voor een "verduurzamingsmanager": een onafhankelijk persoon, bijvoorbeeld vanuit de gemeente, die niet alleen adviseert over praktische maatregelen, maar ook als brug kan functioneren tussen huurder en eigenaar. Zo iemand kan objectief uitleg geven, twijfels wegnemen en het proces versnellen. Gezien de spanningen die soms ontstaan over kostenverdeling, kan deze tussenpersoon bijdragen aan vertrouwen en samenwerking.

3. Maatregelen verplichten

Drie vastgoedeigenaren zien een duidelijke rol voor de overheid in het verplicht stellen van bepaalde verduurzamingsmaatregelen. Volgens hen is dit soms de enige manier om daadwerkelijk beweging te krijgen in de sector. Een effectief voorbeeld vinden zij het verplicht gebruik van ledverlichting in horecapanden – een maatregel die inmiddels is vastgelegd in de regelgeving. Zoals eerder genoemd, was dit voor een vastgoedeigenaar het directe zetje om duurzame verlichting toe te passen. Wanneer de keuzevrijheid verdwijnt, komt het gesprek over verduurzaming ineens in beweging.

Voor deze groep eigenaren geldt dat ze pas overgaan tot het investeren in bijvoorbeeld een hoger energielabel wanneer er een zekere druk wordt uitgeoefend – via wet- en regelgeving. Eén van hen verwoordt het als volgt:

"Je hebt ook een beetje die druk nodig vanuit de overheid om dat vliegwiel aan de gang te blijven houden. [...] Energielevels, keurmerken, dat zou wel helpen. Daardoor ga je toch denk ik als vastgoedeigenaar of als exploitant iets eerder dingen doen. Daar kun je misschien wel een beetje chagrijnig om zijn, maar uiteindelijk ga je toch stappen zetten." - Respondent 30

De vraag rijst of deze wens om meer verplichtingen op te leggen niet in tegenspraak is met de eerder geuite frustratie over strenge regels. Toch lijkt dit onderscheid genuanceerder te liggen. Voor relatief eenvoudige, laagdrempelige maatregelen zoals Ledverlichting is een verplichting volgens de meeste respondenten goed te verantwoorden. Het gaat daarbij om ingrepen die beperkt zijn in tijd, kosten en complexiteit – uitzonderingen daargelaten, bijvoorbeeld bij monumentale panden. Voor ingrijpendere of duurdere maatregelen is men juist wél kritisch op opgelegde verplichtingen en vraagt men eerder om maatwerk en ondersteuning.

4. Alternatieven en goede samenwerking

Vastgoedeigenaren lopen bij verduurzaming tegen praktische obstakels aan, zoals horecapanden zonder toegang tot een dak en netcongestie die stroomuitbreiding belemmert. Toch zoeken sommigen actief naar alternatieven en samenwerking. Hieronder een paar voorbeelden.

- Voor locaties waar zonnepanelen niet mogelijk zijn, richten respondenten zich op haalbare opties zoals vloerisolatie en beter isolerend glas, wat merkbaar energie bespaart.
- Een inspirerend voorbeeld van samenwerking komt van een vastgoedeigenaar die een collectieve oplossing ontwikkelde voor het netcongestieprobleem. Hij bouwde een zonnepaneleninstallatie waarvan verschillende ondernemers uit de buurt een deel konden huren. Door een slimme verdeling van het opgewekte vermogen – bijvoorbeeld meer gebruik overdag door lunchzaken en juist in de avond door cafés – en het aanbieden van een annuïtaire lening tegen een laag rentepercentage, wist hij het voor meerdere huurders aantrekkelijk te maken om mee te doen. Zij kregen direct inzicht in hun verbruik én profiteerden van lagere energiekosten.
- Tot slot noemde een andere vastgoedeigenaar de mogelijkheid om warmte terug te winnen uit koelinstallaties. Hoewel hij dit idee nog niet concreet heeft uitgewerkt, ziet hij er potentie in als aanvullende maatregel.

Wat deze voorbeelden onderstrepen: praktische obstakels vragen niet alleen om technische aanpassingen, maar ook om creatief denken, samenwerking en maatwerk. Wanneer eigenaren en huurders gezamenlijk kijken naar haalbare stappen, blijken er vaak meer mogelijkheden dan aanvankelijk gedacht.

5. Voorbeeldrol vanuit de overheid

Tot slot benadrukken twee vastgoedeigenaren het belang van voorbeeldgedrag vanuit de overheid. Volgens hen kan verduurzaming alleen breed worden gedragen als ook overheidsinstanties zichtbaar werk maken van hun eigen duurzame bedrijfsvoering. Wanneer zij achterblijven, ondermijnt dat het draagvlak bij ondernemers.

“De overheid moet ook gewoon het goede voorbeeld geven. Zolang zij dat niet doen, zij zelf niet verduurzamen, duurzame koffiedrinken en zo, zullen wij ook niet snel voorop gaan lopen als sector.” - Respondent 30

Zichtbare en geloofwaardige inzet van overheidsinstellingen, bijvoorbeeld in hun inkoopbeleid, vastgoedbeheer of catering, kan volgens deze ondernemers een belangrijke symbolische én praktische impuls geven aan de verduurzaming van de horecasector.

4. Conclusie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag: *Welke kansen en knelpunten ervaren café- en restauranthouders en pandeigenaren met betrekking tot de klimaat- en energietransitie, en wat is er nodig om deze kansen te benutten en knelpunten weg te nemen?* De bevindingen zijn gebaseerd op 29 interviews met horecaondernemers en pandeigenaren, aangevuld met inzichten uit de literatuur en een expertsessie.

4.1 Conclusie

4.1.1 Bevindingen horecaondernemers

Kansen en drijfveren

- **Intrinsieke motivatie:** Ondernemers die verduurzamen doen dit vaak vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, persoonlijke overtuiging of om hun bedrijf toekomstbestendig te maken.
- **Kostenbesparing en conceptversterking:** Duurzame keuzes worden aantrekkelijker wanneer ze direct bijdragen aan lagere lasten (zoals energieverbruik) of het horecaconcept versterken (bijvoorbeeld lokaal inkopen).
- **Financiële prikkels:** Duurzame keuzes worden eerder gemaakt wanneer daar een directe financiële prikkel tegenover staat.
- **Hands-on ondersteuning:** Er is behoefte aan praktische begeleiding, zoals een adviseur die helpt bij subsidieaanvragen of die energieverbruik inzichtelijk maakt.
- **Samenwerking en collectieve oplossingen:** Ondernemers zien kansen in gezamenlijke verduurzaming, zoals gedeelde afvalverwerking, collectieve inkoop of gezamenlijke zonne-installaties.
- **Ketenverantwoordelijkheid:** Samenwerking met leveranciers en producenten die duurzame keuzes maken wordt gewaardeerd en versterkt het duurzame profiel van de onderneming. Er wordt vanuit ondernemers verwacht dat andere in de keten ook een bijdragen doen.
- **Ruimte voor maatwerk en om te experimenteren:** Pilots en proeftuinen maken verduurzaming tastbaar, geven inzicht en motiveren tot verdere stappen. Denk bijvoorbeeld aan lokale experimenten met tijdschakelaars, gezamenlijke afval- of wateroplossingen of energiecoaches die ondernemers praktisch begeleiden.

Knelpunten:

- **Hoge initiële kosten:** Investerings in verduurzaming, zoals warmtepompen, isolatie of nieuwe apparatuur, zijn vaak financieel niet haalbaar voor horecaondernemers zonder externe steun.
- **Gebrek aan inzicht in energieverbruik:** Ondernemers weten niet hoeveel energie afzonderlijke apparaten verbruiken en missen daardoor zicht op slimme maatregelen om energie te besparen.
- **Onzekerheid over terugverdientijd:** De terugverdientijd van sommige verduurzamingsmaatregelen kan lang en onzeker zijn. Omdat veel horecaondernemers een korte tijdshorizon hanteren willen zij duurzame maatregelen vooral nemen als de terugverdientijd beperkt en concreet is.
- **Onvoorspelbaar en belemmerend beleid:** Veranderingen in regelgeving, zoals de salderingsregeling voor zonnepanelen en het schrappen van de verplichting van (hybride) warmtepompen, maken

ondernemers terughoudend. Ze vrezen dat investeringen later irrelevant of nadelig blijken. Ook kan wet- en regelgeving verhinderen dat verduurzamingsmaatregelen worden genomen, zoals bij monumentale panden en beschermd stadsgezicht.

- **Afhankelijkheid van pandeigenaren:** In huurpanden kunnen ondernemers niet zelfstandig structurele maatregelen aan de gebouwschil nemen, zoals isolatie, kozijnen of zonnepanelen. Voor dit type verduurzaming zijn zij afhankelijk van de bereidheid en soms ook de investeringsruimte van de verhuurder.
- **Beperkte tijd en kennis voor huidige subsidieprocedures:** Veel ondernemers ervaren subsidieprocedures als complex en tijdrovend. Zonder hulp blijven regelingen vaker onbenut.
- **Netcongestie:** Veel ondernemers lopen tegen netcongestie aan, waardoor het moeilijk of onmogelijk is om zonnepanelen te plaatsen of elektrische apparatuur aan te sluiten. Dit beperkt hun mogelijkheden om te verduurzamen, ook als zij willen investeren.
- **Technische beperkingen van panden:** Bij monumentale en oudere panden is het soms bouwtechnisch gezien niet mogelijk om aanpassingen te doen, zoals isolatie of het plaatsen van zonnepanelen (denk bijvoorbeeld aan een dakconstructie die voldoende draagkracht moet hebben voor zonnepanelen).
- **Wantrouwen richting overheid:** De nasleep van coronabeleid en het gevoel van onvoldoende ondersteuning bij klimaatmaatregelen leiden bij sommige ondernemers tot frustratie en een afwachtende houding.

4.1.2 Bevindingen pandeigenaren

Kansen en drijfveren

- **Verduurzamen met financiële prikkel:** Pandeigenaren halen veel motivatie uit economische rendabele oplossingen. Wanneer een duurzame keuze geld bespaart of oplevert is deze interessant.
- **Verduurzaming als waardeontwikkeling:** Investeren in betere energielabels en duurzame voorzieningen kan leiden tot hogere vastgoedwaarde en lagere financieringslasten, zoals rentekorting bij groene leningen.
- **Toekomstgericht onderhoud:** Sommige eigenaren kiezen bij renovaties bewust voor duurzame materialen en technieken, zoals gasloos bouwen of betere isolatie, met het oog op lagere onderhoudskosten en toekomstbestendigheid.
- **Samenwerking met huurders:** Ondernemers en pandeigenaren ervaren elkaar soms als terughoudend bij verduurzaming. Toch zijn er voorbeelden waar samenwerking lukt: wanneer de voordelen duidelijk zijn en afspraken transparant, blijken huurders bereid mee te doen – bijvoorbeeld via een kleine huurverhoging of het accepteren van tijdelijke overlast.
- **Collectieve oplossingen bij netcongestie:** In panden met meerdere huurlocaties onder één pandeigenaar kan samenwerking uitkomst bieden. Voorbeelden zoals gedeelde zon-pv-installaties met een slimme verdeling van het stroomverbruik (afgestemd op het gebruikspatroon van verschillende huurders) laten zien dat gezamenlijke oplossingen mogelijk zijn, mits goed gecoördineerd tussen eigenaar en huurders.
- **Ruimte voor maatwerk en pilots:** Lokale uitzonderingen, zoals bij monumentale panden, en proeftuinen waarin ondernemers met begeleiding en monitoring nieuwe verduurzamingsmaatregelen kunnen uitproberen (bijvoorbeeld energieadvies, zon-pv of tijdschakelaars), maken verduurzaming tastbaar en haalbaar.

Knelpunten:

- **Netcongestie:** Door overbelasting van het elektriciteitsnet kunnen nieuwe horecapanden soms geen aansluiting krijgen en is het voor bestaande panden lastig of onmogelijk om de aansluiting te verzwaren. Hierdoor wordt het toepassen van elektrische verduurzamingsmaatregelen, zoals zonnepanelen, warmtepompen of inductiekookplaten, beperkt.

- **Beperkte vraag en investeringsruimte bij huurders:** Horecaondernemers hebben vaak geen middelen of prioriteit om mee te investeren in verduurzaming. Dit belemmert samenwerking.
- **Onvoorspelbaar en belemmerend beleid:** Veranderend beleid (zoals het aflopen van de salderingsregeling) maakt investeringen onzeker en risicovol. Daarnaast kan wet- en regelgeving verduurzamingsmaatregelen belemmeren, met name bij monumentale panden.
- **Tijdrovende subsidieaanvragen:** ingewikkelde en tijdrovende subsidieprocedures ontmoedigen pandeigenaren om daadwerkelijk actie te ondernemen.
- **Technische barrières:** Niet elk pand leent zich gemakkelijk voor verduurzaming. Zo kan het ontbreken van een spouwmuur isoleren duurder en lastiger maken, en zijn sommige dakconstructies ongeschikt voor zonnepanelen.
- **Beperkingen bij monumentale panden:** Bij monumenten en panden met een beschermde status gelden aanvullende regels en bouwkundige beperkingen, waardoor verduurzaming vaak ingewikkeld en kostbaar is, bijvoorbeeld bij isolatie of de plaatsing van zon-pv.
- **Gebrek aan praktische ondersteuning:** Pandeigenaren missen een aanspreekpunt dat hen helpt bij verduurzaming. De behoefte aan een onafhankelijke “verduurzamingsmanager” wordt expliciet genoemd.

4.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de bevindingen uit de gesprekken met horecaondernemers (hoofdstuk 2), pandeigenaren (hoofdstuk 3) en andere stakeholders, aangevuld met literatuur en de expertsessie. Ze geven richting aan hoe verduurzaming in de horecasector versneld en ondersteund kan worden. Bij elke doelgroep worden maatregelen genoemd die aansluiten bij hun rol en mogelijkheden. Waar thema's overlappen – zoals samenwerking, voorspelbaar beleid of financiële prikkels – is dit een bewuste herhaling: verduurzaming vraagt om gezamenlijke inzet van meerdere partijen.

Horecaondernemers

De aanbevelingen voor horecaondernemers zijn gebaseerd op de bevindingen die in **hoofdstuk 2** zijn beschreven op basis van de gesprekken met ondernemers. Ze richten zich op maatregelen die ondernemers zelf kunnen nemen, vaak met beperkte investeringen, en die direct zichtbaar resultaat opleveren. Door deze stappen te zetten, besparen ondernemers niet alleen kosten, maar versterken ze ook hun bedrijfsvoering en imago.

1. **Meet het energieverbruik met tijdschakelaars of slimme stekkers**
Geeft direct inzicht in waar besparingen mogelijk zijn, zonder grote kosten of ingrepen. Kleine stappen maken verduurzaming tastbaar.
2. **Voer een verduurzamingsscan uit met een digitale tool of adviseur**
Door dit te doen op het moment dat vervanging nodig is, voorkom je verspilling en bouw je geleidelijk een energiezuinigere onderneming op.
3. **Werk samen met ondernemers in de buurt, bijvoorbeeld door afvalstromen of inkoop te delen**
Vergroot efficiëntie, verlaagt kosten en opent de deur naar gezamenlijke initiatieven zoals collectieve energieopwekking.
4. **Vervang apparatuur stapsgewijs door energiezuinige varianten**
Door dit te doen op het moment dat vervanging nodig is, voorkom je verspilling en bouw je geleidelijk een energiezuiniger onderneming op.
5. **Betrek personeel en klanten bij verduurzaming**
Door medewerkers mee te nemen in trainingen of bewustwording, en klanten te informeren via menukaart of communicatie, vergroot je draagvlak en herkenbaarheid.

Pandeigenaren

De aanbevelingen voor pandeigenaren sluiten aan bij de bevindingen die in **hoofdstuk 3** zijn beschreven op basis van de gesprekken met pandeigenaren en andere betrokkenen. Zij spelen een sleutelrol bij het verduurzamen van horecapanden: zonder hun betrokkenheid kunnen ondernemers vaak geen structurele stappen zetten. Door actief samen te werken met huurders ontstaat meer draagvlak en worden investeringen haalbaar.

1. **Werk samen met huurders aan gedeelde investeringen**
Zoek toenadering en stel een gezamenlijk verduurzamingsplan op. Door kosten en baten te delen, ontstaat wederzijds vertrouwen en worden ook grotere maatregelen mogelijk.
2. **Neem verduurzaming als vast punt op in huurcontracten**
Leg afspraken vast over wie investeert, hoe de kosten verdeeld worden en hoe de voordelen (zoals lagere energielasten) terugvloeien. Duidelijke contracten voorkomen onduidelijkheid en stimuleren gezamenlijke actie.
3. **Bied transparantie over energieverbruik en verduurzamingsopties van het pand**
Door al bij de verhuur inzicht te geven in energieprestaties en verbeterkansen, wordt verduurzaming een vanzelfsprekend gespreksonderdeel en ontstaat bewustzijn bij huurders.
4. **Integreer verduurzaming bij renovatie of herontwikkeling**
Door duurzaamheid standaard mee te nemen bij verbouwingen, worden structurele verbeteringen mogelijk die de waarde en toekomstbestendigheid van het pand vergroten.

Brancheorganisaties

De aanbevelingen voor brancheorganisaties sluiten aan bij de bevindingen die in **hoofdstuk 2** (gesprekken met ondernemers) en **hoofdstuk 3** (signalen van pandeigenaren) zijn beschreven. Brancheorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen als verbinder en kennisdeler.

1. **Organiseer kennissessies en praktijkdagen**
Bied ondernemers praktische handvatten via bijeenkomsten over duurzame inrichting, energiebeheer en circulaire bedrijfsvoering. Hiermee worden kennis en inspiratie uit de praktijk gedeeld en wordt de drempel verlaagd om met verduurzaming te starten.
2. **Zet koplopers in de spotlight**
Gebruik video's, interviews en evenementen om succesvolle voorbeelden uit de sector zichtbaar te maken. Ondernemers raken hierdoor gemotiveerd en zien dat verduurzaming haalbaar en waardevol is.
3. **Ontwikkel modelcontracten en rekentools**
Maak standaarddocumenten en eenvoudige rekeninstrumenten beschikbaar die laten zien hoe kosten en baten van verduurzaming eerlijk verdeeld kunnen worden tussen pandeigenaar en huurder. Dit voorkomt dat investeringen blijven liggen door onduidelijkheid of wantrouwen.
4. **Faciliteer collectieve inkoop via brancheplatforms**
Door samen duurzame apparatuur of diensten in te kopen, profiteren ondernemers van schaalvoordeel en wordt verduurzaming ook voor kleinere bedrijven betaalbaarder.

Gemeenten

De aanbevelingen voor gemeenten sluiten aan bij de bevindingen die in **hoofdstuk 2** (ervaringen van horecaondernemers) en **hoofdstuk 3** (signalen van pandeigenaren) zijn beschreven. Gemeenten kunnen de koers uitzetten en randvoorwaarden scheppen die verduurzaming aantrekkelijk en haalbaar maken.

1. **Ontwikkel een lokale visie op duurzame horeca en veranker deze in beleid en vergunningen**
Een duidelijke visie geeft richting aan ondernemers en pandeigenaren en maakt verduurzaming onderdeel van ruimtelijk en economisch beleid. Zo ontstaat meer houvast en voorspelbaarheid.
2. **Wijs een gemeentelijke contactpersoon aan voor verduurzamingsvragen**
Eén aanspreekpunt verlaagt de drempel voor ondernemers om hulp te zoeken en vergroot de kans dat plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd.

3. **Stel een onafhankelijke verduurzamingsmanager aan als brug tussen huurder en eigenaar**
Een onafhankelijke partij kan belangen afwegen, vertrouwen versterken en gezamenlijke investeringen mogelijk maken.
4. **Versnel vergunningstrajecten en digitaliseer procedures**
Snellere en transparantere trajecten voorkomen dat ondernemers afhaken en zorgen dat verduurzaming eerder van de grond komt.

Rijksoverheid

De aanbevelingen voor de rijksoverheid sluiten aan bij de bevindingen die in **hoofdstuk 2** (behoeften van ondernemers) en **hoofdstuk 3** (signalen van pandeigenaren) zijn beschreven. De rijksoverheid kan met consistent beleid en stimulerende maatregelen richting geven en vertrouwen bieden.

1. **Ontwikkel en communiceer een langetermijnvisie voor verduurzaming van horecapanden (utiliteitsbouw)**
Een duidelijke koers met doelen en rolverdeling geeft ondernemers, gemeenten en pandeigenaren houvast en vertrouwen om te investeren. Deze visie moet onderdeel zijn van het bredere beleid voor de gebouwde omgeving en vergunningverlening.
2. **Zorg voor stabiel en voorspelbaar beleid rond fiscale regelingen en energie**
Voorkom dat fiscale regelingen en subsidies voortdurend wijzigen of jaarlijks anders worden vormgegeven. Ondernemers investeren alleen als zij weten dat de voordelen en voorwaarden voor langere tijd gelden. Ook vergunningseisen en kaders in de gebouwde omgeving vragen om consistentie.
3. **Maak financiële prikkels aantrekkelijker**
Stimuleer investeringen in duurzaamheid door btw op duurzame producten te verlagen en die op niet-duurzame alternatieven te verhogen. Maak daarnaast leaseconstructies voor duurzame apparatuur fiscaal aantrekkelijk, zodat ondernemers met beperkte liquiditeit toch kunnen investeren.

Bijlage I: Topiclijst

Introductie

1. Aanleiding gesprek: wie is NKP, wie is Labyrinth
2. Doel onderzoek + wat wordt ermee gedaan
3. Korte wederzijdse kennismaking (je of u aanspreken?)
4. Toelichting vertrouwelijkheid gesprek + tekenen formulier opname gesprek
5. Check op tijd: we hebben 1 uur voor het gesprek gepland. Komt dit nog steeds uit?

Topiclijst voor gesprek

De vragen zijn onderverdeeld onder de verschillende thema's. Laat de beleefwereld van de ondernemer leidend zijn in het gesprek. Mocht de klimaat- en energietransitie hoog op de lijst staan bij de ondernemer, kan je sneller de diepte in qua soort maatregelen en de specifieke onderstaande thema's. Mocht dit niet het geval zijn, ga mee in de onderwerpen die voor de ondernemer van belang zijn en vind zelf aanknopingspunten om onderwerpen aan de klimaat- en energietransitie te koppelen.

Onder elk kopje staan meerdere vragen. Je kan zelf de keuze maken welke vragen bij jouw gesprek past. De thema's en vragen met een ster* zijn noodzakelijk om te vragen.

Basisinformatie ondernemer*

1. Café- en/of restauranteigenaar?
2. Hoeveel zaken heb je?
3. Huur je de panden of ben je eigenaar?
4. Hoe lang ben je ondernemer?

Beleefwereld eigenaar*

- Wat houdt jou als ondernemer momenteel het meeste bezig in de bedrijfsvoering?
- Waar gaat veel aandacht naartoe?
- Wat zijn de top drie onderwerpen/uitdagingen waar jij je als ondernemer nu mee bezighoudt?

Introductie duurzaamheid/verduurzaming*

- Waar denk je aan bij verduurzaming/duurzaamheid in de horeca?
- Wat vind je van de klimaat- en energietransitie in Nederland?
- Op welke manieren ben je bezig met duurzaamheid?
 - *In het geval van enige of grote aandacht voor verduurzamen:* Welke thema's zijn van belang voor jouw onderneming en waarom?
 - Heeft u voorbeelden van verduurzaming in uw onderneming (pand, apparatuur of menukaart)?
 - Wat zijn succesvolle voorbeelden en waarom werkt dit goed?
 - Wat ging minder goed en waarom?
- Wat is je motivatie voor verduurzamen? Bijv. kosten-baten afweging, aansluiting consument, intrinsieke motivatie of anders.

- *In het geval van weinig aandacht voor verduurzamen:* Vraag naar de reden hiervoor. Bijvoorbeeld: Hebben andere onderwerpen prioriteit, ervaren ze verduurzamen als niet belangrijk, worden ze door iets weerhouden o.i.d.?

Apparatuur en energie*

- Hoe verhouden jouw energiekosten zich tot de omzet?
- In hoeverre heb je inzicht in jouw grootverbruikers? Welk apparaat in jouw onderneming verbruikt de meeste energie? *
- Wat zijn voor jou redenen om een apparaat te vervangen (oud, stuk, kostenbesparing, meer omzet)?
- Zie jij besparingsmogelijkheden in jouw verbruik? Zo ja, welke?
- Hoe beïnvloeden veranderingen in energieprijzen de bedrijfsvoering?
- Welke technologieën of innovaties op het gebied van energie-efficiëntie overweeg je voor je bedrijf? Bijvoorbeeld slimme energiebeheersystemen of ledverlichting?
 - Wanneer zou je die technologieën toepassen? Wanneer is het voor een ondernemer interessant om investeringen te doen in energiebesparing?
 - [Indien respondent aangeeft dat bepaalde duurzaamheidsinvesteringen niet rendabel zijn]:
 - Kun je concreet aangeven welke investeringen - die je wel zou willen nemen – niet rendabel zijn in jouw situatie?
 - Welke terugverdientijden houd je aan?

Pandeigenaren en verhuurders*

- Hoe is je relatie met de pandeigenaar?
- Is de pandeigenaar bezig met verduurzamen, specifiek in de horeca locatie?
- Wat moet er gebeuren om de samenwerking tussen horecaondernemers en pandeigenaren te verbeteren ten behoeve van verduurzamen (in algemene zin)?

Menu en consumenten*

- Wat voor soort klanten komen voornamelijk naar je bedrijf en in hoeverre hechten zij waarde aan duurzame keuzes (op de menukaart)?
- Waar houd je rekening mee met het opstellen van de menukaart? Wat zijn overwegingen (duurzame keuzes sturen of behoefte klant meenemen)?
- Ben je goed op de hoogte van wat klanten terug willen zien op de menukaart? Hoe weet je dit?
- Heeft verduurzamen invloed op de marktpositie van jouw onderneming?
- In hoeverre ben je bekend met het verdienmodel dat bestaat uit een meer duurzaam aanbod (denk aan biologisch en plantaardig eten, minder vlees en vis, meer meegaan met de seizoenen)?
 - En hoeverre geloof jij in de werkzaamheid van zo'n verdienmodel? Waardoor komt dat?
- In hoeverre ben je bekend met het verdienmodel waarin het tegengaan van voedselverspilling centraal staat?
 - En hoeverre geloof jij in de werkzaamheid van zo'n verdienmodel? Heb je hier zelf ervaringen mee (gehad)?

(Sociale) omgeving*

- Kan je iets meer vertellen over de omgeving waar jouw café en/of restaurant zich bevindt? Denk aan soort locatie, wijk, bewoners, sociale cohesie in gebied.
- Hoe is je relatie met de lokale gemeenschap?
- Wat voor soort klanten en hoeveel procent is ongeveer vaste klant?
- Spreek je weleens met je klanten of andere ondernemers over duurzaamheid?
 - Waarom wel of juist niet?

- *[Indien ja]:* Wat voor reacties krijg je?
- *Heb jij het gevoel dat je hierin een voorbeeldfunctie kan vervullen?* Ten opzichte van andere ondernemers, klandizie, de omgeving etc.

Rol van de overheid en regels*

- Wat vind je van het huidige klimaatbeleid (en de regels) rondom verduurzaming in relatie tot je onderneming? (Denk ook aan subsidies)
 - Is er iets waar je specifiek tegenaan loopt bij de wet- en regelgeving rondom duurzaamheid? Kun je een concreet voorbeeld hiervan geven?
 - *[Indien weinig vertrouwen in klimaatbeleid overheid]:* Waar komt dit wantrouwen vandaan? Kun je hierbij ook concrete voorbeelden geven?
- Hoe kan de overheid verduurzaming voor ondernemers aantrekkelijker maken (bijvoorbeeld toegankelijker, eenvoudiger of financieel haalbaarder)? Wat heb je nodig van de overheid (en of gemeente)?
- Heeft de nasleep van de coronamaatregelen invloed op je aanpak/ambitie om te verduurzamen?

Inkoop, leveranciers en (keten)samenwerking

- Wat valt voor jou onder duurzaam inkopen?
- Waar let je op bij het selecteren van leveranciers (inkoop producten) en samenwerkingspartners, en hoe belangrijk is duurzaamheid hierbij?
- Hoe merk je de impact van verduurzamen binnen je samenwerkingen?
 - Wordt dit onderwerp actief besproken met collega's of partners?

Gedrag

- In hoeverre ben jij of het personeel bezig met duurzaam gedrag, zoals lampen uitzetten, verwarming uit, afvalscheiding, etc.?
- Hoe gaan jullie om met voedselverspilling?

Informatie

- Hoe komen jullie aan informatie? Hoe informeren jullie je over duurzaamheid etc.? Hoe blijf je op de hoogte?

Toekomst

- Hoe kijk je naar de toekomst? Zowel van je eigen bedrijf als de sector.
- Hoe zou je beter geholpen kunnen worden? Wat heb je nodig om te verduurzamen? (Concreet – voorbeelden)

Afsluiting

1. Wil je nog iets delen/vertellen wat tot dusver nog niet besproken is?
2. Toelichting op vervolgonderzoek door NKP, wil je op de hoogte blijven? E-mail noteren.
3. Overhandigen VVV-bon en formulier ter ondertekening van ontvangst.
4. Check: willen ze het gespreksverslag nalezen of niet?



Labyrinth Onderzoek & Advies

Labyrinth is een full-service onderzoeks- en adviesbureau dat bestaat uit een uitstekend op elkaar ingespeeld team van specialisten met ruime ervaring op diverse onderzoeksterreinen. Zo is Labyrinth actief binnen verschillende maatschappelijke werkvelden, zoals diversiteit, migratie, integratie, leefbaarheid, sociale veiligheid, wonen, zorg & welzijn, arbeidsmarkt en jeugd. Labyrinth weet hierbij als geen ander iedereen te bereiken, ongeacht taal, achtergrond en sociaaleconomische status. Niet praten óver hen, maar mét hen, is daarbij de visie.