

# HOSPITALITY PACT

## Arbeidsmarkt Hospitalitysector

*Monitor, Trends & Best Practices*

Werkgroep Onderzoek & Innovatie – April 2026

## Colofon

### Titelpublicatie

Arbeidsmarkt Hospitalitysector – Monitor, Trends & Best Practices

### Publicatiedatum

April 2026

### Over de rapportage

Deze rapportage is samengesteld door Centre of Expertise in Leisure, Tourism and Hospitality (CELTH), in samenwerking met ABN AMRO, Koninklijke Horeca Nederland (KHN), HISWA-RECRON, Stichting Vakbekwaamheid Hospitality (SVH), Rabobank en Reiswerk.

### Auteurs/onderzoekers

Marloes de Vries, HZ University of Applied Sciences  
Lobke Elbers, Breda University of Applied Sciences

### © CELTH, 2026

Deze publicatie is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Aan de inhoud van deze uitgave kunnen echter geen rechten worden ontleend. Waar mogelijk zijn de gebruikte bronnen vermeld. Alle teksten en gegevens in deze uitgave mogen vermenigvuldigd of openbaar gemaakt worden, mits met bronvermelding van CELTH.

[www.celth.nl](http://www.celth.nl) | [info@celth.nl](mailto:info@celth.nl)

**Inhoud**

Inleiding ..... 5

Introductie Werkgroep Onderzoek en Innovatie..... 6

    Leeswijzer ..... 7

1. Relevantie ..... 8

    1.1 Trends en ontwikkelingen die de arbeidsmarkt beïnvloeden ..... 8

2. Onderzoek en Innovatie: de aanpak van deze pilot ..... 9

    Inleiding ..... 9

    2.1 Doelen van de onderzoekspilot ..... 9

    2.2 Onderzoeksmethoden ..... 9

        2.2.1 Arbeidsmarktmonitor Hospitalitysector ..... 9

        2.2.2 Arbeidskwaliteitmonitor Hospitalitysector..... 10

3. Analyse en inzichten Arbeidsmarktmonitor ..... 11

    Inleiding ..... 11

    3.1 Werkgelegenheid..... 11

        3.1.1 Aantal medewerkers..... 11

        3.1.2 Aantal medewerkers per maand ..... 13

        3.1.3 Aantal openstaande vacatures horeca ..... 14

        3.1.4 Prognose ontwikkeling aantal banen..... 15

    3.2 Personeel ..... 16

        3.2.1 Type dienstverbanden ..... 16

        3.2.2 Lengte van dienstverbanden ..... 18

        3.2.3 Duur van de loopbaan..... 19

        3.2.4 Medewerkerstevredenheid ..... 21

    3.3 Arbeidsmobiliteit ..... 24

        3.3.1 Netto instroom, uitstroom en doorstroom - volume ..... 24

        3.3.2 Instroom vs uitstroom - samenstelling ..... 25

        3.3.3 Instroom vs uitstroom - herkomst en bestemming ..... 26

    3.4 Onderwijs..... 28

        3.4.1 Aantal studenten en gediplomeerden..... 28

        3.4.2 Prognose aantal studenten..... 29

        3.4.3 Samenstelling..... 29

        3.4.4 Aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt ..... 32

4. Analyse en inzichten Arbeidskwaliteitmonitor ..... 34

    Inleiding ..... 34

    Selectiecriteria ..... 35

    4.1 Best practices vanuit de horecasector..... 36

        4.1.1 Best practice Da Peppino ..... 36

4.1.2 Best practice DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station .....	39
4.1.3 Best practice Boutique Hotel Texel.....	43
4.2 Best practices vanuit de recreatiebranche .....	46
4.2.1 Best practice de Kennemer Duincampings .....	46
4.2.2 Best practice Center Parcs .....	50
4.2.3 Best Practice Hof van Saksen .....	54
4.3 Best practices vanuit de reisbranche .....	57
4.3.1 Best practice Avila Reizen .....	57
4.3.2 Best practice Sawadee Reizen .....	60
4.4 Resultaten en inzichten Arbeidskwaliteitmonitor .....	64
4.4.1 Toekomstbestendig werkgeverschap .....	64
4.4.2 Skills en talentontwikkeling .....	64
4.4.3 Aantrekken en behouden van werknemers .....	65
4.4.4 Duurzame inzetbaarheid .....	65
4.4.5 Zingeving en betrokkenheid .....	65
5. Prioriteiten en oplossingsrichtingen .....	66
6. Discussie en vervolgstappen .....	68
Bijlage 1 Hospitality Pact en Werkgroepen .....	71
Bijlage 2 Definities Arbeidsmarktmonitor .....	73
Bijlage 3 Indelingen Arbeidsmarktmonitor .....	75
Bijlage 4 Bevolkingsprognose naar leeftijd .....	77
Bijlage 5 Topclijst Monitor Arbeidskwaliteit .....	78
Bijlage 6 Bronnen.....	80

## Inleiding

De hospitalitysector is een belangrijke sector voor de Nederlandse economie en samenleving. Met duizenden bedrijven en honderdduizenden werknemers speelt de sector een grote rol in werkgelegenheid, vrijetijdsbesteding en sociale ontmoeting. Tegelijkertijd staat de sector voor grote veranderingen, onder andere op het gebied van arbeidsmarkt, digitalisering, duurzaamheid en de ontwikkeling van nieuwe skills. Om deze ontwikkelingen beter te begrijpen en hier effectief op in te spelen, is samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen, kennisorganisaties en de overheid noodzakelijk.

Binnen deze context is het Hospitality Pact opgericht. Het Hospitality Pact is een samenwerkingsverband waarin verschillende partijen uit de hospitalitysector gezamenlijk werken aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Door kennis, onderzoek en praktijkervaring te bundelen, wil het pact bijdragen aan een sterke, innovatieve en aantrekkelijke hospitalitysector.

Om deze samenwerking vorm te geven zijn binnen het Hospitality Pact vier gespecialiseerde werkgroepen ingericht. Elke werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers uit verschillende branches binnen de hospitalitysector, aangevuld met experts uit onderwijs en onderzoek. Zij brengen hun kennis en ervaring samen om actuele vraagstukken binnen de sector te analyseren en oplossingen te ontwikkelen.

## Introductie Werkgroep Onderzoek en Innovatie

Deze rapportage is opgesteld door de Werkgroep Onderzoek en Innovatie, een van de vier werkgroepen van het [Hospitality Pact](#) (zie bijlage 1). Binnen deze werkgroep werken verschillende partijen uit de hospitalitysector samen aan het ontwikkelen van een toekomstgerichte aanpak voor het verzamelen, analyseren en duiden van data en onderzoek over arbeidsmarktontwikkelingen in de sector.

De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers van brancheorganisaties, onderwijs- en kennisinstellingen en de financiële sector. De betrokken partners zijn onder andere [Koninklijke Horeca Nederland \(KHN\)](#), [HISWA-RECRON](#), [Reiswerk](#), [SVH](#), [ABN AMRO](#), [Rabobank](#), [CELTH](#), [HZ University of Applied Sciences](#) en [Breda University of Applied Sciences](#). Door deze samenwerking wordt kennis uit verschillende perspectieven samengebracht.

Het doel van de werkgroep is om kennisdeling binnen de sector te versterken en ondernemers, opleiders en beleidsmakers te ondersteunen bij het maken van toekomstbestendige keuzes op het gebied van onder andere werkgeverschap, personeelsbeleid, skills en sectorontwikkeling.

In het kader van deze samenwerking is een onderzoekspilot uitgevoerd. Deze pilot richt zich op het bundelen en analyseren van bestaande en nieuwe kennisbronnen, aangevuld met kwalitatieve inzichten uit de sector. Door deze aanpak wil de werkgroep bijdragen aan een beter inzicht in arbeidsmarktontwikkelingen en de toekomstige behoefte aan skills binnen de hospitalitysector.

De werkgroep baseert zich op actuele ontwikkelingen en onderzoeken binnen Nederland en neemt waar mogelijk ook relevante internationale inzichten mee.

Belangrijke nationale bronnen die hierbij worden gebruikt zijn onder andere:

- Imago-onderzoek van Reiswerk en HISWA-RECRON
- Arbeidsmarktmonitor Hospitalitysector en data-analyses van KHN, HISWA-RECRON en Reiswerk
- Publicaties en arbeidsmarktdata van het CBS en ABN AMRO
- Benchmark- en sectoranalyses van Rabobank
- Europees arbeidsmarktonderzoek naar skills van Breda University of Applied Sciences
- Arbeidsmarktonderzoek van HZ University of Applied Sciences

Daarnaast vormt de Human Capital Agenda, ontwikkeld door CELTH, een belangrijk referentiekader. Deze agenda is mede gebaseerd op inzichten uit het Europese Erasmus+ project PANTOUR, dat zich richt op het in kaart brengen van skill gaps en toekomstige skillbehoeften binnen verschillende toeristische subsectoren. Het project ontwikkelt een framework voor sectorale samenwerking rondom de kwalitatieve en mogelijke kwantitatieve vraag naar arbeid in de hospitalitysector, in samenwerking met overheid, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven.

De Human Capital Agenda laat zien dat functies en rollen binnen de hospitalitysector veranderen. Technologische ontwikkelingen, digitalisering en veranderende verwachtingen van werknemers zorgen ervoor dat nieuwe skills steeds belangrijker worden.

Thema's zoals leiderschap, teamontwikkeling, innovatie en een sterke organisatiecultuur spelen daarbij een steeds grotere rol. Hoewel het aantrekken, binden en behouden van medewerkers al langere tijd een belangrijke uitdaging vormt binnen de sector, komt daar in toenemende mate de noodzaak bij om medewerkers continu te ontwikkelen. Dit hangt samen met de snelle veranderingen in benodigde skills en de groeiende verwachtingen van werknemers. Dit geldt niet alleen voor huidige medewerkers, maar ook voor de instroom van nieuwe professionals in de sector.

De resultaten van deze pilot bieden organisaties in de sector handvatten en inzichten op het gebied van onder andere toekomstige skills, veranderende functieprofielen, trends en ontwikkelingen, duurzaam werkgeverschap en het aantrekken en behouden van talent. Tegelijkertijd zorgt deze aanpak ervoor dat bestaande data en expertise efficiënt worden benut. Daarmee vormt deze rapportage een basis voor verdere kennisontwikkeling en samenwerking binnen de hospitalitysector.

### Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft de relevantie en gaat kort in op trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op basis van deskresearch. Hoofdstuk 2 geeft de aanpak van het onderzoek weer met een uiteenzetting van de onderzoeksdoelstellingen en onderzoeksmethoden. Hoofdstuk 3 geeft een kwantitatief overzicht van de arbeidsmarkt in de hospitalitysector als geheel en voor de horeca-, watersport- en recreatiebranche en de reisbranche. Daarbij worden inzichten gepresenteerd over werkgelegenheid, personeel, arbeidsmobiliteit en onderwijs. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van interviews met acht bedrijven in de hospitalitysector, die zijn geselecteerd als best practices op het gebied van arbeidskwaliteit. Hoofdstuk 5 gaat in op mogelijke oplossingsrichtingen om arbeid slimmer te benutten, ontwikkelen en behouden. Hoofdstuk 6 sluit af met de vervolgstappen die nodig zijn om te blijven bouwen aan een sterke, innovatieve en aantrekkelijke arbeidsmarkt.

## 1. Relevantie

Hospitality draait om service en persoonlijke aandacht, waardoor gasten, klanten en medewerkers zich welkom voelen. Het is de basis voor hoe we met elkaar omgaan en elkaar ontmoeten. Hospitality is belangrijk voor de dienstensector en helpt je om in verschillende situaties goed contact te maken en beleefd te zijn. Dit is zelfs vastgelegd in Artikel 22 van de Nederlandse Grondwet, dat bepaalt dat de overheid voorwaarden moet scheppen voor maatschappelijke en culturele ontwikkeling en vrijetijdsbesteding.

De hospitalitysector omvat verschillende branches, waaronder horeca, reizen, toerisme, recreatie, watersport, catering en evenementen. De sector levert een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse economie en arbeidsmarkt. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek bedroegen de totale toeristische bestedingen in Nederland in 2024 ongeveer €111 miljard. De toerismesector vertegenwoordigt daarmee circa 4% van de Nederlandse economie. Daarnaast biedt de sector werk aan ongeveer 670.000 tot 700.000 mensen, wat neerkomt op ongeveer 7% van de totale werkgelegenheid in Nederland.

### 1.1 Trends en ontwikkelingen die de arbeidsmarkt beïnvloeden

Naast de groei van de sector zijn er verschillende trends die invloed hebben op de arbeidsmarkt in de hospitalitysector. Een belangrijke ontwikkeling is de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Veel bedrijven hebben moeite om voldoende personeel te vinden en te behouden. Tegelijkertijd veranderen de verwachtingen van werknemers, bijvoorbeeld op het gebied van werk-privébalans, ontwikkelmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.

Daarnaast speelt digitalisering een steeds grotere rol binnen de sector. Nederland behoort tot de meest digitaal vaardige landen in Europa, maar tegelijkertijd groeit de vraag naar medewerkers met digitale skills in de hospitalitysector snel. Bijvoorbeeld op het gebied van data-analyse, online marketing, platformeconomie en toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI).

Ook verandert het type skills dat nodig is in de sector. Naast vakinhoudelijke kennis worden zogeheten sectoroverstijgende (transversale) skills steeds belangrijker. Dit zijn skills die in verschillende functies en sectoren toepasbaar zijn, zoals kritisch denken, probleemoplossend vermogen, interculturele communicatie, samenwerking en aanpassingsvermogen. In een sector die sterk afhankelijk is van internationale gasten, digitalisering, en waarin het werk steeds dynamischer wordt, zijn juist deze skills van toenemend belang.

Daarnaast groeit de aandacht voor duurzaamheid en een betere balans tussen bezoekers, bewoners en bedrijven. In de nationale visie Perspective Destination Netherlands 2030 wordt benadrukt dat de sector zich moet ontwikkelen richting een meer duurzame en evenwichtige vorm van toerisme en hospitality.

Deze ontwikkelingen maken duidelijk dat de hospitalitysector voortdurend in beweging is. Om ondernemers, opleiders en beleidsmakers beter te ondersteunen bij strategische keuzes is meer inzicht nodig in arbeidsmarktontwikkelingen en de toekomstige behoefte aan skills. De volgende hoofdstukken van deze rapportage geven daarom een nadere analyse van de arbeidsmarkt in de hospitalitysector.

## 2. Onderzoek en Innovatie: de aanpak van deze pilot

### Inleiding

De Werkgroep Onderzoek en Innovatie neemt in de periode 2025 en 2026 de veranderende arbeidsmarkt onder de loep om ondernemers, onderwijsinstellingen en beleidsmakers mee te nemen in actuele en toekomstgerichte inzichten. Het doel hiervan is om tijdig en effectief te kunnen anticiperen op ontwikkelingen zoals personeelstekorten, instroom vanuit het onderwijs en bredere verschuivingen binnen de sector.

### 2.1 Doelen van de onderzoekspilot

De Werkgroep Onderzoek en Innovatie heeft drie ambities opgesteld voor de onderzoekspilot, die gericht zijn op het versterken van het Hospitality Pact en de sector met:

- Het bevorderen van structurele kennisdeling over arbeidsmarktuitdagingen door het bundelen en verrijken van data en inzichten. Dit stelt de sector in staat om gezamenlijk dezelfde informatie te benutten, zich te verbinden en gerichte strategieën te ontwikkelen voor het aanpakken van arbeidsmarktproblematiek;
- Het opstarten van de Arbeidskwaliteitmonitor, gericht op het verkennen van indicatoren die inzicht geven in de kwaliteit van werk binnen de hospitalitysector. Er wordt onderzocht hoe thema's als werkgeverschap en veranderende skills en functies in kaart gebracht en ingezet kunnen worden ter ondersteuning van toekomstgericht HR- en arbeidsmarktbeleid;
- De actualisatie en doorontwikkeling van de bestaande Arbeidsmarktmonitor Hospitalitysector, waarbij wordt ingezet op een betere aansluiting bij de informatiebehoefte van de sector. Naast het actualiseren van bestaande data wordt verkend hoe de monitor toekomstgericht kan worden uitgebreid en hoe de beschikbare inzichten concreter benut kunnen worden voor strategische toepassingen.

De samenwerking van de Werkgroep Onderzoek en Innovatie met de partners in het Hospitality Pact biedt daarnaast kansen om een nieuw -op kennis gebaseerd ecosysteem te vormen voor innovatie, transformatie en samenwerking in de hospitalitysector.

Er is binnen de pilot speciale aandacht voor het testen van reeds bestaande en succesvol bewezen onderzoekstechnieken vanuit de partners. De pilot moet uitwijzen waar de kansen zitten en waar in de toekomst mogelijk uitgebreid kan worden. Denk aan de inzet van nieuwe modellen en tools voor het aanboren van nieuwe data en het structureel inzichtelijk maken van fundamentele arbeidsmarktdata met betrekking tot uitdagingen in de hospitalitysector.

## 2.2 Onderzoeksmethoden

### 2.2.1 Arbeidsmarktmonitor Hospitalitysector

De arbeidsmarkt in de hospitalitysector verandert snel. Ondernemers, onderwijsinstellingen en beleidsmakers hebben daarom behoefte aan actuele én toekomstgerichte inzichten en duiding om tijdig en effectief te kunnen anticiperen op ontwikkelingen. Denk aan personeelstekorten, veranderende instroom vanuit het onderwijs en bredere verschuivingen binnen de sector.

#### *Waarom deze monitor?*

De [Arbeidsmarktmonitor](#), die tot stand is gekomen door een samenwerking van leden van Gastvrij Nederland, biedt veel kwantitatieve informatie over de arbeidsmarkt. Voor deze pilot zijn op basis van de Arbeidsmarktmonitor relevante arbeidsmarktontwikkelingen voor de sector en de drie branches binnen de werkgroep in kaart gebracht. Daarbij is gekeken naar de thema's:

- Werkgelegenheid

- Personeel
- Arbeidsmobiliteit
- Onderwijs

In hoofdstuk 3 worden de resultaten gepresenteerd en voorzien van duiding, zodat gebruikers de informatie nog effectiever kunnen benutten bij het inspelen op de ontwikkelingen.

*Voor wie zijn de inzichten bedoeld?*

- Ondernemers (direct inzicht in ontwikkelingen op de arbeidsmarkt)
- Sectororganisaties en brancheverenigingen
- Onderwijsinstellingen (curriculumontwikkeling)
- Beleidsmakers (regionaal/lokaal)
- Andere werkgroepen binnen het Hospitality Pact

### 2.2.2 Arbeidskwaliteitmonitor Hospitalitysector

De nieuw opgezette Arbeidskwaliteit monitor biedt inzicht in hoe de hospitalitysector professionals aantrekt, ontwikkelt en behoudt in een arbeidsmarkt die continu verandert. Denk aan personeelstekorten, veranderende verwachting en betekenis van werk, functies en taken, en de impact van technologie en digitalisering.

Waar de Arbeidsmarktmonitor zich richt op de kwantitatieve kant van werkgelegenheid in de hospitalitysector, verdiept de Arbeidskwaliteitmonitor zich meer in de kwaliteit van werk. Deze inzichten helpen de sector toekomstgericht te investeren in aantrekkelijk werk en duurzame inzetbaarheid, voor nu én later.

*Waarom deze monitor?*

De kwaliteit van werk bepaalt de toekomst van de hospitalitysector. In een arbeidsmarkt die onder druk staat door personeelstekorten, digitalisering en veranderende verwachtingen, is het cruciaal om te weten: Hoe houden we mensen inzetbaar en verbonden aan de sector – nu én straks? De Arbeidskwaliteitmonitor geeft antwoord op die vraag. Dit is een nog niet bestaande monitor maar maakt gebruik van bestaande onderzoeksmethoden vanuit de partners. Waar de Arbeidsmarktmonitor vooral cijfermatig inzicht geeft in werkgelegenheid en mobiliteit, biedt de Arbeidskwaliteitmonitor verdieping in de inhoud, beleving en toekomstgerichtheid van werk.

Met thema's als:

- Talentontwikkeling & skills verschuivingen
- Goed werkgeverschap & werkcultuur
- De toekomst van werk en functies
- Leiderschap en cultuur

Deze inzichten zijn onmisbaar voor:

- Ondernemers die investeren in aantrekkelijk werkgeverschap en behoud van personeel
- Opleiders die onderwijs afstemmen op toekomstige praktijk
- Beleidsmakers die sturen op duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke waarde
- De sector als geheel, om sterker te staan in een concurrerende arbeidsmarkt

De Arbeidskwaliteitmonitor is daarmee meer een strategisch kompas voor het maken van verantwoorde keuzes in arbeidsmarkt- en onderwijsbeleid. In hoofdstuk 4 worden de resultaten beschreven.

### 3. Analyse en inzichten Arbeidsmarktmonitor

#### Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een kwantitatief overzicht van de arbeidsmarkt in de hospitalitysector. Er worden inzichten gedeeld op het gebied van werkgelegenheid, personeel, arbeidsmobiliteit en onderwijs. Waar mogelijk worden de inzichten zowel voor de sector als geheel, als voor drie onderliggende branches gepresenteerd: horeca, watersport en recreatie, en de reisbranche. Deze branches vormen geen optelsom van het totaal, maar betreffen een selectie. De data voor de watersportbranche hebben met name betrekking op bedrijven in de watersportrecreatie en omvatten geen 'technische' bedrijven, zoals jachtbouwbedrijven, onderhouds- en reparatiebedrijven. In bijlage 2 en 3 is een uitgebreid overzicht opgenomen van definities en gebruikte indelingen.

Tenzij anders vermeld, is de informatie afkomstig uit de Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, die tot stand is gekomen in samenwerking met leden van Gastvrij Nederland: CLC-VECTA, Club van Elf, HISWA-RECRON, KHN (in samenwerking met SVH), NBTC, VVEM en Reiswerk. Dit rapport bevat slechts een selectie van relevante kenmerken uit de Arbeidsmarktmonitor. Meer kenmerken, deelbranches en regionale data zijn vrij toegankelijk via [www.arbeidsmarktmonitor.nbtc.nl](http://www.arbeidsmarktmonitor.nbtc.nl). Onderaan iedere figuur en tabel in dit rapport staat een hyperlink naar de bijbehorende analyse in de monitor. Via deze link is het mogelijk de data in te zien en filters, zoals regio en branche, aan te passen om zo eigen selecties te maken. In sommige gevallen zijn data afkomstig van externe bronnen, zoals het CBS en UWV, die niet exact dezelfde definitie van de hospitalitysector hanteren. Hierdoor zijn bepaalde cijfers alleen beschikbaar voor de horeca; dit wordt waar relevant toegelicht in de rapportage.

#### 3.1 Werkgelegenheid

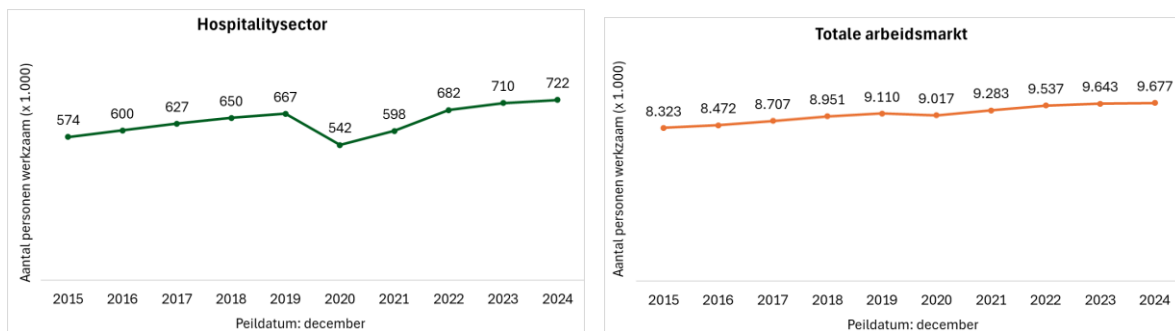
Dit onderdeel geeft inzicht in het aantal werkenden in de hospitalitysector, met een verdieping naar de branches horeca, watersport en recreatie, en de reisbranche. Voor de horeca wordt aanvullend ingegaan op de vacaturegraad en een prognose van het aantal banen; voor de overige branches zijn deze gegevens niet beschikbaar.

##### 3.1.1 Aantal medewerkers

In december 2024 waren ongeveer 722.000 personen werkzaam in de hospitalitysector. Dit komt overeen met ruim 740.000 banen en meer dan 454.000 fte. Het totaal aantal banen ligt hoger dan het aantal personen, omdat één persoon meerdere banen kan hebben. Eén fte staat voor een volledige werkweek, oftewel het aantal uren dat gewerkt wordt bij een voltijdsdienstverband; een deeltijdbaan telt dus als minder dan één fte. Een volledige beschrijving van de definities is opgenomen in bijlage 2.

Sinds het herstel van de werkgelegenheid na de corona periode in 2022 groeit het aantal medewerkers in de hospitalitysector ieder jaar. In december 2024 lag het aantal medewerkers 1,7% hoger dan in december 2023, terwijl de totale arbeidsmarkt in die periode slechts met 0,4% groeide. Daarmee lag het aantal medewerkers in de hospitalitysector in 2024 8% boven het niveau van voor corona (2019). In de totale arbeidsmarkt is dat 6% hoger.

**Figuur 3.1.1: Aantal personen werkzaam in de hospitalitysector en de totale arbeidsmarkt (x1.000), 2015-2024**



De bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op metingen in december van elk jaar.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#), CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research

Wel is de groei in het aantal werkzame personen in zowel de hospitalitysector als de totale arbeidsmarkt afgevlakt. In 2024 was de stijging de laagste van de afgelopen negen jaar (met uitzondering van de coronadip). De krappe arbeidsmarkt en de zwakke economische groei hebben deze afremming mede veroorzaakt.

**Tabel 3.1.2: Jaarlijkse procentuele verandering van het aantal personen werkzaam in de hospitalitysector en de totale arbeidsmarkt, 2016-2024**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Hospitalitysector</b>	4,6%	4,5%	3,6%	2,6%	-18,8%	10,3%	14,1%	4,1%	1,7%
<b>Totale arbeidsmarkt</b>	1,8%	2,8%	2,8%	1,8%	-1,0%	2,9%	2,7%	1,1%	0,4%

De bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op metingen in december van elk jaar.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#), CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research

Op brancheniveau bekeken waren er in december 2024 bijna 510.000 personen werkzaam in de horeca. Dit is ruim 1% meer dan in december 2023 en bijna 9% meer dan in het pre-coronajaar 2019. Uitzondering hierop vormen cafés, waar het aantal medewerkers sinds 2019 met 2% is afgenomen ten opzichte van 2019. Dit hangt samen met een daling van het [aantal cafés](#).

In december 2024 waren er ongeveer 66.800 personen werkzaam in de watersport- en recreatiebranche. Dit is een stijging van 2% ten opzichte van december 2023 en 16% meer dan in 2019. Daarmee laat deze branche de sterkste groei zien van de drie branches die in tabel 3.1.3 zijn weergegeven. Voor de [watersportbranche](#) afzonderlijk lag de groei lager: 1% ten opzichte van 2023 en 9% ten opzichte van 2019.

In december 2024 waren bijna 9.600 personen werkzaam in de reisbranche. De sterke groei direct na 2021 hangt samen met het herstel van de reisbranche na de coronaperiode. Sinds 2022 is de groei duidelijk afgevlakt. Dit suggereert dat de sector haar herstel grotendeels heeft afgerond en zich stabiliseert rond een nieuw evenwicht.

**Tabel 3.1.3: Aantal personen werkzaam naar branche, 2015-2024**

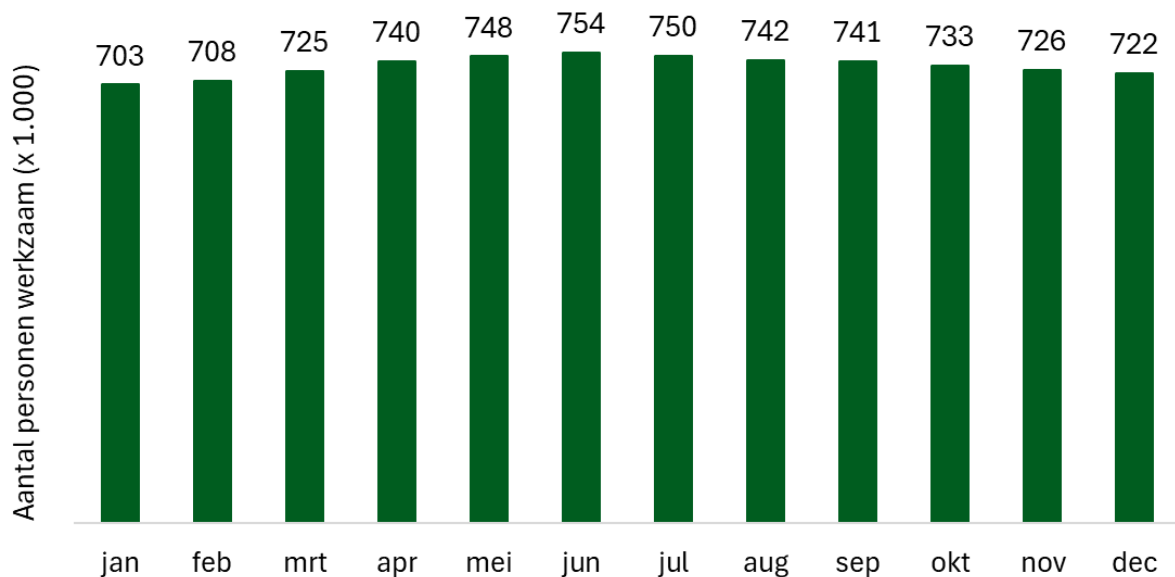
	Horeca	Reisbranche	Watersport en recreatie
2015	401.805	-	48.320
2016	422.030	-	50.795
2017	438.915	-	53.375
2018	455.625	-	56.230
2019	469.110	-	57.550
2020	365.195	-	52.410
2021	417.815	7.525	56.705
2022	483.180	9.560	62.990
2023	502.660	9.625	65.480
2024	509.920	9.580	66.815

Deze branches zijn een selectie en tellen niet op tot het totaal van de hospitalitysector

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

### 3.1.2 Aantal medewerkers per maand

Paragraaf 3.1.1 toont de werkgelegenheid op basis van cijfers in december. In de hospitalitysector speelt seizoensmatigheid echter een rol. De onderstaande grafiek laat daarom de maandelijkse ontwikkeling zien, waarbij duidelijk wordt dat het aantal medewerkers piekt in de maanden mei tot en met juli, en in de wintermaanden lager is.

**Figuur 3.1.4: Aantal personen werkzaam in de hospitalitysector per maand (x1.000), 2024**


Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

De seizoensmatigheid is het grootst in de watersport- en recreatiebranche: het aantal medewerkers varieert van 63.925 in januari tot ongeveer 80.000 in augustus, wat relatief gezien de grootste schommeling is van de drie branches. Voor de [watersportbranche](#) afzonderlijk zijn de schommelingen minder sterk dan in de recreatiebranche, maar de fluctuaties blijven groter dan in de horeca en reisbranche.

Tabel 3.1.5: Index van het aantal personen werkzaam naar branche per maand (januari 2024=100), 2024

	Horeca	Reisbranche	Watersport en recreatie
<b>Januari 2024</b>	100	100	100
<b>Februari 2024</b>	101	101	101
<b>Maart 2024</b>	103	103	107
<b>April 2024</b>	105	105	114
<b>Mei 2024</b>	106	107	118
<b>Juni 2024</b>	107	108	119
<b>Juli 2024</b>	106	106	124
<b>Augustus 2024</b>	104	104	125
<b>September 2024</b>	105	105	117
<b>Oktober 2024</b>	104	101	113
<b>November 2024</b>	103	99	106
<b>December 2024</b>	102	99	105

Index t.o.v. referentieperiode januari 2024 (januari 2024 = 100). De onderliggende aantallen zijn weergegeven in de [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#)

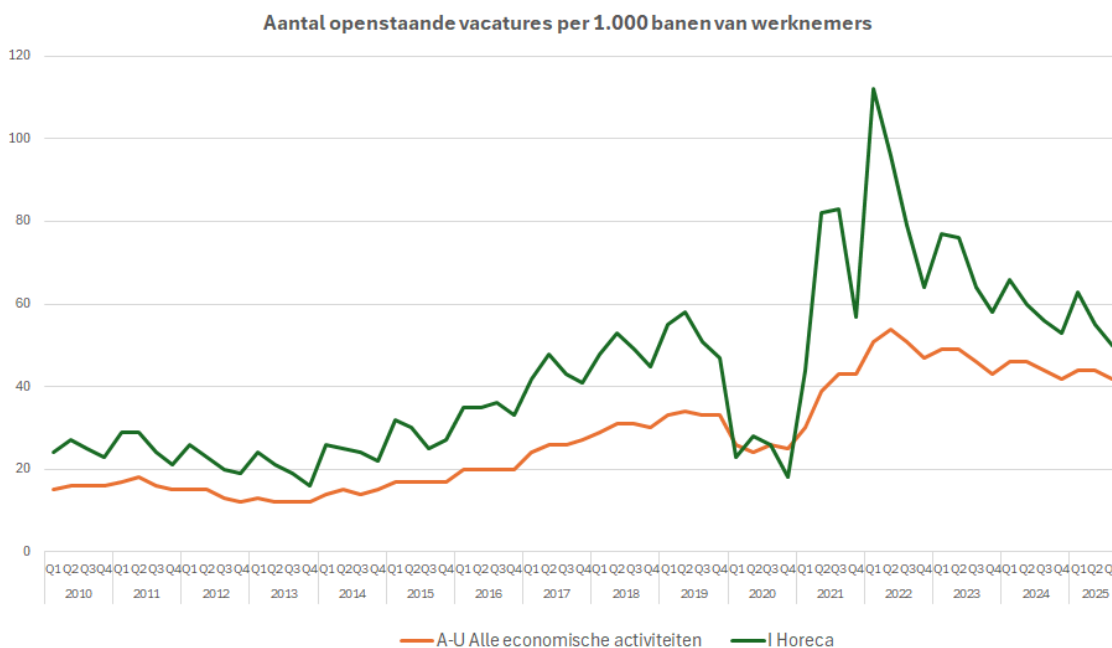
Bron: Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research

### 3.1.3 Aantal openstaande vacatures horeca

Het CBS geeft inzicht in de vacaturegraad (aantal vacatures per 1.000 werknemers) voor verschillende bedrijfstakken, waaronder de horeca. Overige branches, zoals gedefinieerd binnen de hospitalitysector, worden in deze analyse niet afzonderlijk onderscheiden.

Er is sprake van een dalende trend in de vacaturegraad sinds de piek tijdens de coronaperiode in 2022. In het tweede en derde kwartaal van 2025 lag de vacaturegraad in lijn met het niveau in 2019. Kijkend over een langere periode blijft de vacaturegraad echter relatief hoog, wat de aanhoudende arbeidskrapte onderstreept.

Figuur 3.1.6: Vacaturegraad horeca versus totale arbeidsmarkt, Q1 2010 - Q3 2025



Bron: CBS, vacaturegraad naar SBI 2008

### 3.1.4 Prognose ontwikkeling aantal banen

Volgens de [Arbeidsmarktprognose 2025-2027](#) van het UWV zullen er tot 2027 relatief weinig banen in de Nederlandse arbeidsmarkt bijkomen. Als gevolg van vergrijzing groeit de beroepsbevolking nog maar beperkt. Het UWV verwacht de grootste groei in werkgelegenheid in de branches ‘informatie en communicatie’, ‘specialistische zakelijke diensten’ en ‘zorg en welzijn’. Belangrijke drijfveren zijn digitalisering, bevolkingsgroei en vergrijzing. De sterkste daling wordt voorzien in de branches ‘landbouw, bosbouw en visserij’ en ‘uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling’. Dit is onder meer gedreven door wet- en regelgeving.

Voor de horeca verwacht het [UWV](#) een licht bovengemiddelde groei van het aantal banen in de periode 2025-2027, omdat hogere lonen en de dalende inflatie, zoals geraamd door het CPB, naar verwachting een positief effect zullen hebben op de bestedingen in deze branche. Tegelijkertijd zullen sommige horecabedrijven de financiële druk blijven voelen. Vergeleken met de periode vóór corona zijn er relatief veel [opheffingen](#) van bedrijven. Andere branches binnen de hospitalitysector worden niet apart gespecificeerd in de prognose, maar het is aannemelijk dat ook deze branches kunnen profiteren van hogere lonen en een afnemende inflatie.

Daarnaast verwacht het UWV dat bedrijven de komende jaren te maken zullen blijven houden met personeelstekorten, onder meer door de vergrijzing. Tegelijkertijd benadrukt het [UWV](#) dat bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de woningbouwopgave, de toenemende zorgvraag en de versterking van defensie, om extra personeel vragen. Defensie kiest er daarbij onder meer voor om militairen zelf op te leiden en meer te werven op basis van skills. Waar mogelijk worden instroomeisen verlaagd waardoor een grotere groep potentiële kandidaten in aanmerking komt. Volgens het [UWV](#) vertonen militaire beroepen daarnaast overlap in skills met andere beroepen uit de maatschappij, zoals beveiligers, stewards luchtvaart en (afdelings)managers in de retail en horeca. Werkgevers zullen in toenemende mate moeten inzetten op nieuwe wervingsstrategieën, personeelsbehoud en organisatorische aanpassingen, bijvoorbeeld door te investeren in technologie en efficiëntere werkprocessen. Ook ziet het UWV dat bedrijven vaker mensen aannemen die nog opgeleid moeten worden.

## 3.2 Personeel

Dit hoofdstuk biedt inzicht in de kenmerken van dienstverbanden, zoals het type aanstelling en de omvang van de werkweek. Daarnaast komen de lengte van dienstverbanden en de werkervaring aan bod. Tot slot wordt ingegaan op de medewerkerstevredenheid en de belangrijkste sterktes en verbeterpunten binnen de hospitalitysector. Ook wordt in dit hoofdstuk onderscheid gemaakt naar de horeca, reisbranche en watersport- en recreatiebranche.

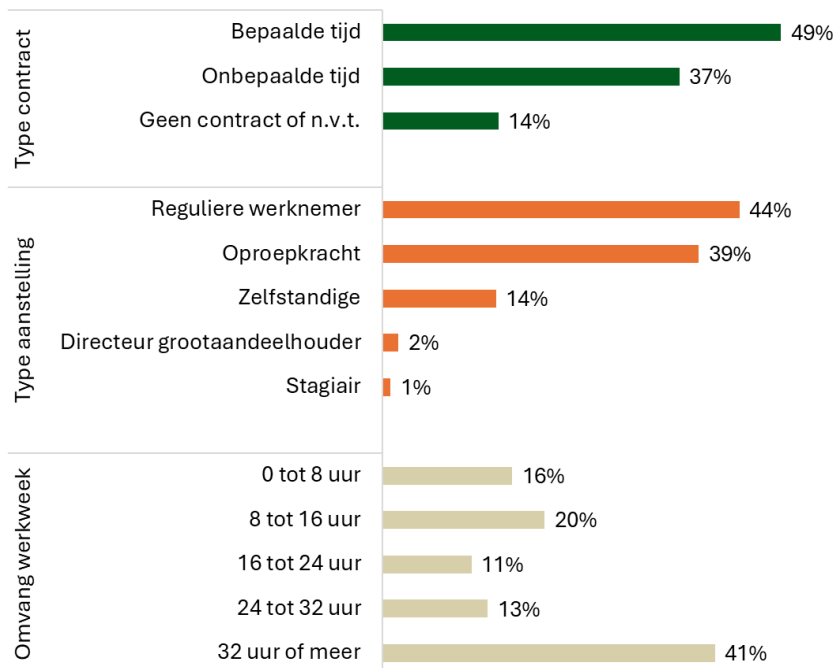
### 3.2.1 Type dienstverbanden

Dienstverbanden in de hospitalitysector kenmerken zich door grote flexibiliteit, tijdelijke inzet en laten een brede variatie zien in werkuren, vooral in de horeca (zie figuur 3.2.2 voor resultaten op brancheniveau).

- **Contractvormen:** 49% heeft een contract voor bepaalde tijd, tegenover 37% met een contract voor onbepaalde tijd. Ter vergelijking: op de totale arbeidsmarkt is dit respectievelijk 27% en 60%.
- **Type dienstverband:** 44% is reguliere werknemer, terwijl 39% als oproepkracht werkt. Het aandeel reguliere werknemers nam al vóór de coronapandemie af, maar deze daling is tijdens de pandemie versterkt. In 2015 bestond 63% van het personeel in de hospitalitysector nog uit reguliere werknemers, tegenover 19% oproepkrachten. In 2024 was in de totale arbeidsmarkt 68% reguliere werknemer en slechts 10% oproepkracht.
- **Aantal werkuren:** 41% werkt 32 uur of meer per week. De overige 59% werkt minder dan 32 uur; dit is aanzienlijk hoger in vergelijking met de totale arbeidsmarkt (39%).

Hoewel het bovenstaande patroon waarschijnlijk voor een groot deel wordt bepaald door seizoensinvloeden, wordt in Nederland over het algemeen al meer parttime gewerkt dan in andere lidstaten van de EU, zoals beschreven in het programma [Meer uren werkt!](#), uitgevoerd door het Ministerie van Sociale Zaken en de Universiteit Utrecht. Hierin wordt ook aangegeven dat werkgevers nog weinig het gesprek over een eventuele contractuitbreiding aangaan.

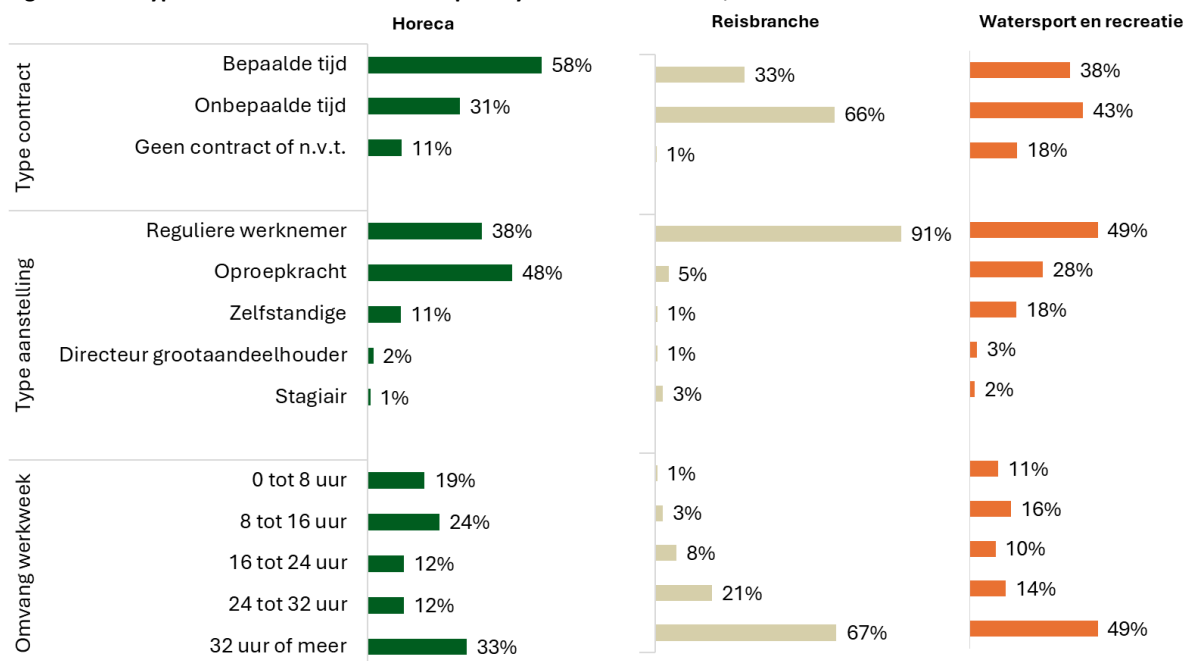
**Figuur 3.2.1: Type dienstverbanden in de hospitalitysector, 2024**



In de categorie 'geen contract of niet van toepassing' vallen zelfstandigen en directeur-grotoaandehouders.  
 Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

Binnen de hospitalitysector kenmerkt met name de horeca zich door veel flexibele contracten: 58% heeft een tijdelijk contract en bijna de helft (48%) werkt als oproepkracht. Slechts 33% werkt 32 uur of meer per week. In de reisbranche zijn de meeste medewerkers regulier in dienst (91%), terwijl de watersport- en recreatiebranche een mix kent van reguliere werknemers, oproepkrachten en zelfstandigen. Binnen de [watersportbranche](#) afzonderlijk valt op dat het aandeel met een contract voor onbepaalde tijd hoger ligt, namelijk op 60%. Daarnaast heeft maar liefst 73% van de banen in de watersportbranche een omvang van 32 uur of meer.

**Figuur 3.2.2: Type dienstverbanden in de hospitalitysector naar branche, 2024**



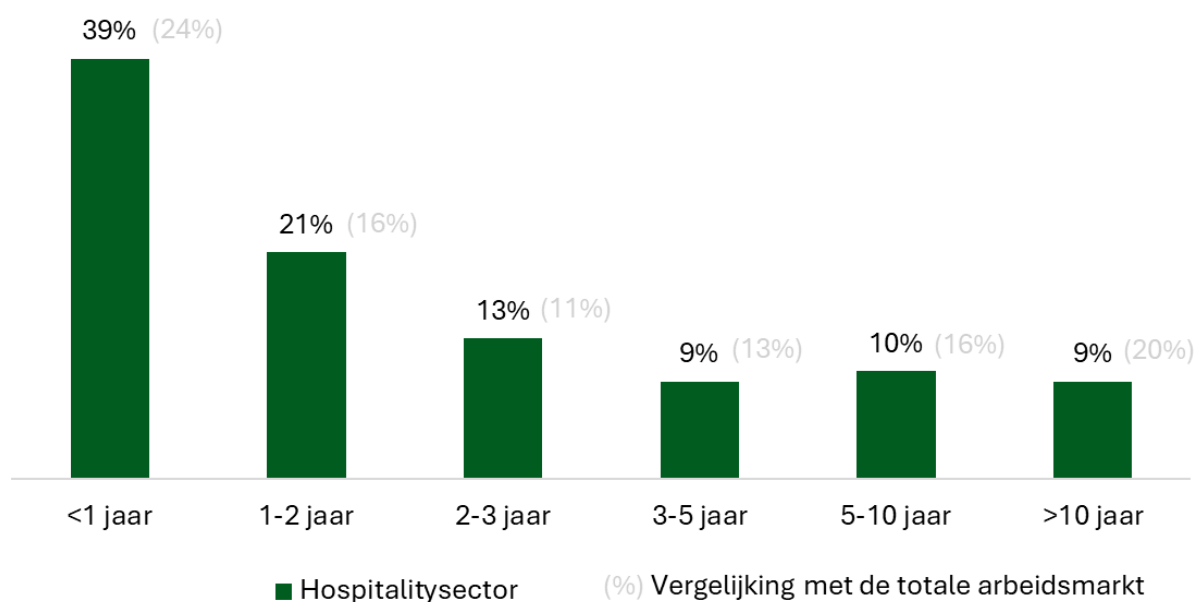
Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

### 3.2.2 Lengte van dienstverbanden

In de hospitalitysector duren dienstverbanden relatief kort. 39% werkte tijdens het meetmoment korter dan een jaar bij dezelfde werkgever, terwijl slechts 9% er langer dan tien jaar werkte. In de totale arbeidsmarkt liggen deze verhoudingen op respectievelijk 24% en 20%. Dit verschil kan onder andere verklaard worden door het grote aandeel flex- en seizoenswerk en het relatief hoge aantal jongeren in de sector. Circa [zes op de tien](#) medewerkers in de hospitalitysector is jonger dan 35 jaar, terwijl dit bij de totale arbeidsmarkt minder dan [vier op de tien](#) betreft.

Dit patroon is met name zichtbaar in de horeca, terwijl de reisbranche meer aansluit bij het beeld van de totale arbeidsmarkt. In de reisbranche ligt de lengte van de dienstverbanden in lijn met die van de totale arbeidsmarkt (zie figuur 3.2.4 voor resultaten op brancheniveau). Ook het aandeel medewerkers van 35 jaar of jonger bedraagt daar circa [vier op de tien](#).

**Figuur 3.2.3: Lengte dienstverband van actieve banen in de hospitalitysector, 2024**



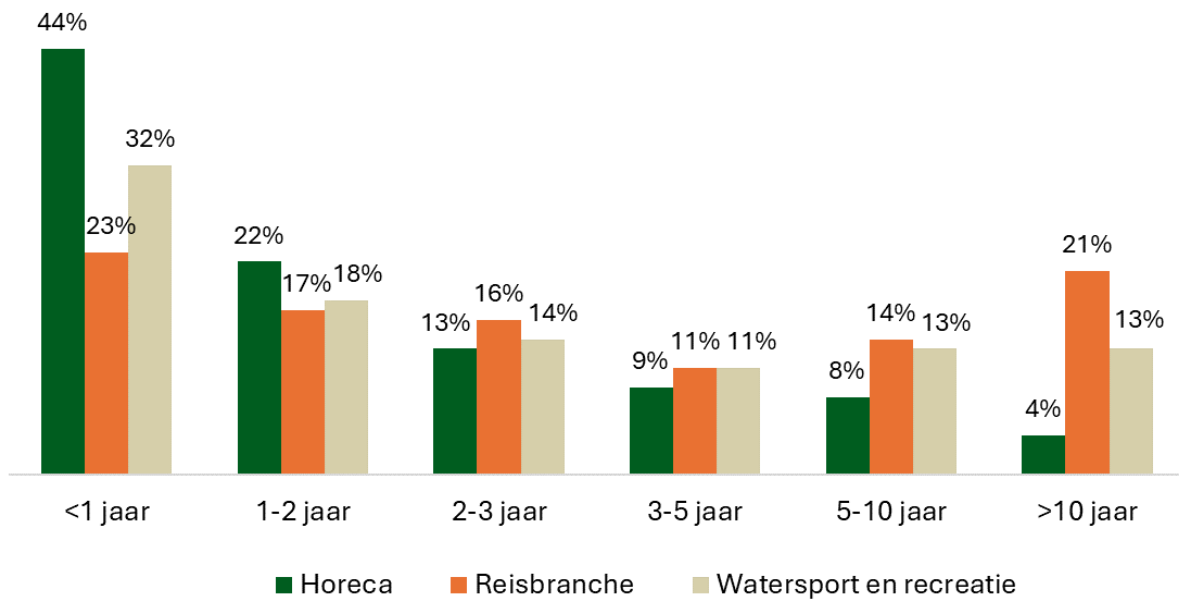
*De verdeling naar lengte van de baan, gemeten naar banen. Gekeken is naar de lengte van de huidige baan. Voor zelfstandigen is gekeken hoe lang zij al actief zijn als zelfstandige. Alleen actieve banen zijn meegenomen. Deze indicator zegt dan ook niets over de gemiddelde lengte van (beëindigde) banen.*

*Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)*

De horeca heeft een sterk verloop in dienstjaren: ongeveer twee derde van de medewerkers werkt er korter dan twee jaar, terwijl langdurige dienstverbanden relatief zeldzaam zijn. De watersport- en recreatiebranche kent iets langere dienstverbanden dan in de horeca, terwijl het personeelsbestand in de reisbranche het meest stabiel is. De reisbranche lijkt in zijn dienstverbandpatronen sterk op de totale arbeidsmarkt, met relatief veel medewerkers die al vijf jaar of langer in dienst zijn.

Binnen de [watersportbranche](#) afzonderlijk valt op dat langdurige dienstverbanden relatief vaak voorkomen: 17% van de medewerkers is vijf tot tien jaar in dienst en 23% zelfs langer dan tien jaar.

Figuur 3.2.4: Lengte dienstverband van actieve banen in de hospitalitysector, 2024



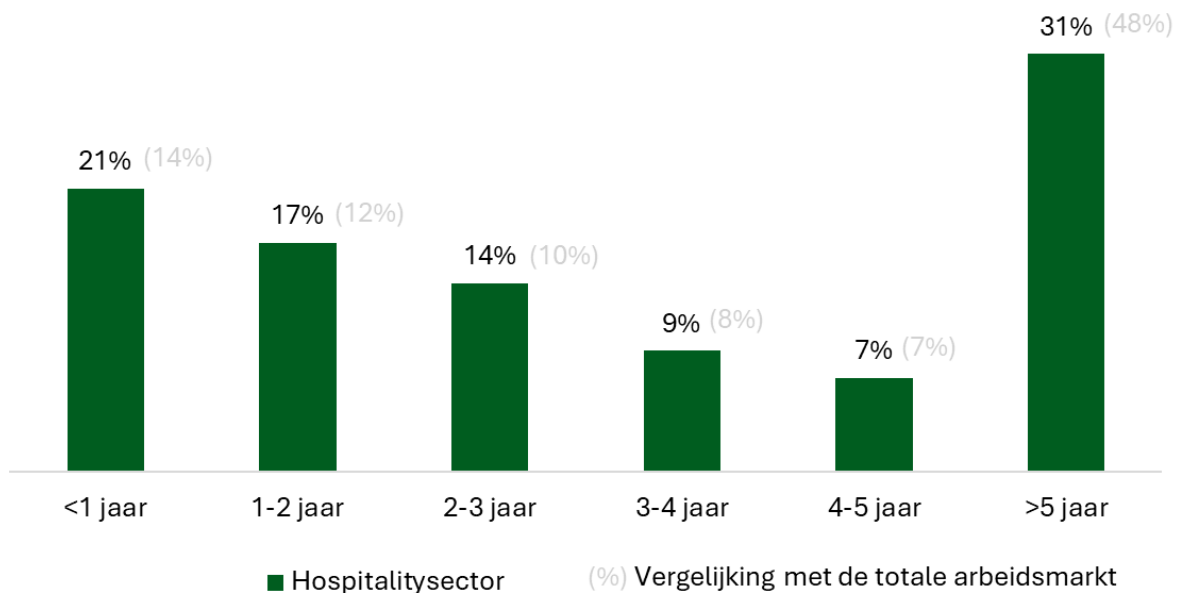
Gekeken is naar de lengte van de huidige baan. Voor zelfstandigen is gekeken hoe lang zij al actief zijn als zelfstandige. Alleen actieve banen zijn meegenomen. Deze indicator zegt dan ook niets over de gemiddelde lengte van (beëindigde) banen.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

### 3.2.3 Duur van de loopbaan

Door de relatief korte dienstverbanden heeft de hospitalitysector relatief minder medewerkers met langdurige ervaring. Slechts 31% werkt al meer dan vijf jaar in de sector, vergeleken met 48% in de totale arbeidsmarkt.

Figuur 3.2.5: Sectorervaring van werkenden in de hospitalitysector, 2024



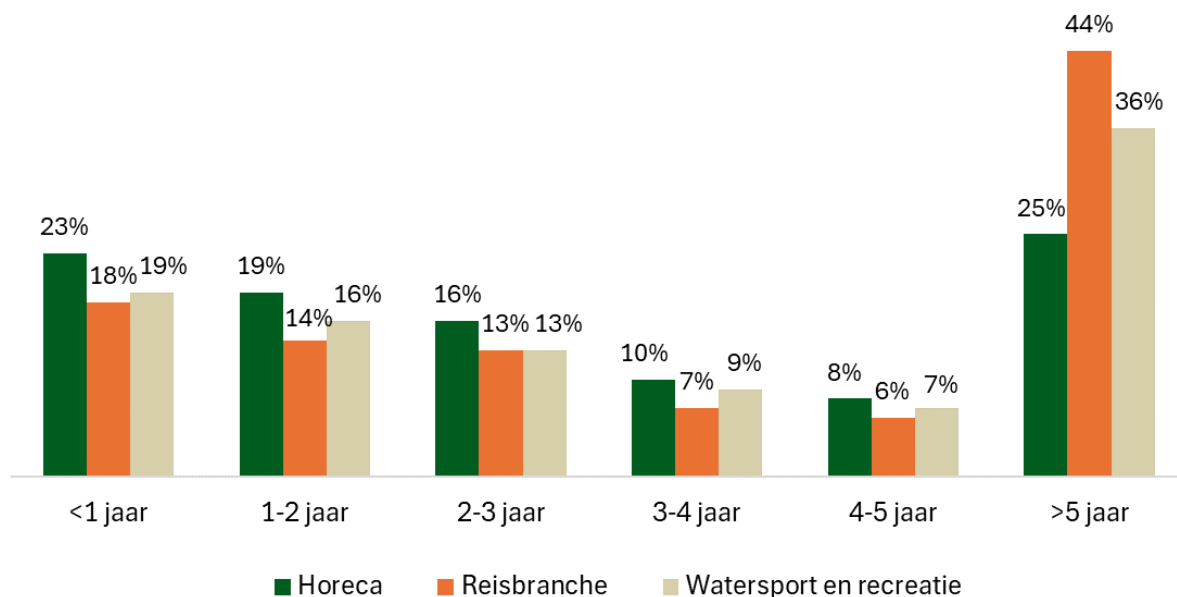
De verdeling naar sectorervaring van werkenden, gemeten naar banen. Gekeken is naar de ervaring op sectorniveau, volgens de indeling van hoofdsectoren door het CBS.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

De reisbranche kent een relatief hoge branche-ervaring. 44% van het personeel heeft langer dan vijf jaar ervaring in deze branche, ten opzichte van 48% in de totale arbeidsmarkt. De watersport- en recreatiebranche ligt met 36% net iets onder het landelijk gemiddelde. Wanneer uitsluitend naar de [watersportbranche](#) wordt gekeken, stijgt het aandeel met vijf jaar of meer branche-ervaring echter naar 51%.

Paragraaf 3.3.3 laat zien naar welke sectoren medewerkers uitstromen als zij de hospitalitysector verlaten.

**Figuur 3.2.6: Ervaring van werkenden in de hospitalitysector naar branche, 2024**



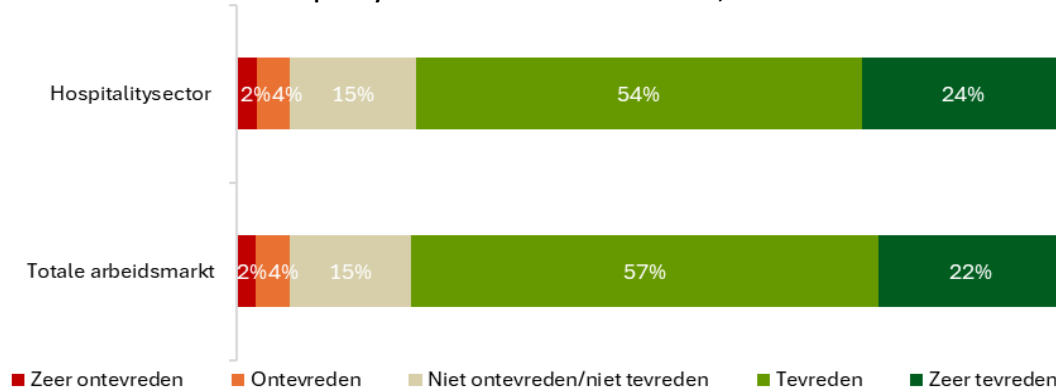
Gekeken is naar de ervaring op brancheniveau, volgens de indeling van het CBS. Dit betekent bijvoorbeeld dat ervaring in een restaurant en in een café beide meetellen voor ervaring in de branche horeca, maar niet als ervaring voor de branche toerisme.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

### 3.2.4 Medewerkerstevredenheid

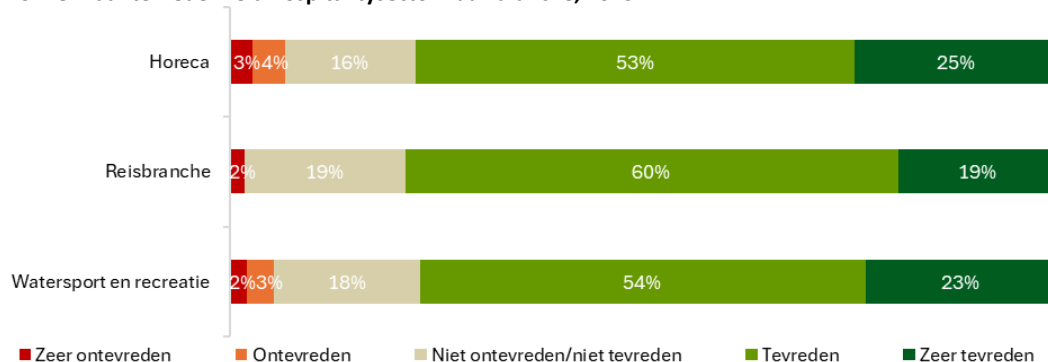
Alles bij elkaar genomen is bijna acht op de tien medewerkers in de hospitalitysector tevreden met hun werk (tevreden en zeer tevreden samen). Dit resultaat is vergelijkbaar met de totale arbeidsmarkt. Dit beeld geldt ook voor de horeca, reisbranche en de watersport- en recreatiebranche. Wanneer we specifiek kijken naar het aandeel medewerkers dat zeer tevreden is, ligt dit in de reisbranche iets lager. Tegelijkertijd is het aandeel zeer ontevreden medewerkers in deze branche ook wat kleiner.

**Figuur 3.2.7: Baantevredenheid hospitalitysector versus totale arbeidsmarkt, 2023**



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden\), bewerking ABF Research](#)

**Figuur 3.2.8: Baantevredenheid hospitalitysector naar branche, 2023**



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden\), bewerking ABF Research](#)

In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden heeft het CBS werknemers gevraagd naar hun tevredenheid over verschillende baankenmerken en hoe belangrijk zij deze kenmerken vinden. Door deze dimensies te combineren, ontstaat inzicht in de sterktes (hoog belang én hoge tevredenheid) en in de belangrijkste aandachtspunten (hoog belang maar lage tevredenheid). Daarbij wordt ook gekeken of een kenmerk een hogere of lagere waardering ontvangt ten opzichte van de totale arbeidsmarkt. Iets kan dus binnen de sector goed scoren, maar niet bijzonder of onderscheidend zijn ten opzichte van de rest van de arbeidsmarkt. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen beschreven, de resultaten zijn weergegeven in figuur 3.2.9.

In de hospitalitysector wordt vaker part-time gewerkt, zoals beschreven in paragraaf 3.2.1, en medewerkers waarderen deze flexibiliteit. De **mogelijkheid tot deeltijdwerk** is relatief belangrijk voor medewerkers in de hospitalitysector, ontvangt een hoge tevredenheid en scoort boven het gemiddelde van de totale arbeidsmarkt. Werkzekerheid en contractvorm scoren binnen de hospitalitysector ook goed, maar vergeleken met medewerkers buiten de sector blijven de scores achter. Dit betekent dat medewerkers deze aspecten waarderen, maar dat het geen sterk onderscheidende kenmerken van de hospitalitysector zijn.

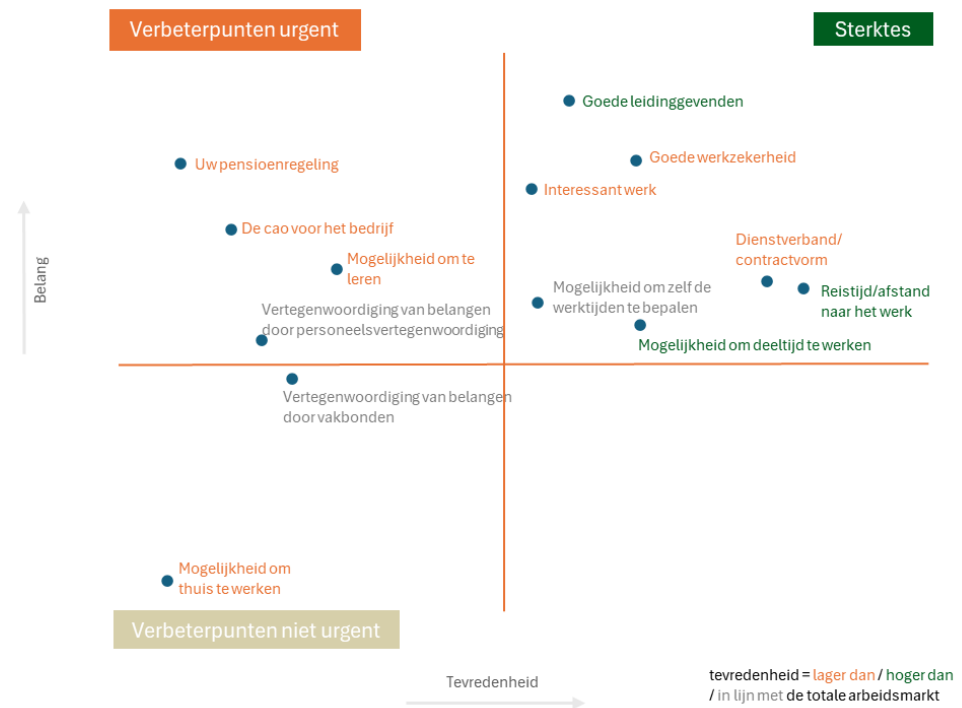
De **reistijd of reisafstand** worden binnen de hospitalitysector als een sterke factor gezien. Ook scoort de sector hierop beter dan de totale arbeidsmarkt. De hemelsbrede afstand tussen de woon- en werkgemeente bedraagt in de hospitalitysector ongeveer 9 km, tegenover circa 13 km in de totale arbeidsmarkt.

Daarnaast valt op dat de **leidinggevenden** in de hospitalitysector beter worden beoordeeld dan in de totale arbeidsmarkt. Uit het imago-onderzoek dat [Reiswerk](#) heeft laten uitvoeren, blijkt dat 72% van de medewerkers die momenteel in de reisbranche werken 'een prettige werksfeer' sterk vindt passen bij werken in deze branche; het hoogste percentage van de voorgelegde aspecten. Uit het imago-onderzoek dat FNV Recreatie, Kikk Recreatie en [HISWA-RECRON](#) hebben laten uitvoeren in de recreatiebranche komt naar voren dat medewerkers relatief tevreden zijn over de aandacht die hun werkgever heeft voor hun personeel. Dit duidt erop dat de hospitalitysector wordt gekenmerkt door een positieve energie en een sterk mensgericht karakter.

De belangrijkste verbeterpunten binnen de hospitalitysector liggen bij arbeidsvoorwaarden. **Pensioenregelingen**, de **cao** en de **mogelijkheid om te leren** krijgen een relatief lage beoordeling, terwijl medewerkers ze relatief belangrijk vinden. Bovendien scoort de sector lager dan de totale arbeidsmarkt. Zo volgde slechts 31% van de werknemers in de hospitalitysector in de twee jaar voorafgaand aan het meetmoment een cursus of opleiding voor hun werk, tegenover 54% op de totale arbeidsmarkt. De vraagstelling, afkomstig uit de [Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden](#), was daarbij breed geformuleerd en stelde geen eisen aan de aard of duur van de gevolgde opleiding of cursus.

De verbeterpunten en sterktes voor de horeca, reisbranche en watersport- en recreatiebranche zijn vergelijkbaar met die van de hospitalitysector. De horeca scoort iets hoger dan de hospitalitysector op reisafstand, maar blijft achter op 'interessant werk'. De watersport- en recreatiebranche krijgt juist iets hogere scores op interessant werk, terwijl de waardering voor vakbonden en de cao achterblijft. De reisbranche scoort hoger dan de hospitalitysector op de mogelijkheid om thuis te werken, op interessant werk en de mogelijkheid om te leren. De tevredenheid over de pensioenregelijking en de CAO, de vertegenwoordiging door vakbonden, de reisafstand en de mogelijkheid om zelf werktijden te bepalen blijven het sterkst achter.

Figuur 3.2.9: Prioriteitenmatrix hospitalitysector, 2023



Bron: Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden), bewerking ABF Research

### 3.3 Arbeidsmobiliteit

In dit hoofdstuk kijken we naar hoeveel nieuwe medewerkers de hospitalitysector instroomt (netto instroom) en vanuit welke branches zij komen, hoeveel medewerkers binnen de sector van baan veranderen (doorstroom), en hoeveel mensen de sector verlaten (netto uitstroom) en naar welke branches zij uitstromen. Ook kijken we naar de arbeidsmobiliteit binnen de horeca, reisbranche, en watersport- en recreatiebranche.

#### 3.3.1 Netto instroom, uitstroom en doorstroom - volume

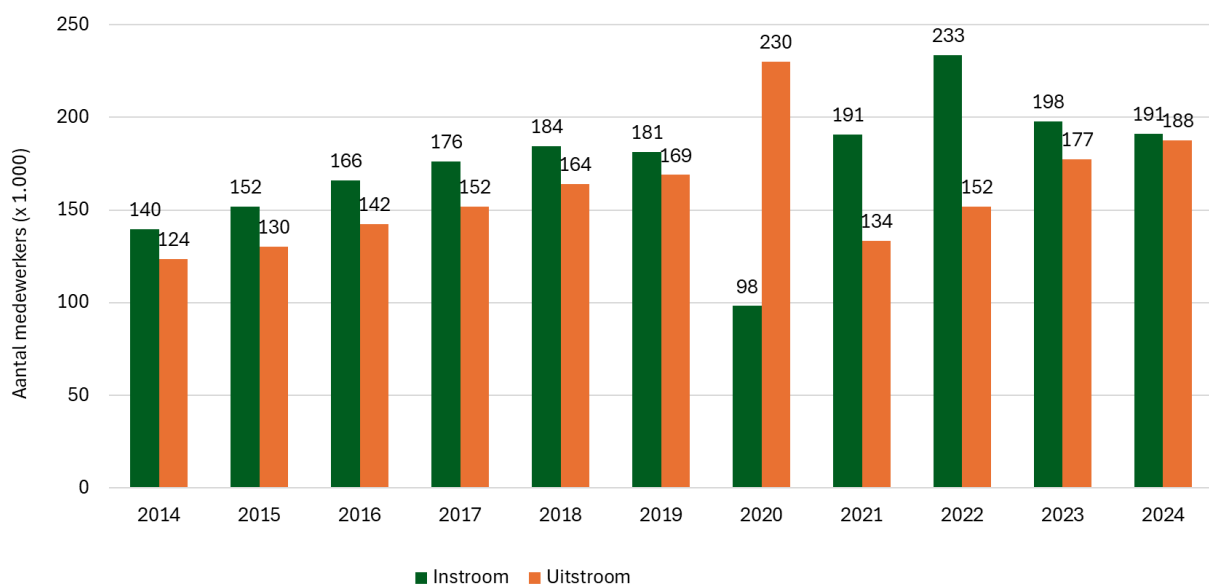
Wat betreft arbeidsmobiliteit in de hospitalitysector in december 2024 gold het volgende:

- 191.270 nieuwe medewerkers stroomden de sector in; zij waren een jaar eerder nog niet in de hospitalitysector werkzaam. Dit komt neer op ongeveer 26% van alle medewerkers in de sector.
- 187.760 medewerkers hadden de hospitalitysector verlaten; zij werkten een jaar eerder nog binnen de hospitalitysector. Ook dit staat gelijk aan circa 26% van het totaal aantal medewerkers in de sector in het voorgaande jaar.
- Ongeveer 9% van de medewerkers was van baan gewisseld binnen de hospitalitysector.

De hospitalitysector kent een hogere arbeidsmobiliteit dan de totale arbeidsmarkt, waar de netto instroom in december 2024 18% was, de netto uitstroom 19% en de doorstroom 5%. Binnen de branches bestaan echter aanzienlijke verschillen. Zo is in de horeca de instroom veel hoger dan in de reisbranche (zie figuur 3.3.2 voor resultaten op brancheniveau).

In 2024 lagen de netto instroom en netto uitstroom in de hospitalitysector dicht bij elkaar. Vergeleken met de jaren voor de coronapandemie was de instroom relatief hoger ten opzichte van de uitstroom. Dit onderstreept het belang van personeelsbehoud.

Figuur 3.3.1: Netto instroom versus netto uitstroom van medewerkers in de hospitalitysector, 2014-2024



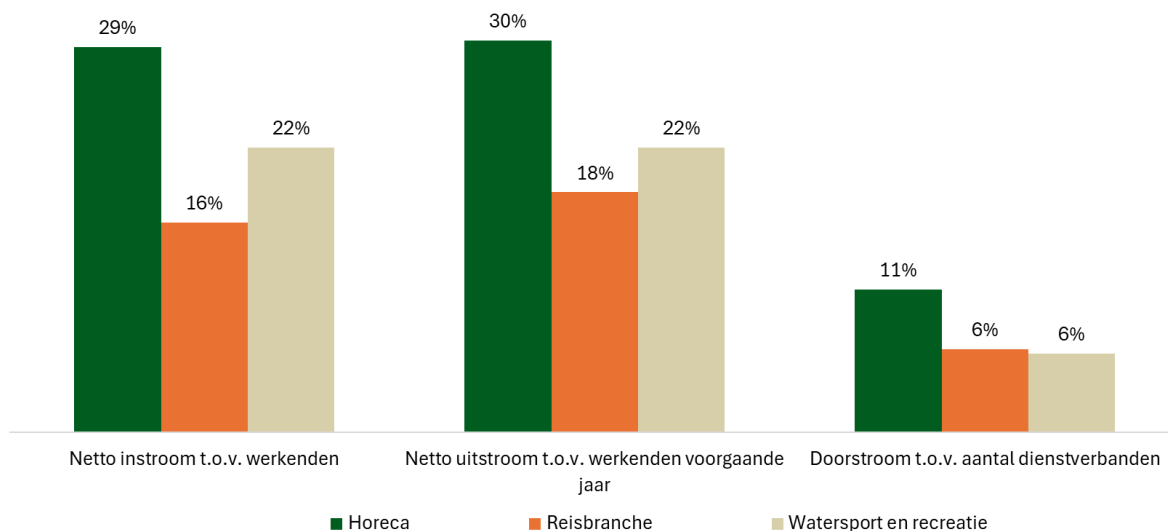
Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

Voor de toekomst geldt dat vergrijzing de uitstroom zal versterken. Voor de hospitalitysector is het positieve nieuws dat het aandeel oudere medewerkers relatief laag is: 11% is 55–64 jaar en 3% is 65+, tegenover 19% en 5% op de totale arbeidsmarkt. Anderzijds betekent dit dat andere branches, met een hoger aandeel oudere medewerkers, sterker op zoek zullen gaan naar nieuw talent, waardoor de

concurrentie om medewerkers voor de hospitalitysector toe kan nemen. Pieter Hasekamp, directeur van het [CPB](#), benadrukt daarbij wel dat de beperkte groei in het arbeidsaanbod door vergrijzing en een lager migratieoverzicht niet vanzelfsprekend zal leiden tot grotere krapte, omdat arbeidsvraag en arbeidsaanbod zich aan elkaar aanpassen. Duurdere arbeid stimuleert bedrijven bijvoorbeeld om te investeren in technologie. (Her)scholing wordt daarmee belangrijker, zodat mensen de skills ontwikkelen die in de toekomst nodig zijn.

Van de getoonde branches in figuur 3.3.2, kent de horeca de hoogste arbeidsmobiliteit. Zowel de netto instroom, netto uitstroom als doorstroom ten opzichte van alle werkenden in deze branche liggen aanzienlijk hoger dan in de reisbranche en watersport- en recreatiebranche. Dit komt onder meer doordat in de horeca veel met jonge, tijdelijke krachten wordt gewerkt. Goede processen rondom het onboarden en (bij)scholen van nieuwe medewerkers zijn in deze branche dan ook extra belangrijk.

**Figuur 3.3.2: Netto instroom en netto uitstroom binnen de betreffende branche, in aandeel ten opzichte van alle werkenden en in absolute aantallen, 2024**



	Horeca	Reisbranche	Watersport en recreatie
<b>Aantal netto instromende banen in 2024</b>	153.805	1.535	14.675
<b>Aantal netto uitstromende banen in 2024</b>	153.185	1.765	14.345

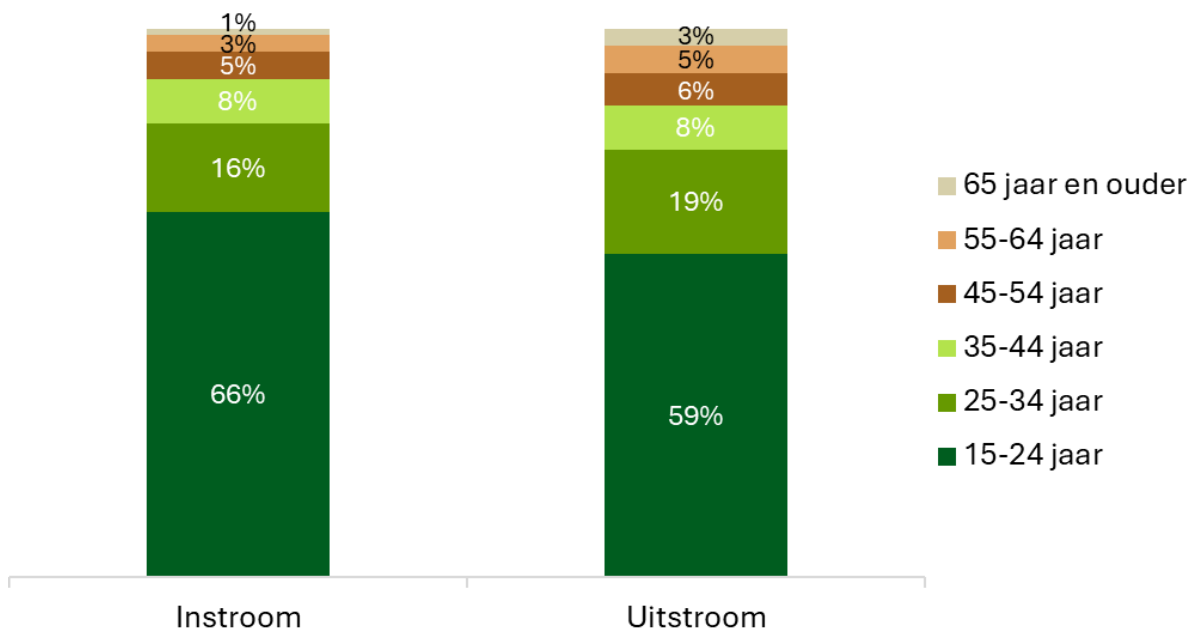
Gegevens voor de watersportbranche afzonderlijk kunnen [hier](#) worden ingezien.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector](#), CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research

### 3.3.2 Instroom vs uitstroom - samenstelling

De gemiddelde leeftijd van instromers in de hospitalitysector is 25 jaar, en die van uitstromers 28 jaar. Beide liggen onder het gemiddelde van de totale arbeidsmarkt, waar instromers gemiddeld 31 jaar en uitstromers 35 jaar zijn.

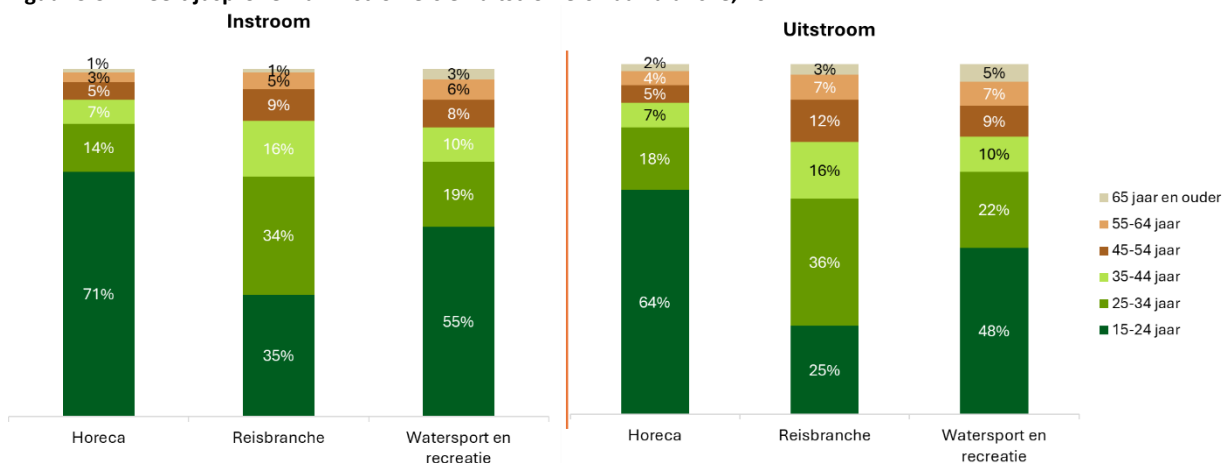
**Figuur 3.3.3: Leeftijdprofiel van instromers en uitstromers in de hospitalitysector, 2024**



Bron: *Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research*

Tussen de branches bestaan wederom grote verschillen: in de reisbranche ligt de gemiddelde leeftijd van nieuwe medewerkers ongeveer op het niveau van de totale arbeidsmarkt, terwijl de horeca veruit de jongste instroom aantrekt: nieuwe medewerkers zijn gemiddeld 24 jaar, tegenover 29 jaar in de watersport- en recreatiebranche en 31 jaar in de reisbranche. Jongeren domineren de horeca instroom; maar liefst 71% is tussen de 15 en 24 jaar. Ter vergelijking: in de watersport en recreatie ligt dit aandeel op 55%, en in de reisbranche op 35%.

**Figuur 3.3.4: Leeftijdprofiel van instromers en uitstromers naar branche, 2024**



Gegevens voor de watersportbranche afzonderlijk kunnen [hier](#) worden ingezien.

Bron: *Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research*

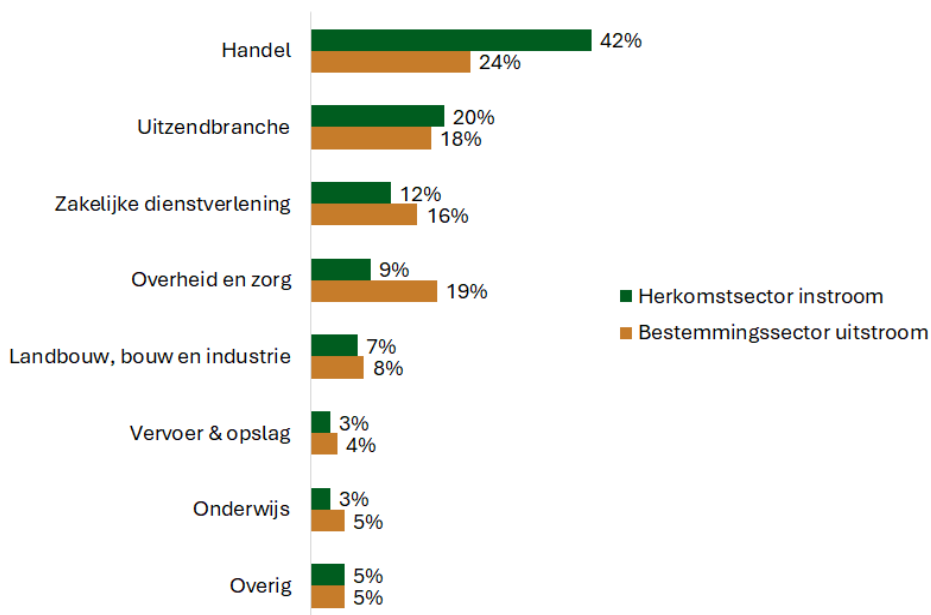
### 3.3.3 Instroom vs uitstroom - herkomst en bestemming

Veel instromers in de hospitalitysector komen uit de sector handel (42%). Ook zijn velen afkomstig uit de uitzendbranche (20%) of zakelijke dienstverlening (12%).

Het aandeel medewerkers dat uit de hospitalitysector naar de handel vertrekt, is lager dan het aandeel dat vanuit deze sector instroomt. Toch blijft de handel de belangrijkste bestemmingssector voor

uitstromers (24%). Ook de overheid en de zorgsector zijn relatief populair onder medewerkers van de hospitalitysector: 19% stroomt hier naartoe, terwijl slechts 9% vanuit deze sector instroomt.

**Figuur 3.3.5: Herkomstsector van instromers en bestemmingssector van uitstromers in de hospitalitysector, 2024**



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

De horeca trekt vooral medewerkers aan uit de handel en uitzendbranche, terwijl de watersport- en recreatiebranche een bredere instroom kent, met handel als belangrijkste herkomstsector. De reisbranche daarentegen trekt relatief veel medewerkers uit de zakelijke dienstverlening, en ook een aanzienlijk deel stroomt terug naar deze branche. Voor alle drie de branches vormen overheid en zorg een belangrijke uitstroombestemming, terwijl deze branches in veel mindere mate bijdragen aan de instroom.

**Tabel 3.3.6: Herkomstsector van instromers en bestemmingssector van uitstromers per branche, 2024**

	Horeca		Reisbranche		Watersport en recreatie	
	Herkomst instroom	Bestemming uitstroom	Herkomst instroom	Bestemming uitstroom	Herkomst instroom	Bestemming uitstroom
<b>Handel</b>	46%	26%	28%	19%	35%	23%
<b>Uitzendbranche</b>	20%	19%	16%	13%	15%	13%
<b>Zakelijke dienstverlening</b>	10%	15%	27%	28%	15%	17%
<b>Overheid en zorg</b>	8%	19%	9%	20%	10%	20%
<b>Landbouw, bouw en industrie</b>	7%	8%	4%	7%	13%	12%
<b>Vervoer &amp; opslag</b>	2%	4%	4%	3%	3%	3%
<b>Onderwijs</b>	2%	5%	5%	4%	4%	6%
<b>Overig</b>	4%	5%	9%	6%	6%	6%

Gegevens voor de watersportbranche afzonderlijk kunnen [hier](#) worden ingezien.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(SSB\), bewerking ABF Research](#)

### 3.4 Onderwijs

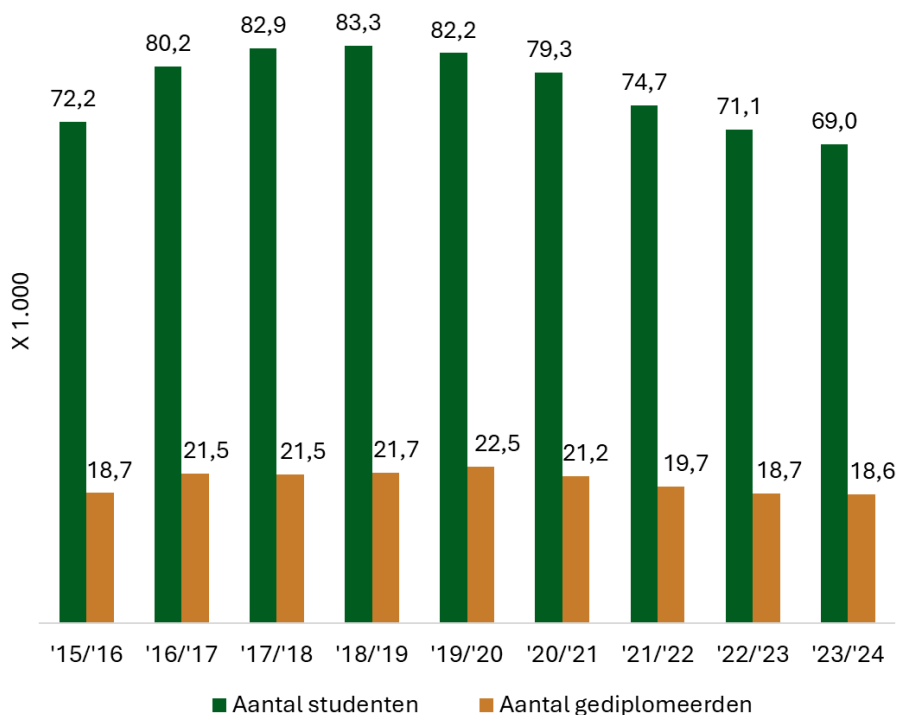
Dit onderdeel geeft een overzicht van het aantal studenten en gediplomeerden van opleidingen gerelateerd aan de hospitalitysector, hun samenstelling en de mate waarin gediplomeerden een baan vinden, zowel binnen als buiten de sector. Daarnaast wordt ingegaan op ontwikkelingen in het onderwijs met betrekking tot de branches horeca, watersport en recreatie, en reizen. Een overzicht van de opleidingen die zijn meegenomen, is te vinden op de website van de [Arbeidsmarktmonitor](#).

#### 3.4.1 Aantal studenten en gediplomeerden

In het collegejaar 2023/'24 waren er ruim 69.000 studenten en bijna 18.600 gediplomeerden in opleidingen die gerelateerd zijn aan de hospitalitysector. Dit is het laagste aantal in de trendreeks, na een daling die tijdens de coronapandemie is ingezet. De afname was in 2023/'24 echter minder sterk dan voorgaande jaren.

De sterkste daling is zichtbaar bij [mbo opleidingen](#). Zoals weergegeven in bijlage 4 is de groep 15 tot 17-jarigen de afgelopen jaren gedaald, en omdat het mbo relatief veel jonge studenten aantrekt direct na het vmbo, merkt het mbo die daling sneller en sterker. Daarnaast wijst de [MBO Raad](#) erop dat de positieve beeldvorming rond de 'hogere' opleidingsniveaus ertoe bijdraagt dat meer studenten kiezen voor het hbo. In dit kader riep Minister Dijkgraaf van [Onderwijs, Cultuur en Wetenschap](#) in 2024 op om hiërarchische aanduidingen als 'laag' of 'hoog' opgeleid te vermijden, zodat alle vormen van vervolgonderwijs gelijk worden gewaardeerd.

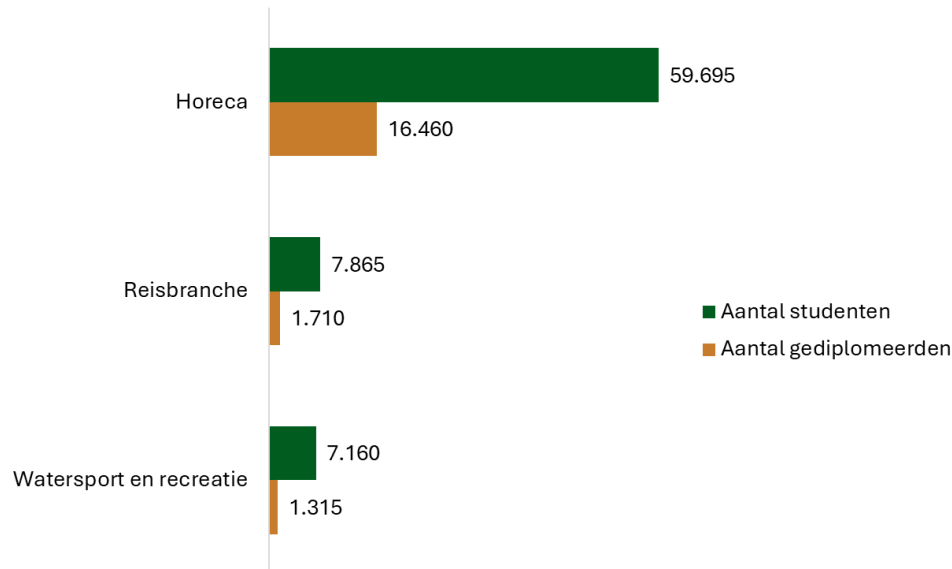
**Figuur 3.4.1: Aantal studenten en gediplomeerden in de hospitalitysector, 2015-2024**



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

In het collegejaar 2023/'24 waren er zo'n 59.700 studenten ingeschreven bij opleidingen gerelateerd aan de horeca. Voor de reisbranche ging het om bijna 7.900 studenten, en voor de watersport- en recreatiebranche om bijna 7.200 studenten.

**Figuur 3.4.2: Aantal studenten en gediplomeerden naar branche, 2023/'24**



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

### 3.4.2 Prognose aantal studenten

De landelijke daling in het aantal jongeren, veroorzaakt door relatief lage geboortecijfers in de afgelopen decennia, zal ook de komende jaren merkbaar zijn in het onderwijs. Volgens de [Referentieraming 2025](#) verwacht het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap dat het totale aantal studenten in alle onderwijssectoren in 2031 lager zal liggen dan in 2024. Ook staat de instroom van internationale studenten onder druk.

De hospitalitysector zal dus rekening moeten houden met een lagere studenteninstroom in de komende jaren, vooral op hbo en wo niveau. Voor het mbo wordt in 2031 een daling van 1% ten opzichte van 2024 verwacht, voor het hbo en wo wordt voor beide een daling van 8% voorzien. De verwachte daling in het mbo blijft beperkt door onder andere een lichte opleving in het aantal 15- tot 18-jarigen (zie bijlage 4). Hierdoor zal het aantal mbo-studenten volgens de prognose tot 2027 nog stijgen, om daarna te dalen. Daarnaast wordt de komende jaren verwacht dat de werkloosheid terugkeert naar een 'normaler' niveau, wat ertoe leidt dat meer jongeren zullen kiezen om door te studeren.

### 3.4.3 Samenstelling

In het collegejaar 2023/'24 was [59%](#) van de studenten en [61%](#) van de gediplomeerden van opleidingen gerelateerd aan de hospitalitysector vrouw. Vrouwen zijn relatief sterk vertegenwoordigd in opleidingen binnen de hospitalitysector, maar deze verhouding komt in het werkveld niet terug: [51%](#) van het personeel is man en [49%](#) vrouw.

Qua leeftijdsverdeling vormen studenten van 17 jaar of jonger een belangrijke groep in de hospitalitysector. Ruime een derde van alle studenten in de sector valt in deze categorie. Dit hangt samen met het relatief hoge aandeel mbo studenten, met name binnen de horeca (zie figuur 3.4.4 voor resultaten op brancheniveau).

Tabel 3.4.3: Leeftijdsprofiel van studenten in de hospitalitysector in het collegejaar 2023/'24

	Studenten	Gediplomeerden
17 jaar of jonger	33%	28%
18 jaar	16%	16%
19 jaar	13%	13%
20 jaar	11%	10%
21 jaar	8%	8%
22 jaar	6%	7%
23 jaar	4%	5%
24 jaar	3%	3%
25 jaar of ouder	8%	10%

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

Relatief veel vrouwen kiezen voor opleidingen die verband houden met de reisbranche. In het collegejaar 2023/'24 was 79% van de studenten in deze opleidingen vrouw. Ook in het werkveld blijft dit aandeel relatief hoog; [74%](#) van het personeel in de reisbranche is vrouw. Bij opleidingen in de watersport- en recreatiebranche is 68% van de studenten vrouw, terwijl dit aandeel in het werkveld [49%](#) is. In de horeca bedraagt het aandeel vrouwen 56% binnen de opleidingen en [49%](#) binnen het werkveld. Het lagere aandeel vrouwen in het werkveld van de horeca ten opzichte van de opleidingen kan onder meer worden verklaard doordat bepaalde functies, zoals (chef-)kok, barman en portier, vaak door mannen worden vervuld. Niet voor al deze functies is altijd een specifieke opleiding vereist.

De horeca kent het hoogste aandeel studenten van 17 jaar of jonger, namelijk 35%, vergeleken met 21% in de reisbranche en 17% in de watersport- en recreatiebranche.

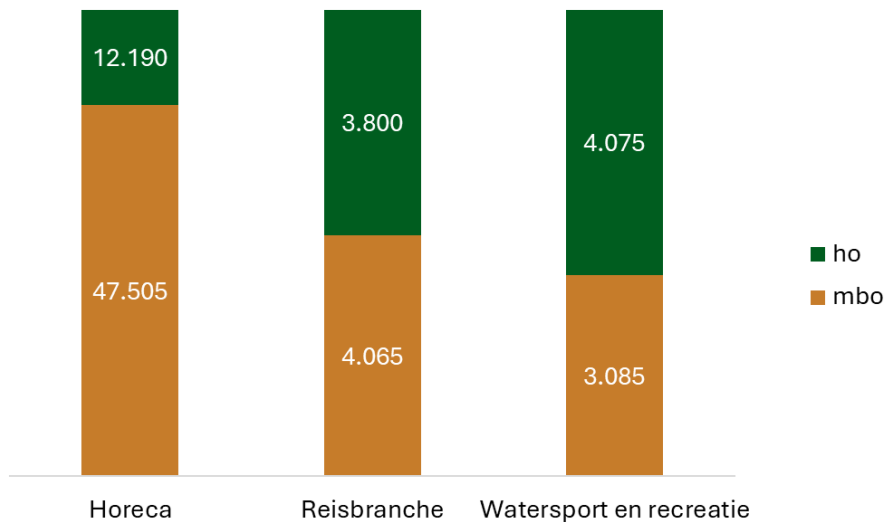
Tabel 3.4.4: Profiel van studenten naar branche, 2023/'24

	Horeca	Reisbranche	Watersport en recreatie
Man	44%	21%	32%
Vrouw	56%	79%	68%
17 jaar of jonger	35%	21%	17%
18 jaar	16%	15%	13%
19 jaar	13%	14%	15%
20 jaar	10%	13%	14%
21 jaar	8%	10%	11%
22 jaar	6%	8%	9%
23 jaar	4%	6%	7%
24 jaar	2%	4%	5%
25 jaar of ouder	8%	10%	10%

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

In de horeca volgt 80% van de studenten een mbo-opleiding, tegenover 52% in de reisbranche en 43% in de watersport- en recreatiebranche. Dit verklaart het relatief hoge aandeel studenten van 17 jaar of jonger in horeca gerelateerde opleidingen.

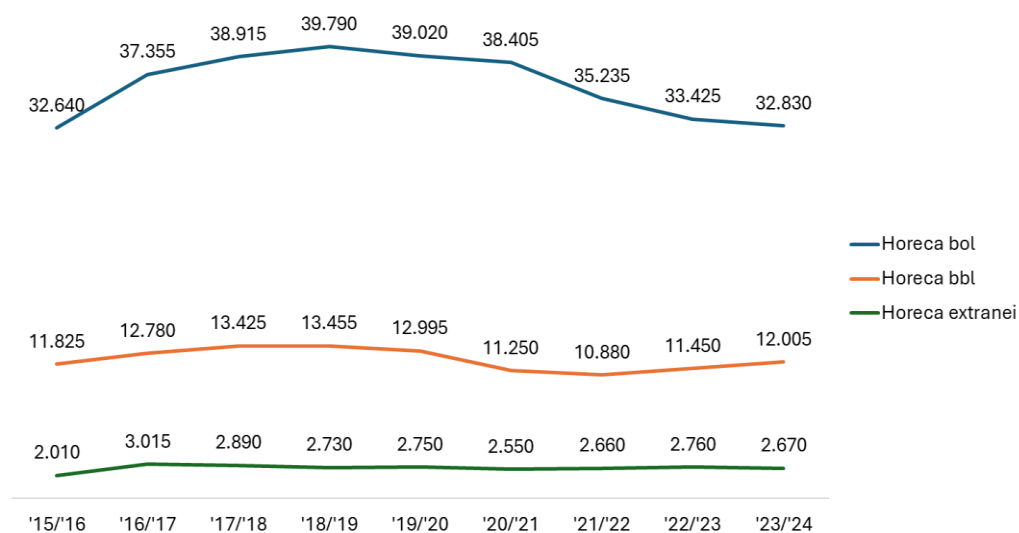
Figuur 3.4.5: Aantal studenten per branche naar leerniveau (mbo/ho), 2023/'24



Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

Voor de horeca is daarnaast een uitsplitsing naar leerweg van mbo opleidingen relevant. De afgelopen jaren nam vooral het aantal beroepsbegeleidende leerweg (bbl) studenten toe, waarbij opleiding en werken worden gecombineerd. Het aantal beroeps opleidende leerweg (bol) studenten nam af. Dit is mede te verklaren door de krapte op de arbeidsmarkt. Omdat de werkloosheid volgens de prognose van het [CPB](#) terug zal keren naar een ‘normaler’ niveau, verwacht het ministerie van [Onderwijs, Cultuur en Wetenschap](#) dat het aantal bol studenten in het algemeen zal groeien.

Figuur 3.4.6: Aantal mbo studenten in de horeca naar leerniveau, 2015-2024



Onder de categorie ‘Extranei’ vallen studenten die uitsluitend ingeschreven staan om examen te doen, zonder lessen of colleges te volgen.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

In de watersport- en recreatiebranche is het aandeel bbl studenten klein vergeleken met de horeca, maar het laat wel een stijgende lijn zien. In het collegejaar 2023/'24 bereikte het aantal bbl-studenten het hoogste niveau sinds het begin van de trendreeks in 2014, met [285](#) op een totaal van 3.085 mbo-studenten.

### 3.4.4 Aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt

Binnen 1,5 jaar na afstuderen heeft 78% van de gediplomeerden van opleidingen gerelateerd aan de hospitalitysector een baan gevonden, ongeacht de sector waarin zij terecht komen. 13% volgt een opleiding en de overige 9% heeft geen baan en volgt geen opleiding. Deze aandelen zijn vergelijkbaar met het gemiddelde van de vergelijkingssectoren in de Arbeidsmarktmonitor. Daarnaast werkt 30% van de gediplomeerden binnen 1,5 jaar na slagen in de toerismesector (hierbinnen vallen de branches vervoer van passagiers, logiesverstrekking, eet- en drinkgelegenheden, reisbranche en organisatie congressen en beurzen).

Gemiddeld werken gediplomeerden, 1,5 jaar na afronding van een opleiding gerelateerd aan de hospitalitysector, 30,7 uur per week. Op fulltime basis wordt dan bruto € 30.450 per jaar verdiend. Dit is het laagste niveau in vergelijking met de acht vergelijkingssectoren in de Arbeidsmarktmonitor, wat de studiekeuze van studenten kan beïnvloeden.

Tabel 3.4.7: Geïndexeerde bruto inkomen voor een voltijd dienstverband van gediplomeerden per opleidingscluster

	1½ jaar na slagen	5½ jaar na slagen
<b>Juridisch, bestuurlijk, openbare orde en veiligheid</b>	€ 41.740	€ 53.000
<b>Leraren</b>	€ 46.110	€ 52.120
<b>Wiskunde, natuurwetenschappen en informatica</b>	€ 41.670	€ 48.970
<b>Techniek</b>	€ 39.710	€ 48.720
<b>Humaniora, sociale wetenschappen, communicatie en kunst</b>	€ 37.670	€ 48.050
<b>Gezondheidszorg, sociale dienstverlening en verzorging</b>	€ 41.560	€ 47.540
<b>Economie, commercieel, management en administratie</b>	€ 37.900	€ 47.130
<b>Agrarisch en milieu</b>	€ 35.680	€ 41.680
<b>Hospitalitysector</b>	<b>€ 30.450</b>	<b>€ 37.190</b>

Het geïndexeerde gemiddeld volledig bruto inkomen van gediplomeerden met een baan van minimaal 12 uur per week, 1,5 en 5,5 jaar na slagen, waarbij wordt uitgegaan van de hoofdbaan. Hierbij zijn meerdere cohorten van gediplomeerden (uit meerdere studie jaren) samengevoegd. Inkomens zijn geïndexeerd naar het meest recente peiljaar waarvoor data beschikbaar zijn. Er is gekeken naar het jaarinkomen van de baan die men in december heeft. Het gaat om het volledig bruto inkomen, omgerekend naar een voltijd dienstverband op jaarbasis. Het volledig bruto inkomen omvat het basisloon, vakantiegeld, een eventuele extra periode salaris (13e maand), uitbetaald overwerk en andere bonussen (inclusief eenmalige uitkeringen als gevolg van cao-afspraken). Het inkomen van de gehele populatie is berekend, dat wil zeggen dat het niet uitmaakt waar personen werken.

Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)

Kijkend naar brancheniveau, heeft [78%](#) van de gediplomeerden van horeca-gerelateerde opleidingen binnen 1,5 jaar na afstuderen een baan gevonden, ongeacht de sector waarin zij terecht komen. Dit aandeel loopt op naar [79%](#) in de watersport en recreatie en [82%](#) in de reisbranche.

Op mbo niveau is het startsalaris in de horeca het laagst van deze drie branches, terwijl het op ho niveau juist het hoogst ligt.

**Tabel 3.4.8: Geïndexeerde bruto jaarinkomen voor een voltijd dienstverband van gediplomeerden 1,5 jaar na slagen per opleidingscluster op branche- en opleidingsniveau**

Branche naar type opleiding	Gemiddeld inkomen
<b>Horeca totaal</b>	<b>€ 30.010</b>
Horeca mbo	€ 28.570
Horeca ho	€ 37.150
<b>Reisbranche totaal</b>	<b>€ 34.720</b>
Reisbranche mbo	€ 30.640
Reisbranche ho	€ 35.620
<b>Watersport en recreatie totaal</b>	<b>€ 32.310</b>
Watersport en recreatie mbo	€ 28.940
Watersport en recreatie ho	€ 35.750

*Het geïndexeerde gemiddeld volledig bruto jaarinkomen van gediplomeerden met een baan van minimaal 12 uur per week, anderhalf jaar na slagen, waarbij wordt uitgegaan van de hoofdbaan. Hierbij zijn meerdere cohorten van gediplomeerden (uit meerdere studiejaren) samengevoegd. Inkomens zijn geïndexeerd naar het meest recente peiljaar waarvoor data beschikbaar zijn. Er is gekeken naar het jaarinkomen van de baan die men in december heeft. Het gaat om het volledig bruto inkomen, omgerekend naar een voltijd dienstverband op jaarbasis. Het volledig bruto inkomen omvat het basisloon, vakantiegeld, een eventuele extra periode salaris (13e maand), uitbetaald overwerk en andere bonussen (inclusief eenmalige uitkeringen als gevolg van cao-afspraken). Het inkomen van de gehele populatie is berekend, dat wil zeggen dat het niet uitmaakt waar personen werken.*

*Een voltijd dienstverband bedraagt volgens de cao voor de horeca en recreatie gemiddeld 38 uur per week en volgens de cao voor de reisbranche gemiddeld 39 uur per week.*

*Een overzicht van de opgenomen opleidingen op mbo en ho niveau is [hier](#) te raadplegen.*

*Bron: [Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata \(DUO\), bewerking ABF Research](#)*

## 4. Analyse en inzichten Arbeidskwaliteitmonitor

### Inleiding

In dit onderzoek zijn zeven kernwaarden van toekomstgericht werkgeverschap gebruikt als leidraad voor de best practice interviews. Deze kernwaarden zijn gebaseerd op een analyse van inzichten uit internationale en nationale studies naar de toekomst van werk en toekomstgericht werkgeverschap.

1. Flexibiliteit en wendbaarheid
2. Zingeving en maatschappelijke betrokkenheid
3. Inclusiviteit & diversiteit
4. Duurzaam personeelsbeleid
5. Leren & ontwikkelen
6. Transparantie & vertrouwen
7. Technologie en mensgerichtheid in balans

Nationale en internationale rapporten over arbeidsmarktontwikkelingen benadrukken dat organisaties zich in toenemende mate moeten aanpassen aan technologische, maatschappelijke en demografische veranderingen. Zo laat het Future of Jobs Report van het World Economic Forum zien dat digitalisering, de duurzame transitie en veranderende skills behoeften leiden tot ingrijpende veranderingen in werk en organisaties. Werkgevers worden daarom steeds meer geacht te investeren in skills ontwikkeling, inclusiviteit en een werkomgeving die medewerkers in staat stelt zich continu te ontwikkelen.

### Inzichten om tot de zeven kernwaarden te komen

Analyses van McKinsey & Company benadrukken dat organisaties zich moeten voorbereiden op grootschalige verschuivingen in skills en functies door automatisering en kunstmatige intelligentie. Dit vraagt om organisaties die flexibel zijn, medewerkers ondersteunen bij ontwikkeling en waarin vertrouwen en autonomie centraal staan.

Vanuit HR-perspectief wijzen trendrapporten van Deloitte op het belang van duurzame inzetbaarheid van medewerkers: organisaties die niet alleen economische waarde creëren, maar ook bijdragen aan het welzijn, de ontwikkeling en de betrokkenheid van medewerkers. In deze rapporten worden thema's zoals werknemersbeleving, betekenisvol werk, inclusiviteit en transparant leiderschap nadrukkelijk genoemd als kenmerken van toekomstbestendige organisaties.

Ook in de Nederlandse context worden vergelijkbare principes benadrukt. De Sociaal-Economische Raad en onderzoeksinstituut TNO wijzen er in hun studies naar arbeidsmarkt en duurzame inzetbaarheid op dat goed werk wordt gekenmerkt door autonomie, ontwikkelmogelijkheden, sociale veiligheid en eerlijke arbeidsvoorwaarden. Deze factoren dragen aantoonbaar bij aan duurzame inzetbaarheid, werkplezier en productiviteit.

Ten slotte laat onderzoek naar organisatiecultuur van Great Place to Work zien dat vertrouwen, respect, eerlijkheid en betrokkenheid belangrijke voorwaarden zijn voor organisaties waarin medewerkers willen werken en blijven.

De zeven kernwaarden die in dit onderzoek zijn gehanteerd sluiten aan bij deze brede internationale en nationale inzichten. Ze bieden een praktisch en herkenbaar kader om te analyseren hoe organisaties omgaan met actuele uitdagingen op de arbeidsmarkt, zoals personeelstekorten, veranderende verwachtingen van werknemers en de noodzaak tot continue ontwikkeling. Door deze kernwaarden als leidraad te gebruiken in de best practice interviews kon systematisch worden onderzocht hoe organisaties toekomstgericht werkgeverschap in de praktijk vormgeven.

In elke subsector die vertegenwoordigd is in de Werkgroep Onderzoek en Innovatie hebben de branche verenigingen elk pioniers aangedragen, die zijn vervolgens geanalyseerd en geïnterviewd op het gebied van:

- aantrekkelijk en toekomstgericht werkgeverschap;
- talentontwikkeling en veranderende skills en functies/beroepen;
- het aantrekken en behouden van medewerkers;
- en duurzame inzetbaarheid in de hospitalitysector.

Het doel van de analyse is om een inventarisatie te maken van innovatieve initiatieven, projecten, programma's, filosofieën, instrumenten, methoden, ideeën, oplossingen en concepten met betrekking tot de arbeidskwaliteit.

### Selectiecriteria

Voor de selectie van best practices op het gebied van arbeidskwaliteit zijn organisaties geïdentificeerd die op minstens drie van de volgende criteria positief scoren:

#### 1. Visie op toekomstgericht werkgeverschap

De organisatie heeft een duidelijke visie op goed werkgeverschap en arbeidskwaliteit, en kan toelichten hoe deze visie wordt vertaald naar beleid en praktijk.

#### 2. Aanpak van arbeidsmarktoudagingen

De organisatie ontwikkelt concrete initiatieven om actuele uitdagingen op de arbeidsmarkt in de hospitalitysector aan te pakken, zoals personeelstekorten, instroom van nieuw talent of behoud van medewerkers.

#### 3. Waarden-gedreven organisatiecultuur

De organisatie werkt vanuit duidelijke kernwaarden die bijdragen aan betrokkenheid, samenwerking en motivatie van medewerkers.

#### 4. Investeren in ontwikkeling en skills

De organisatie investeert in de ontwikkeling van skills, bijvoorbeeld via opleiding, leren op de werkvloer of het versterken van digitale, sociale en duurzame skills.

#### 5. Anticiperen op toekomstige ontwikkelingen

De organisatie houdt rekening met bredere trends en transitieën die van invloed zijn op werk en werkgelegenheid, zoals digitalisering, duurzaamheid en veranderende verwachtingen van werknemers.

## 4.1 Best practices vanuit de horecasector

### 4.1.1 Best practice Da Peppino

Da Peppino laat zien hoe een relatief klein horecabedrijf, zonder formele HR-structuren, toch uitzonderlijk hoge retentie en betrokkenheid weet te realiseren onder jonge medewerkers. Waar de sector kampt met hoge uitstroom en tijdelijke bijbanen, ontwikkelt deze pizzeria jongeren van 15 of 16 jaar tot zelfstandige vakmensen die soms vijf tot acht jaar verbonden blijven.

De kern ligt niet in systemen, maar in leiderschap op de vloer, relationele duidelijkheid en een bewuste omgang met generatieverschillen. Zoals tijdens het gesprek werd gezegd:

“Als wij er zelf niet staan, kun je ook niet verwachten dat zij er staan.”

#### Context en positionering

Da Peppino is een Italiaanse horecazaak met circa 26 medewerkers, grotendeels jongeren en studenten. Veel medewerkers starten op zeer jonge leeftijd, vaak als afwasser of hulpkracht, en groeien stapsgewijs door naar de keuken, bediening of krijgen zelfs leidinggevende taken toegewezen.

Opvallend is de actieve rol van de eigenaar en mede-eigenaar. Zij werken meerdere dagen per week volledig mee in de operatie en zijn zichtbaar aanwezig tijdens piekmomenten. Dit is geen symbolische aanwezigheid, maar daadwerkelijke deelname aan het werk.

Die zichtbaarheid creëert een cultuur waarin verantwoordelijkheid gedeeld wordt en hiërarchie functioneel blijft, zonder afstandelijk te worden.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Het werkgeverschap van Da Peppino is relationeel in plaats van procedureel. Regels bestaan, maar worden niet als uitgangspunt genomen. Dialoog en inschatting van de situatie zijn leidend.

Een concreet voorbeeld hiervan is de omgang met telefoongebruik onder Gen Z-medewerkers. In plaats van een strikt verbod, kiest het management voor realisme.

“Ze mogen hun telefoon best even checken. Als het maar niet ten koste gaat van het werk.”

Die bewuste keuze voorkomt een wij-zij-dynamiek en erkent de leefwereld van jonge medewerkers, terwijl de norm, verantwoordelijkheid nemen, overeind blijft.

Flexibiliteit in roosters wordt eveneens pragmatisch benaderd. Jongeren combineren school, sociale druk en werk. Het management erkent die context expliciet.

“Ze ervaren veel druk vanuit school en hun sociale leven. Daar moet je rekening mee houden.”

Toch wordt flexibiliteit altijd gekoppeld aan wederkerigheid. In drukke periodes wordt ook inzet verwacht. De balans is geen vrijblijvendheid, maar een vorm van volwassen maken.

#### Talentontwikkeling en skills

Ontwikkeling binnen Da Peppino is zichtbaar en concreet. Medewerkers starten vaak in de spoelkeuken en groeien via voedselvoorbereiding door naar pizzabakker of de bediening. Die doorgroeilijn is niet theoretisch, maar dagelijks zichtbaar op de werkvloer.

“Iemand begint bij de afwas en kan uiteindelijk gewoon pizza's staan bakken.”

Training gebeurt grotendeels in de praktijk. Er zijn informele feedbackmomenten tijdens of na diensten, aangevuld met gestructureerde zelfevaluaties waarin medewerkers hun eigen functioneren vergelijken met de beoordeling van de leiding.

Daarnaast worden externe impulsen ingezet om professionaliteit te vergroten. Zo worden wijnproeverijen georganiseerd met leveranciers, waardoor jonge medewerkers leren spreken over producten en zich ontwikkelen van ‘bedienend personeel’ naar gastheer of gastvrouw.

Opvallend is dat meerdere jongeren via deze werkomgeving hun beroepskeuze hebben herzien.

“Ze begonnen hier met een bijbaan, maar hebben vervolgens een horeca opleiding gevolgd.”

De organisatie fungeert daarmee als talentontwikkelaar voor de bredere sector.

#### Aantrekken en behouden van medewerkers

De uitzonderlijk lange dienstverbanden, vijf tot acht jaar, zijn in de horecasector zeldzaam. Zelfs medewerkers die tijdelijk vertrekken voor studie of werk elders, keren regelmatig terug.

Die binding wordt niet gecreëerd door arbeidsvoorwaarden alleen, maar door sociale cohesie. Teamgevoel is een expliciete pijler. Het werk wordt neergezet als gezamenlijke verantwoordelijkheid, niet als losse diensten.

Digitale keuzes ondersteunen die filosofie. Hoewel achter de schermen gebruik wordt gemaakt van moderne systemen, worden tablets aan tafel bewust vermeden.

“We willen oogcontact houden. Dat is de kern van gastvrijheid.”

Hier wordt een duidelijke grens getrokken: technologie mag efficiëntie ondersteunen, maar niet de sociale kern van het vak vervangen.

#### Duurzame inzetbaarheid en leiderschap

Dit stelt hoge eisen aan de leidinggevenden. Vriendelijk en benaderbaar blijven, terwijl tegelijkertijd normen worden bewaakt, is een continue balans.

“Je moet wel duidelijk blijven. Anders vervaagt het.”

Omdat veel medewerkers qua leeftijd dicht bij de leiding staan, vraagt dit om extra bewustzijn in rolafbakening. Informaliteit mag geen verwatering van standaarden betekenen.

Daarnaast is flexibiliteit afhankelijk van voldoende personele bezetting. Het systeem werkt zolang de groep groot genoeg is om onderling te kunnen schuiven. Groei of krimp zou deze balans kunnen beïnvloeden.

#### Concluderend: cultuur als concurrentievoordeel

Da Peppino toont dat toekomstbestendig werkgeverschap in de horeca niet per se begint bij beleidsdocumenten, maar bij dagelijkse aanwezigheid en voorbeeldgedrag. Door jonge medewerkers serieus te nemen, ruimte te geven voor hun leefwereld en tegelijkertijd duidelijke verwachtingen te stellen, ontstaat een cultuur van wederkerigheid.

De combinatie van realistische flexibiliteit (zoals bewuste omgang met telefoongebruik), zichtbare doorgroeipaden en leiderschap op de vloer creëert iets wat in de sector schaars is: langdurige betrokkenheid.

Waar veel horecazaken jongeren tijdelijk inzetten, ontwikkelt Da Peppino hen tot vakmensen, en soms zelfs tot toekomstige collega's in de branche.

#### Over Da Peppino

Pizzeria Ristorante da Peppino is een authentiek Italiaans restaurant in het Drentse Gasselte en al meer dan 30 jaar een vertrouwd begrip in de regio. Generaties gasten hebben bij Da Peppino genoten van de Italiaanse keuken, gastvrijheid en sfeer.

In maart 2023 heeft het restaurant een complete vernieuwing ondergaan. Met een fris interieur en een warme, eigentijdse ambiance creëert Da Peppino de perfecte plek voor een sfeervol diner. Tegelijk blijft Da Peppino zich continu inzetten om de kwaliteit en de totale beleving voor gasten te verbeteren.

Geïnterviewde: Bidjoy Ramcharan, eigenaar Da Peppino

Website: [Da Peppino](#)

### 4.1.2 Best practice DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station

Hilton opereert wereldwijd, maar in het gesprek wordt duidelijk dat werkgeverschap geen abstract thema is dat wordt dat wordt vormgegeven en aangestuurd vanuit het hoofdkantoor. Het wordt lokaal geleefd. De kracht van Hilton zit in de combinatie van internationale structuur en dagelijkse mensgerichte uitvoering.

Het hotel positioneert zich nadrukkelijk als werkgever. Dat is geen bijzaak, maar onderdeel van de strategie. De cultuur wordt niet impliciet verondersteld, ze wordt expliciet benoemd, gemeten en gestuurd.

“People are our business.”

Die uitspraak is geen slogan voor de buitenwereld, maar een interne leidraad.

#### Context en positionering

DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station is een groot stadshotel met circa 350 medewerkers. Het hotel beschikt over 557 kamers, meerdere restaurants en bars, uitgebreide vergaderfaciliteiten en een populaire rooftopbar. Binnen de duidelijke organisatiestructuur heeft het hotel de vrijheid om eigen lokale accenten te zetten, waardoor internationale standaarden worden aangevuld met een persoonlijke en contextspecifieke benadering die aansluit bij de Amsterdamse en Nederlandse markt.

Tegelijkertijd heeft het hotel ruimte om lokaal invulling te geven aan personeelsbeleid en werkgeverschap. Binnen het Nederlandse netwerk van zeven Hilton hotels wordt bovendien actief kennis gedeeld over personeelsvraagstukken, innovatie en duurzaamheid.

Binnen deze context speelt leiderschap een belangrijke rol.

“We proberen een organisatie te zijn waar iedereen toegankelijk is en waar hiërarchie zo min mogelijk een rol speelt in de dagelijkse samenwerking.”

Deze benadering draagt bij aan een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en betrokken voelen bij het functioneren van het hotel.

Medewerkers krijgen duidelijke ontwikkelpaden, regelmatige feedbackmomenten en internationale mobiliteitskansen. De cultuur is niet afhankelijk van één manager of één vestiging; ze is ingebed in het merk.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Waar kleinere organisaties leunen op persoonlijke nabijheid, bouwt Hilton aan cultuur via systemen en processen. Dat klinkt afstandelijk, maar in het gesprek blijkt het tegenovergestelde: structuur wordt ingezet om mensgerichtheid te borgen. De organisatie streeft bewust naar een toegankelijke en relatief platte organisatie cultuur waarin medewerkers gemakkelijk in contact staan met leidinggevenden.

In plaats van uitsluitend te sturen op operationele prestaties wordt daarom actief gekeken naar indicatoren die iets zeggen over het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. Deze cijfers worden niet primair gebruikt als controle-instrument, maar als signaal om tijdig in gesprek te gaan met teams en leidinggevenden.

“We kijken elke maand naar drie dingen: vacatures, verzuim en verloop. Dat zijn eigenlijk de belangrijkste signalen voor hoe het met je organisatie gaat.”

Gesprekken over bijvoorbeeld ziekteverzuim worden daarbij nadrukkelijk benaderd vanuit welzijn en werkdruk, niet vanuit handhaving.

Wat medewerkers volgens het gesprek met Hilton ook waarderen, is duidelijkheid. Ze weten waar ze aan toe zijn. Verwachtingen, doorgroeimogelijkheden en waarden zijn transparant.

Tegelijkertijd wordt benadrukt dat lokale invulling cruciaal blijft. De cultuur wordt niet top-down opgelegd zonder context.

Toekomstbestendigheid zit hier in schaalbaarheid: een HR-systeem dat meebeweegt met marktveranderingen zonder telkens opnieuw te moeten worden uitgevonden.

### Talentontwikkeling en skills

In het gesprek komt sterk naar voren dat Hilton hospitality niet ziet als een tijdelijke baan, maar als een volwaardige carrière. Training en ontwikkeling zijn structureel georganiseerd. Van onboarding tot leiderschapsprogramma's: leren is ingebed in de organisatie.

Er wordt veel geïnvesteerd in interne doorgroei.

Die focus op interne mobiliteit versterkt loyaliteit en kennisbehoud. In een internationale omgeving komt daar interculturele sensitiviteit bij. Medewerkers werken met collega's en gasten uit uiteenlopende achtergronden. Dat vraagt aanpassingsvermogen en sociale intelligentie.

Naast vakinhoudelijke training verschuift het accent naar soft skills. Communicatie, leiderschap en gastgerichtheid worden expliciet ontwikkeld. Het hotel erkent dat technische skills leerbaar zijn, maar houding en gedrag doorslaggevend zijn voor gastbeleving. Deze skill ontwikkeling is daarmee sector- en functieoverstijgend; het is een combinatie van vak, gedrag en leiderschap.

Dankzij het internationale karakter van Hilton hebben medewerkers toegang tot een breed scala aan trainingen, opleidingsprogramma's en internationale carrière mogelijkheden. Tegelijkertijd wordt ontwikkeling ook lokaal gestimuleerd.

Een belangrijk onderdeel van deze aanpak is het wellbeingprogramma dat samen met het platform Empower is ontwikkeld. Dit programma is opgebouwd rond vijf thema's: fysieke gezondheid, mentale gezondheid, financiële gezondheid, persoonlijke ontwikkeling en zingeving.

“We kijken niet alleen naar werk, maar naar het hele plaatje: fysieke gezondheid, mentale gezondheid en persoonlijke ontwikkeling.”

Binnen dit programma worden uiteenlopende activiteiten georganiseerd, zoals yoga- en mindfulness sessies, financiële workshops en trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling.

Door welzijn en ontwikkeling met elkaar te verbinden probeert de organisatie medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

### Aantrekken en behouden van medewerkers

Hilton beschikt over een sterk internationaal werkgeversmerk. Rankings en certificeringen spelen een rol in de positionering als aantrekkelijke werkgever. Maar in het gesprek wordt benadrukt dat zo'n reputatie alleen werkt als ze intern wordt waargemaakt.

“Zoals medewerkers bevestigen, worden deze waarden ook in de praktijk gevoeld.”

Wanneer medewerkers ervaren dat ontwikkelmogelijkheden, inclusiviteit en waardering daadwerkelijk bestaan, versterkt dat de aantrekkingskracht.

Het hotel heeft ook geïnvesteerd in een andere benadering van recruitment en employer branding. Traditionele vacatureteksten zijn grotendeels vervangen door korte videoprofielen waarin medewerkers en teams laten zien hoe het werk er in de praktijk uit ziet.

Deze video's geven potentiële kandidaten een realistischer beeld van het werk en de werkomgeving.

“We laten kandidaten liever zien hoe het werk er echt uit ziet, dan dat we alleen een tekst met functie-eisen publiceren.”

Nieuwe medewerkers worden intensief begeleid in de onboarding. De organisatiecultuur, de DoubleTree by Hilton CARE service-standaarden en verwachtingen worden vanaf dag één duidelijk gemaakt. Dat versnelt de integratieperiode. Behoud wordt mede gestimuleerd door internationale doorgroeimogelijkheden. De mogelijkheid om binnen de organisatie te bewegen, nationaal of internationaal, biedt perspectief dat kleinere organisaties niet of moeilijker kunnen bieden.

Tegelijkertijd wordt erkend dat de arbeidsmarkt krap is en dat verwachtingen van jongere generaties veranderen. Flexibiliteit en werk-privébalans krijgen steeds meer aandacht.

### Duurzame inzetbaarheid

Naast personeelsbeleid speelt duurzaamheid een belangrijke rol in de visie van het hotel en de keten, welke aangejaagd wordt door het Travel With Purpose beleid van Hilton. Het management doet wat het kan om zowel het gebouw als de operatie van het hotel te verduurzamen. Daarnaast is het management ook actief betrokken bij verschillende initiatieven binnen de hospitalitysector en de stad Amsterdam in het bijzonder, waaronder duurzaamheidsnetwerken en projecten gericht op milieubewust ondernemen.

Een bekend voorbeeld is het initiatief Hotels for Trees, dat hotels en gasten stimuleert om milieubewuste keuzes te maken, bijvoorbeeld door minder frequent handdoeken en bedlinnen te laten vervangen.

Daarnaast neemt het hotel deel aan lokale samenwerkingen zoals de Green Hotel Club, waarin hotels kennis delen over duurzaamheid en milieubeleid.

“Voor veel medewerkers is het belangrijk dat het werk ook bijdraagt aan iets groters, bijvoorbeeld duurzaamheid of maatschappelijke impact.”

Deze initiatieven dragen niet alleen bij aan de milieudoelstellingen van de organisatie, maar versterken ook het gevoel van zingeving onder medewerkers. Voor veel medewerkers versterkt de focus op duurzaamheid eveneens hun trots en betrokkenheid bij het hotel.

Daarnaast is inclusiviteit een belangrijk thema. Diversiteit wordt niet alleen gezien als maatschappelijke verplichting, maar als operationele kracht. Een divers personeelsbestand sluit beter aan bij een internationale gastenkring.

“Ons team bestaat uit meer dan 40 nationaliteiten, wat de gastbeleving verrijkt.”

Duurzame inzetbaarheid wordt daarmee verbonden aan cultuur, leiderschap en ontwikkelkansen, niet uitsluitend aan roosters of vitaliteitsprogramma's.

#### Concluderend: schaalbare cultuur als strategisch model

De aanpak van DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station laat zien hoe een grote, internationaal opererende hospitality organisatie mensgericht werkgeverschap kan combineren met corporate structuren.

Door te investeren in welzijn, ontwikkeling en open communicatie ontstaat een werkomgeving waarin medewerkers zich gesteund voelen en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen. Tegelijkertijd maken internationale carrièremogelijkheden en professionele trainingsprogramma's het mogelijk om talent langdurig aan de organisatie te verbinden.

De combinatie van data-gestuurd personeelsmanagement, uitgebreide wellbeing programma's en een open organisatiecultuur draagt bij aan stabiele personeelscijfers, lage afhankelijkheid van uitzendkrachten en een sterke reputatie als werkgever. Sprekend voorbeeld hierbij is dat tijdens Oud & Nieuw 2025 meer dan 60 medewerkers actief waren in de bediening van zowel de rooftopbar als het restaurant en de bar op de begane grond, zonder dat hiervoor een enkele uitzendkracht werd ingezet.

Deze case laat zien dat schaalgrootte en standaardisatie niet hoeven te botsen met persoonlijk en betrokken werkgeverschap. Juist door corporate structuren te combineren met lokale initiatieven kan een organisatie duurzame waarde creëren voor medewerkers, gasten en de bredere hospitality sector.

#### Over DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station

DoubleTree by Hilton is een snelgroeiend, hoog segment hotelmerk dat wereldwijd populair is onder zowel zakelijke reizigers als vakantiegangers. Al meer dan 55 jaar hanteert DoubleTree by Hilton de filosofie om gasten zich welkom te laten voelen tijdens hun reis, met bijzondere aandacht voor ruimtes en momenten die bijdragen aan een prettig verblijf. Dit komt tot uiting in de eigentijdse kamers en voorzieningen van DoubleTree, evenals in unieke hospitality ervaringen.

Geïnterviewde: Floris Licht, General Manager, DoubleTree by Hilton Amsterdam Centraal Station  
Website: [DoubleTree by Hilton](#)

### 4.1.3 Best practice Boutique Hotel Texel

De case van Boutique Hotel Texel en de Texel Academy laat zien hoe een regionaal hospitality bedrijf structurele arbeidsmarktkrapte niet benadert als probleem, maar als aanleiding voor ondernemerschap. In plaats van te concurreren om schaars talent, wordt hier gekozen voor het mede-ontwikkelen van nieuw talent. Daarmee verbindt de organisatie bedrijfscontinuïteit aan maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die houding vormt de rode draad door zowel het hotel als de academie.

Zoals tijdens het gesprek werd benadrukt:

“Je kunt klagen over personeelstekort, of zelf actie ondernemen.”

Die houding vormt de rode draad door zowel het hotel als de academie.

In plaats van te focussen op korte termijn oplossingen, investeert de organisatie bewust in opleiding, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking met andere ondernemers op het eiland. De oprichting van de Texel Academy vormt daarin een centrale pijler: een praktijkgerichte opleiding waarin studenten wonen, leren en werken op Texel en in korte tijd worden voorbereid op een carrière in hospitality.

#### Context en positionering

Boutique Hotel Texel is een familie geworteld full-service hotel op het eiland Texel met circa 50 vaste medewerkers. Het bedrijf combineert hotelkamers, restaurant, wellness en leisure faciliteiten. De eilandligging van Texel brengt specifieke uitdagingen met zich mee. Huisvesting is schaars, de bevolking vergrijsd en het aantrekken van medewerkers van buiten het eiland is niet vanzelfsprekend.

De oprichting van de Texel Academy, inmiddels tien jaar geleden, was een directe reactie op deze structurele druk. De academie biedt een versnelde MBO-opleiding hospitality waarbij studenten in één jaar een tweejarig traject doorlopen. Zij wonen, leren en werken op het eiland en hebben gegarandeerde praktijkplaatsen bij lokale ondernemers.

De opleiding wordt gezamenlijk gefinancierd en ondersteund door ondernemers op Texel. Daardoor functioneert de academie niet als een exclusief wervingskanaal voor één organisatie, maar als een sectorbrede investering in de toekomst van hospitality op het eiland.

“We doen dit niet voor onszelf, maar voor het eiland.”

Die keuze plaatst het initiatief nadrukkelijk in een bredere economische en sociale context. De academie en het hotel versterken elkaar: studenten leren het vak in een realistische praktijkomgeving, terwijl bedrijven profiteren van een continue instroom van jonge talenten die het eiland en het werk door de academy al goed kennen.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Een kernprincipe in deze case is de overtuiging dat hospitality een vak is. Niet een tijdelijke oplossing, maar een ambacht.

“Gastvrijheid is geen bijbaan. Het is een vak.”

Die visie vertaalt zich naar selectie, begeleiding en verwachtingen. Functies in housekeeping, bediening of keuken worden niet hiërarchisch gewaardeerd, maar gezien als verschillende vormen van vakmanschap.

Werving is daarom minder gericht op diploma's en meer op motivatie en houding. Tegelijkertijd wordt expliciet erkend dat niet iedere persoon bij iedere functie past. Wanneer er sprake is van een mismatch, wordt dat vroegtijdig besproken.

“Soms moet je eerlijk zeggen: dit past misschien niet bij jou.”

Die openheid voorkomt langdurige frustratie en vergroot de kans op duurzame inzetbaarheid.

### Talentontwikkeling en skills

De Texel Academy fungeert als een structureel antwoord op arbeidsmarktkrapte. Studenten doorlopen een intake waarin niet alleen competenties, maar ook persoonlijkheid en ontwikkelpotentieel worden besproken. Op basis daarvan worden zij gematcht met geschikte leerbedrijven.

Wanneer een plaatsing niet succesvol blijkt, wordt actief gezocht naar een betere match. Continuïteit van de opleiding staat voorop.

Binnen Boutique Hotel Texel staat persoonlijke aandacht voor medewerkers centraal. Er wordt gekeken naar individuele ambities, ontwikkelmogelijkheden en werkplezier. Medewerkers worden gezien als mensen met eigen talenten en doelen, niet als uitwisselbare arbeidskrachten.

Ontwikkeling wordt hier individueel benaderd. Medewerkers die extra training willen volgen, ook wanneer deze niet direct functiegerelateerd is, worden vaak ondersteund. Dit gebeurt met duidelijke gesprekken over intentie en wederkerigheid. Die benadering is gebaseerd op vertrouwen.

Daarnaast ligt de nadruk sterk op communicatieve en sociale skills. In een samenleving waarin interactie steeds vaker digitaal verloopt, wordt het vermogen om contact te maken, situaties aan te voelen en helder te communiceren als schaars en strategisch waardevol beschouwd.

Digitale innovaties worden selectief ingezet. QR-bestellingen en online check-ins worden gebruikt om de operationele druk te verlagen. Menselijke interactie wordt bewust geconcentreerd op momenten met een hoge belevingswaarde, zoals in het restaurant of de loungebar.

“Techniek mag ondersteunen, maar het persoonlijke contact blijft de kern.”

Hier wordt digitalisering dus ingezet als middel om gastvrijheid te versterken, niet om te vervangen.

### Aantrekken en behouden van medewerkers

De combinatie van opleiding, praktijkervaring en huisvesting op het eiland maakt het mogelijk om jongeren van buiten Texel aan te trekken. Daarmee wordt de demografische beperking deels doorbroken.

Behouden van medewerkers is relatief hoog in vergelijking met de sector, mede doordat medewerkers zich gezien voelen als individu en niet als vervangbare kracht.

De Texel Academy vervult hierin een centrale rol. Door jongeren naar het eiland te halen en hen intensief op te leiden in de praktijk, ontstaat een nieuwe generatie hospitality professionals met sterke binding met de regio.

Toch wordt erkend dat doorgroeimogelijkheden binnen een middelgrote organisatie begrensd zijn. Wanneer medewerkers na enkele jaren elders ervaring willen opdoen, wordt dat niet als verlies beschouwd.

“Als iemand hier groeit en daarna verder wil in hetzelfde vakgebied, dan hebben we ons werk goed gedaan.”

Die houding laat zien dat ontwikkeling niet wordt gekoppeld aan eigenaarschap over talent.

#### Duurzame inzetbaarheid en leiderschap

De werkwijze vraagt om intensieve betrokkenheid van leidinggevendenden. Persoonlijke matching, coaching en maatwerkafspraken vergen tijd en aandacht.

Flexibiliteit rondom roosters en ontwikkeling worden individueel ingevuld, maar altijd transparant besproken om scheve verwachtingen binnen teams te voorkomen.

De grootste spanning zit in de balans tussen efficiëntie en menselijke aandacht. In een krappe arbeidsmarkt is de verleiding groot om processen te maximaliseren. Hotel Texel kiest er bewust voor om de menselijke interactie leidend te houden.

#### Concluderend: collectief denken en lange termijn visie voor de regio

De gecombineerde aanpak van hotel en academie heeft de instroom van talent structureel verbeterd. Vacatures worden consistent ingevuld en de afhankelijkheid van externe, tijdelijke oplossingen is verminderd.

Medewerkers ontwikkelen professionele trots en zien hospitality als vakgebied. Dat vertaalt zich in service kwaliteit en teamcohesie.

De combinatie van vakmanschap, persoonlijke aandacht en collectieve verantwoordelijkheid maakt deze case bijzonder relevant voor andere regio's waar vergelijkbare uitdagingen spelen.

Toekomstbestendig werkgeverschap in een regionale context vraagt om collectief denken en lange termijnvisie.

#### Over Boutique Hotel Texel

Boutique Hotel Texel biedt het beste van drie werelden: luxe sfeervolle kamers & suites, verse streekgerechten van eigen land in restaurant Gusta en de unieke Spa Woolness. Midden op het eiland Texel, op een steenworp afstand van natuurreservaten De Slufter & De Muy en op 4 km van badplaats De Koog en het waterdorp De Cocksdorp. Het hotel combineert duurzaam design met het ritme van het eiland in 45 Eco-chique hotelkamers en luxe suites waar de tijd geen rol speelt.

Geïnterviewde: Marianne Langeveld van Heerwaarden, Directrice, Boutique Hotel Texel

Website: [Hotel Texel](#) | [Boutique Hotel op Texel](#)

## 4.2 Best practices vanuit de recreatiebranche

### 4.2.1 Best practice de Kennemer Duincampings

De Kennemer Duincampings bestaat uit drie campings in Noord-Holland: Camping Bakkum, Camping Geversduin en Camping De Lakens. De organisatie opereert als zelfstandige BV, met moederorganisatie PWN als aandeelhouder. Binnen de organisatie werken ongeveer honderd medewerkers in vaste dienst. In het hoogseizoen groeit dit aantal door de inzet van seizoensmedewerkers en stagiaires.

Binnen Kennemer Duincampings staat de ontwikkeling van medewerkers en een positieve organisatiecultuur centraal.

“Wat ik veel terug hoor van medewerkers is de sfeer en hoe we met elkaar omgaan.”

Deze nadruk op samenwerking en betrokkenheid vormt een belangrijk onderdeel van het werkgeverschap binnen de organisatie: Human Being Management. In een sector waarin personeelskrapte en seizoensdruk een grote rol spelen, probeert Kennemer Duincampings medewerkers niet alleen aan te trekken, maar ook langdurig aan de organisatie te verbinden.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Binnen Kennemer Duincampings wordt toekomstbestendig werkgeverschap onder andere vormgegeven door te investeren in brede inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers worden polyvalent ingezet: iemand van de receptie kan bijvoorbeeld ook werkzaamheden binnen de horeca uitvoeren. Dit vergroot de flexibiliteit van de organisatie, vooral tijdens drukke periodes.

“De receptionist die ook een kop koffie kan zetten in het restaurant. Dat is eigenlijk wat we bedoelen met polyvalente medewerkers.”

Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan interne doorstroom. Alle vacatures worden standaard eerst intern uitgezet, zodat medewerkers eerst de kans krijgen door te groeien. Dit versterkt betrokkenheid en waardering:

“Als je het eerst intern uitzet, voelen mensen zich gezien en dat draagt bij aan loyaliteit.”

Veel medewerkers beginnen hun loopbaan binnen de organisatie als stagiair en blijven daarna in dienst.

“Een groot deel van de medewerkers die we hebben is ooit als stagiair begonnen.”

Door stagiairs actief te begeleiden en ontwikkelmogelijkheden te bieden, probeert de organisatie talent vroegtijdig te binden. Deze aanpak helpt om continuïteit in het personeelsbestand te behouden en draagt bij aan de opbouw van ervaring binnen de organisatie.

#### Talentontwikkeling en skills

De ontwikkeling van medewerkers krijgt binnen Kennemer Duincampings veel aandacht. De organisatie investeert actief in opleidingen en trainingen die aansluiten bij zowel de functie als persoonlijke ontwikkeling.

De trainingen richten zich onder andere op hospitality, communicatie, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast organiseert de organisatie interne trainingen waarin medewerkers samen reflecteren op samenwerking en professionele houding.

Tijdens deze trainingen worden concrete gedragsafspraken besproken die bijdragen aan een open en professionele werkcultuur. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat collega's met elkaar in gesprek gaan wanneer er iets speelt. Iedereen kan elkaar aanspreken.

“We praten met elkaar in plaats van over elkaar.”

Alle medewerkers volgen trainingen in persoonlijke ontwikkeling, communicatie en leiderschap. Vanaf de assistent-teamleider is er een externe vijfdaagse leiderschapstraining: “Mastering your Excellence”.

Naast formele trainingen vindt een groot deel van het leren plaats in de dagelijkse praktijk. Door samen te werken met collega's van verschillende afdelingen en nieuwe taken op te pakken ontwikkelen medewerkers gaandeweg nieuwe skills.

Daarnaast wordt maandelijks met teamleiders besproken welke successen en missers medewerkers hebben ervaren. Dit vormt de basis voor een jaarlijks bloei-gesprek, waarin persoonlijke ambities en ontwikkelingsbehoeften worden besproken. Trajecten voor doorgroei, bijvoorbeeld naar seniorreceptionist, worden concreet en begeleid opgezet.

“Het is normaal dat medewerkers doorgroeien. Soms lukt het niet, dan proberen we het later opnieuw.”

Naast formele trainingen vindt een groot deel van het leren plaats in de dagelijkse praktijk. Door samen te werken met collega's van verschillende afdelingen en nieuwe taken op te pakken ontwikkelen medewerkers gaandeweg nieuwe skills.

#### Aantrekken en behouden van medewerkers

Voor het aantrekken van nieuwe medewerkers speelt de samenwerking met onderwijsinstellingen een belangrijke rol. Een team binnen Kennemer Duincampings bezoekt regelmatig stagemarkten en verzorgt gastlessen op scholen om studenten kennis te laten maken met het werk binnen de recreatiesector.

“Zodra het September is hebben we een hele planning van stagemarkten die we bezoeken, gastlessen die we op scholen verzorgen en rondleidingen die we geven aan scholen hier op de Kennemer Duincampings.”

Studenten krijgen tijdens hun stage de kans om ervaring op te doen binnen verschillende onderdelen van de organisatie, zoals receptie, horeca of technische dienst. Wanneer de samenwerking goed verloopt, kunnen stagiaires later doorstromen naar een bijbaan of vaste functie.

De Kennemer Duincampings heeft alle leeftijden in dienst. De kanalen waarop nieuwe medewerkers geworven worden daar ook op aangepast: van traditionele vacaturewebsites tot LinkedIn en TikTok.

Voor het behouden van medewerkers speelt persoonlijke aandacht een belangrijke rol. Kleine gebaren zoals kaartjes sturen of felicitaties geven, dragen bij aan een cultuur van waardering:

“Een kaartje sturen kost eigenlijk niets, maar betekent heel veel.”

Door aandacht te besteden aan persoonlijke momenten en successen probeert de organisatie een werkomgeving te creëren waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen.

### Duurzame inzetbaarheid

Vitaliteit en gezondheid krijgen veel aandacht. Dit omvat fruit op de werkvloer, sportactiviteiten en toegang tot faciliteiten zoals padelbanen. Het ziekteverzuim wordt positief benaderd als een “gezondheidscijfer” van 98,2% in plaats van negatieve cijfers over 1,8% ziekteverzuim.

“We focussen op gezondheid en betrokkenheid in plaats van afwezigheid.”

Juist in een gedigitaliseerde sector gelooft Kennemer Duincampings nog heel erg in de oprechte verbinding. Waar voorheen de gast altijd aan de balie kwam om in te checken is dat nu bij 80% van de aankomsten anders door online incheck mogelijkheden. Toch levert online checken geen belemmering op, medewerkers komen in contact met gasten door zelf een fysiek bezoekje te brengen na aankomst. Dit moment is tevens een korte check of alles naar wens is.

“Door digitalisering verandert je functie niet, we draaien het om zodat je juist het contact zoekt.”

Met deze aanpak stimuleert Kennemer Duincampings werkplezier en betrokkenheid van medewerkers door ze actief te betrekken bij de gastbeleving.

Kennemer Duincampings werkt daarnaast samen met COA en UWV om jonge vluchtelingen een werkplek te bieden. Dit vergroot diversiteit en maatschappelijke betrokkenheid en biedt de jongeren de kans Nederlands te leren en ervaring op te doen.

“Deze jongens vinden het geweldig om te werken bij ons en leren snel Nederlands. Dat zien we als een succes.”

### Concluderend: investeren in mensen als strategisch uitgangspunt

De case van Kennemer Duincampings laat zien dat aantrekkelijk werkgeverschap binnen de recreatiebranche sterk samenhangt met organisatiecultuur, ontwikkelingsmogelijkheden en persoonlijke aandacht.

Door te investeren in stagiaires, brede inzetbaarheid, talentontwikkeling, vitaliteit en inclusiviteit creëert de organisatie een werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en langdurig betrokken blijven.

Daarnaast laat deze case zien dat relatief eenvoudige initiatieven, zoals persoonlijke aandacht voor medewerkers en investeren in opleiding en ontwikkeling, een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het aantrekken en behouden van personeel.

In een sector waarin personeelskrapte en seizoensdruk een grote rol spelen, kan deze aanpak worden gezien als een waardevolle best practice voor andere organisaties binnen de recreatiebranche.

### Over de Kennemer Duincampings

De Kennemer Duincampings (KDC) is de naam waaronder drie duincampings zich profileren; Camping Bakkum, Camping Geversduin en Camping de Lakens.

Op elke Kennemer Duincamping vormen de campingmanager, het hoofd receptie en het hoofd technische dienst het management team. Zij worden tijdens de winterperiode bijgestaan door circa 55 medewerkers en in de loop van het seizoen loopt dit op tot 250 medewerkers tijdens het hoogseizoen, verspreid over de 3 campings.

De medewerkers op de drie campings worden ondersteund door een achttal stafmedewerkers en de Directeur Kennemer Duincampings. De stafmedewerkers zijn specialisten op de verschillende gebieden; Human Being Management, Financiële Administratie en Marketing & ICT.

Geïnterviewde: Tamar Kuiper, HR Manager, de Kennemerduin Campings

Website: [Kennemerduincampings](https://www.kennemerduincampings.nl)

#### 4.2.2 Best practice Center Parcs

Binnen Center Parcs ligt de nadruk op het ontwikkelen van staat de ontwikkeling van medewerkers centraal in de manier waarop de organisatie naar werk en inzetbaarheid kijkt. In een sector waarin flexibiliteit, gastgerichtheid en samenwerking essentieel zijn, kiest Center Parcs er bewust voor om niet uitsluitend vanuit functies te denken, maar vooral vanuit skills en potentieel.

Die benadering past bij een bredere ontwikkeling in de hospitality sector, waarin functies steeds minder strikt afgebakend zijn en medewerkers vaker verschillende rollen vervullen. In plaats van het klassieke functie denken verschuift de aandacht naar de vraag welke skills iemand heeft en hoe die binnen de organisatie benut kunnen worden.

Zoals tijdens het gesprek werd toegelicht:

“We kijken steeds minder naar functietitels en steeds meer naar skills.”

Deze focus vormt de basis voor een organisatiebrede beweging waarin medewerkers meer ruimte krijgen om hun talenten te ontwikkelen en breder inzetbaar te worden.

In een omgeving waar de drukte per seizoen of zelfs per dag kan verschillen, biedt dit belangrijke voordelen. Teams kunnen sneller inspelen op veranderingen in de vraag en medewerkers krijgen tegelijkertijd meer afwisseling in hun werk. Voor veel medewerkers betekent dit bovendien dat zij nieuwe skills ontwikkelen en hun loopbaanmogelijkheden verbreden.

#### Context en positionering

Center Parcs Europe laat zien hoe een grote, geografisch verspreide hospitality organisatie structurele arbeidsmarkt vraagstukken kan aanpakken door een geïntegreerde people-strategie te ontwikkelen. Met parken in meerdere Europese landen en een zeer diverse medewerkerspopulatie opereert de organisatie in een sector waarin personeelsschaarste, veranderende verwachtingen van medewerkers en toenemende digitalisering samenkomen.

Binnen deze context positioneert Center Parcs medewerkers nadrukkelijk als de kern van de gastbeleving. Hoewel technologie en data een steeds grotere rol spelen in operationele processen, blijft menselijke interactie volgens de organisatie het onderscheidende element in hospitality.

“Technologie kan processen ondersteunen, maar uiteindelijk maken medewerkers het verschil in hospitality.”

Deze visie vormt het uitgangspunt voor een bredere personeelsstrategie waarin betrokkenheid, ontwikkeling en welzijn van medewerkers centraal staan. In plaats van losse HR-maatregelen probeert Center Parcs een samenhangend systeem van leiderschap, talentontwikkeling en medewerkersbetrokkenheid te creëren.

Center Parcs laat zien dat veranderingen zelden direct organisatiebreed worden ingevoerd. Nieuwe ideeën worden eerst op kleine schaal getest. In kleinschalige initiatieven wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen, samenwerking tussen afdelingen of het gebruik van technologie.

“We geloven niet zo in meteen overal uitrollen. Eerst kijken of iets in de praktijk werkt.”

Deze aanpak zorgt ervoor dat innovaties beter aansluiten bij de dagelijkse praktijk van het werk. Tegelijkertijd ontstaat er meer betrokkenheid onder medewerkers, omdat zij actief meedenken over nieuwe oplossingen.

### Toekomstbestendig werkgeverschap

Een belangrijk uitgangspunt binnen Center Parcs is dat medewerkersbetrokkenheid belangrijker is dan kortetermijn tevredenheid. De organisatie richt zich daarom niet alleen op employee satisfaction, maar vooral op engagement: de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met hun werk en de organisatie.

Een belangrijk instrument hierbij is het jaarlijkse medewerkers onderzoek Happy at Center Parcs. Via een digitaal en volledig anoniem platform krijgen medewerkers de mogelijkheid om ervaringen, zorgen en suggesties te delen.

De resultaten van dit onderzoek worden vervolgens besproken op verschillende organisatieniveaus. Teams vertalen de uitkomsten naar concrete verbeteracties, waarna de voortgang ook weer zichtbaar wordt teruggekoppeld aan medewerkers.

“Het belangrijkste is dat medewerkers zien dat hun feedback ook echt iets verandert.”

Naast betrokkenheid vormt inclusief leiderschap een tweede pijler van toekomstbestendig werkgeverschap binnen Center Parcs. De organisatie werkt met een zeer diverse medewerkersgroep, variërend in leeftijd, culturele achtergrond en werkervaring. Leidinggevenden worden daarom actief getraind om met deze diversiteit om te gaan.

“Diversiteit is voor ons geen project, maar gewoon de realiteit van onze organisatie.”

### Talentontwikkeling en skills

Binnen Center Parcs ligt de nadruk op het ontwikkelen van medewerkers op basis van hun skills, potentieel en prestaties, in plaats van uitsluitend op functietitels. Uit het interview blijkt dat de organisatie steeds minder kijkt naar formele functiebeschrijvingen en meer naar wat medewerkers daadwerkelijk kunnen bijdragen.

Deze benadering maakt het mogelijk om medewerkers breder inzetbaar te maken binnen de organisatie. Skills die in de praktijk zijn ontwikkeld, bijvoorbeeld in gastcontact of teamgericht werken, worden hierdoor zichtbaar en kunnen in verschillende rollen worden benut. Dit ondersteunt interne mobiliteit en maakt het mogelijk dat medewerkers kunnen doorgroeien naar andere functies binnen de organisatie.

Daarnaast richt Center Parcs zich op het beter herkennen en benutten van talent binnen de organisatie. In plaats van voor iedere vacature direct extern te werven, wordt actief gekeken naar interne mogelijkheden en de ontwikkeling van bestaande medewerkers.

Center Parcs investeert ook structureel in de ontwikkeling van medewerkers, met name op het gebied van leiderschap en persoonlijke skills. Binnen de organisatie wordt gewerkt met een set van negen kernprincipes voor leiderschap die richting geven aan het gedrag van managers.

De invulling van leiderschapsontwikkeling verschilt per organisatieniveau. Operationele leidinggevenden worden bijvoorbeeld getraind in praktische skills zoals feedback geven, conflicthantering en teambegeleiding, terwijl senior managers zich meer richten op strategisch leiderschap en organisatieontwikkeling.

Daarnaast organiseert Center Parcs een Europees talentprogramma voor medewerkers met doorgroeipotentieel. Jaarlijks nemen ongeveer 25 medewerkers uit verschillende landen deel aan dit programma. Het programma combineert leiderschapsontwikkeling met internationale samenwerking en strategische projecten binnen de organisatie.

“Deelnemers werken aan projecten die verder gaan dan hun eigen park.”

Op deze manier stimuleert de organisatie medewerkers om hun perspectief te verbreden en tegelijkertijd bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van de organisatie.

#### Aantrekken en behouden van medewerkers

Naast interne ontwikkeling kijkt Center Parcs ook kritisch naar het wervingsproces. In een krappe arbeidsmarkt is snelheid vaak bepalend voor succes.

Net als veel andere hospitalityorganisaties heeft Center Parcs te maken met structurele personeelstekorten. Daarom heeft de organisatie het recruitmentproces aangepast om sneller en persoonlijker te kunnen reageren op sollicitanten.

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is snelheid. Kandidaten krijgen zo snel mogelijk een reactie op hun sollicitatie en worden vaak direct in contact gebracht met de leidinggevende van het betreffende team.

“Als je te lang wacht met reageren, is iemand al ergens anders begonnen.”

Door sneller te reageren en direct persoonlijk contact te leggen, probeert de organisatie het recruitmentproces aantrekkelijker te maken voor kandidaten.

Ook onboarding speelt een belangrijke rol in het behouden van medewerkers. Nieuwe medewerkers worden actief begeleid in hun eerste periode binnen de organisatie, zodat zij zich sneller onderdeel voelen van het team.

Deze combinatie van snelle recruitment en intensieve onboarding heeft volgens de organisatie bijgedragen aan een duidelijke verkorting van de time-to-hire.

“In sommige gevallen lukt het om binnen twee weken iemand aan te nemen. Dat maakt een enorm verschil in deze arbeidsmarkt.”

#### Duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

Center Parcs hanteert een brede benadering van duurzame inzetbaarheid. Werkprestaties worden niet los gezien van fysieke gezondheid, mentale veerkracht en persoonlijke omstandigheden.

Het welzijnsprogramma van de organisatie richt zich daarom op verschillende dimensies van welzijn. Medewerkers kunnen gebruikmaken van initiatieven zoals budgetcoaching, mentale ondersteuning en trainingen rond persoonlijke ontwikkeling.

Daarnaast organiseert de organisatie op verschillende locaties activiteiten die bijdragen aan fysieke en mentale gezondheid, zoals sportactiviteiten of workshops rond welzijn. Bepaalde voorzieningen zijn ook toegankelijk voor familieleden van medewerkers, waardoor werk en privé meer met elkaar verbonden worden.

Ook inclusie speelt een belangrijke rol. Center Parcs werkt met een gestructureerd Diversity, Inclusion & Belonging-programma dat zich richt op verschillende vormen van diversiteit, waaronder generaties, culturele achtergronden en genderbalans.

“We willen dat iedereen zich hier thuis voelt.”

#### Concluderend: blijvend leren door te werken vanuit skills, experiment en eigenaarschap

Wat de aanpak van Center Parcs kenmerkt, is dat innovatie niet alleen plaatsvindt op beleidsniveau, maar juist in de dagelijkse praktijk van het werk.

Door skills centraal te stellen, experimenten ruimte te geven en medewerkers actief te betrekken bij veranderingen ontstaat een organisatie die voortdurend leert en zich aanpast.

Deze combinatie van skillsgericht werken, experimenteren in de praktijk en brede inzetbaarheid maakt het mogelijk om medewerkers niet alleen aan te trekken, maar ook duurzaam te ontwikkelen binnen de organisatie.

“Uiteindelijk draait hospitality nog steeds om mensen.”

#### Over Center Parcs

Al meer dan 50 jaar is Center Parcs de plek om nieuwe herinneringen te maken met geliefden. Met compleet ingerichte cottages midden in de natuur, ons zwemparadijs Aqua Mundo, de overdekte tropische Market Dome en een groot scala aan indoor- en outdoor activiteiten is Center Parcs de ideale plek voor een onvergetelijke vakantie. Het diverse aanbod staat allemaal in dienst van die ene, universele behoefte: samenzijn.

Alle parken zijn gelegen midden in prachtige natuurgebieden, met cottages in het hart van het bos of aan de rand van het water. De parken zijn te vinden in allerlei verschillende natuurgebieden, van oeroude bossen tot strand en wintersportgebieden.

Duurzaamheid ligt aan de basis van alles wat Center Parcs doet. Dat betekent zorgvuldig omgaan met alle flora en fauna, aandacht schenken aan mensen en een fijne leefomgeving achterlaten voor volgende generaties. Dat doet Center Parcs door middel van talrijke initiatieven en samenwerkingen. De missie is om de natuurlijke rijkdom te koesteren en goed te doen voor de mensen om ons heen.

Geïnterviewde: Marieke Verstraaten, Manager Learning & Development NL/BE, Center Parcs

Website: [Vakantieparken in de natuur | Center Parcs](#)

### 4.2.3 Best Practice Hof van Saksen

Hof van Saksen laat zien hoe een grootschalig vakantieresort aantrekkelijk werkgeverschap vormgeeft door cultuur, werkplezier en ontwikkeling structureel centraal te stellen. In een sector waar personeelskrachte en hoge werkdruk structurele uitdagingen vormen, kiest het resort voor een benadering waarin medewerkers en gasten als gelijkwaardige pijlers worden gezien.

In plaats van losse HR-instrumenten werkt Hof van Saksen met een samenhangende aanpak waarin onboarding, interne communicatie, leiderschap en talentontwikkeling elkaar versterken. Opvallend is dat veel initiatieven relatief eenvoudig zijn, maar consequent worden toegepast en goed aansluiten bij de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

#### Context en positionering

Hof van Saksen is een groot vakantieresort in Drenthe met ongeveer 480 medewerkers. De organisatie kent een brede mix van functies, variërend van studenten en seizoenskrachten tot professionals in hospitality, techniek en management.

Binnen deze context is werkplezier een expliciet uitgangspunt. Medewerkers worden niet alleen gezien als ondersteunend aan de gastbeleving, maar als een bepalende factor in het succes van het resort.

“We zetten onze collega’s centraal in alles wat we doen. De gasten en onze collega’s, dat gaat gelijk op.”

Deze visie vormt de basis voor een cultuur waarin betrokkenheid, communicatie en ontwikkeling centraal staan.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Een belangrijk fundament van het werkgeverschap bij Hof van Saksen is een duidelijke en herkenbare organisatiecultuur. De kernwaarden gastvrij, ambitieus, samen en trots vormen de rode draad in de dagelijkse praktijk.

Deze cultuur wordt vanaf de eerste werkdag actief overgedragen via een gezamenlijke onboarding dag. Elke eerste zaterdag van de maand komen nieuwe medewerkers, ongeacht functie of afdeling, samen om kennis te maken met de organisatie.

“We hebben elke eerste zaterdag van de maand een onboarding dag. Van spelkeuken tot finance manager: iedereen hoort hetzelfde verhaal.”

Daarnaast speelt interne communicatie een belangrijke rol. Medewerkers worden via een interne app regelmatig geïnformeerd over ontwikkelingen binnen het resort, variërend van praktische informatie tot nieuws en updates.

“We hebben een app voor al onze collega’s. Daarin delen we bijvoorbeeld hoeveel gasten er op het resort zijn, maar ook nieuws en praktische informatie.”

Deze aanpak zorgt voor duidelijkheid en versterkt de onderlinge verbondenheid.

### Talentontwikkeling en skills

De ontwikkeling van medewerkers is een belangrijk speerpunt binnen Hof van Saksen. De organisatie investeert actief in opleidingen en werkt samen met regionale onderwijsinstellingen.

Een centraal onderdeel hiervan is de Hof van Saksen Academy, waarin een koks- en bedieningsopleiding wordt aangeboden in samenwerking met Drenthe College en Werkplein Drentsche Aa. De opleidingen vinden plaats op het resort zelf, waardoor leren en werken direct met elkaar verbonden zijn.

Binnen de ontwikkelbenadering staat motivatie centraal. Kandidaten hoeven niet alle skills al te beheersen; het resort investeert bewust in het ontwikkelen van talent.

“Je hoeft niet per se alles al te kunnen. Als je de juiste motivatie hebt, dan zijn wij bereid om je dat te leren.”

### Aantrekken en behouden van medewerkers

Informele netwerken spelen een belangrijke rol bij Hof van Saksen. Veel nieuwe medewerkers komen via vrienden, kennissen of sportteams bij het resort terecht.

“We zien complete voetbalteams bij ons komen werken. Die zeggen tegen elkaar: kom hier werken, dat is hartstikke leuk.”

Deze vorm van werving hangt nauw samen met de ervaren werkcultuur. Positieve ervaringen van medewerkers vertalen zich direct in aanbevelingen binnen hun netwerk.

Daarnaast zet het resort in op zichtbare waardering. Een voorbeeld hiervan is de jaarlijkse bedankvierdaagse, waarin medewerkers centraal staan en verschillende activiteiten worden georganiseerd.

“We organiseren een vierdaagse met allerlei bedankmomentjes: een familiedag, feesten en kleine attenties voor collega's.”

Doordat leidinggevenden hierbij een actieve rol spelen, blijft de waardering persoonlijk en dichtbij de werkvloer.

### Duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

Binnen Hof van Saksen wordt duurzame inzetbaarheid vooral benaderd vanuit persoonlijke aandacht en leiderschap. Medewerkers moeten zich gezien en gewaardeerd voelen om duurzaam betrokken te blijven.

“Als iemand zich gezien voelt, kan groeien en trots is op het bedrijf waar hij werkt, dan heb je al een mooi vertrekpunt.”

Leidinggevenden spelen hierin een sleutelrol. Door hun dagelijkse contact met medewerkers kunnen zij signalen rondom werkdruk, motivatie en ontwikkeling tijdig herkennen en bespreekbaar maken.

Deze benadering helpt om ook binnen een grotere organisatie de menselijke maat te behouden.

### Concluderend: focus op cultuur, leiderschap en werkplezier

De aanpak van Hof van Saksen laat zien hoe aantrekkelijk werkgeverschap kan worden vormgegeven vanuit een consistente combinatie van cultuur, communicatie en ontwikkeling.

Kenmerkend is dat initiatieven heel eenvoudig kunnen zijn, maar het juist de kracht is om ze structureel en met oprechte aandacht toe te passen. Voorbeelden zijn de maandelijkse onboardingdagen, de Hof van Saksen Academy, de nadruk op persoonlijk leiderschap en waardering voor elke collega.

Samen dragen deze initiatieven bij aan een werkomgeving waarin medewerkers zich betrokken voelen en trots zijn op hun werk. Tegelijkertijd versterken zij het aantrekkelijke werkgeversimago, waardoor nieuwe medewerkers vaak via bestaande netwerken instromen.

De case laat zien dat duurzame oplossingen voor arbeidsmarktproblemen in hospitality voortkomen uit samenhang en consistentie, met een duidelijke focus op cultuur, leiderschap en werkplezier.

#### Over Hof van Saksen

Het familie resort biedt eindeloos veel speelplezier en een compleet aanbod aan faciliteiten. Hof van Saksen garandeert dat alle gasten helemaal in de watten worden gelegd. Van de allerkleinsten tot kinderen, tieners, volwassenen en opa's en oma's. Niet zomaar even eropuit, maar een buitengewone vakantiebeleving op het hoogste niveau.

Geïnterviewde: Petra Alkema, HR Manager, Hof van Saksen

Website: [Hof van Saksen | Buitengewoon genieten in de prachtige Drentse omgeving](#)

## 4.3 Best practices vanuit de reisbranche

### 4.3.1 Best practice Avila Reizen

Avila Reizen laat zien hoe een middelgrote reisorganisatie goed werkgeverschap niet beschouwt als HR-instrument, maar als integraal onderdeel van haar bedrijfsstrategie. In een sector die onder druk staat door digitalisering, prijsconcurrentie en krapte op de arbeidsmarkt, kiest Avila voor een model waarin vakmanschap, autonomie en maatschappelijke betrokkenheid leidend zijn.

Wat deze organisatie onderscheidt, is dat zij haar ontwikkeling bewust heeft vormgegeven langs vier gelijkwaardige pijlers: klanttevredenheid, medewerker welzijn, financiële gezondheid en maatschappelijke impact. Die vier worden niet hiërarchisch gerangschikt, maar expliciet in samenhang benoemd.

*“Als één van die pijlers uit balans raakt, werkt het geheel niet meer.”*

Daarmee positioneert Avila goed werkgeverschap niet als kostenpost of secundair beleid, maar als voorwaarde voor duurzame groei.

#### Context en positionering

Avila is in ruim vijftien jaar uitgegroeid tot een Benelux-speler met internationale connecties. Die groei is niet gedreven door snelle schaalvergroting, maar door inhoudelijke verdieping. In een arbeidsmarkt waarin specialistische kennis schaars is, heeft de organisatie ervoor gekozen om medewerkers niet te standaardiseren, maar te ontwikkelen tot inhoudelijke experts.

Dat betekent dat functies niet primair zijn ingericht rond verkoopvolume, maar rond bestemmingsspecialisme. Adviseurs bouwen hun eigen portfolio op, onderhouden contacten ter plaatse en verdiepen zich structureel in hun regio.

*“Wij verkopen geen reizen, wij verkopen kennis.”*

Deze keuze beïnvloedt direct het werkgeverschap. Wie specialist wil zijn, moet ruimte krijgen om te leren, te reizen en zich te verdiepen. Dat vraagt investeringen in tijd en vertrouwen.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Binnen Avila wordt flexibiliteit niet uitsluitend gedefinieerd als roosterautonomie, maar als professionele autonomie. Medewerkers krijgen ruimte om klantgesprekken op hun eigen manier te voeren. Er wordt niet gewerkt met vaste scripts of strak geregisseerde verkoopprotocollen.

*“Je kunt iemand een systeem leren, maar geen oprechte interesse.”*

Deze uitspraak vat de benadering samen. De organisatie investeert sterk in selectie aan de voorkant. Er wordt gezocht naar intrinsieke motivatie en inhoudelijke nieuwsgierigheid. Controle achteraf is minder dominant dan vertrouwen vooraf.

Daarnaast is groei geen doel op zich. In het gesprek werd expliciet benoemd dat schaalvergroting nooit mag leiden tot verlies van inhoudelijke betrokkenheid.

*“Groeï mag niet betekenen dat we het vak kwijtraken.”*

Dat impliceert een bewuste begrenzing: efficiëntie is belangrijk, maar niet wanneer zij de kern van het werk uitholt.

#### Talentontwikkeling en veranderende skills

Avila beschouwt ontwikkeling als continu proces. Medewerkers, ongeacht functie, krijgen mogelijkheden tot ervaringsleren via studiereizen, workshops en interne kennisdeling. De organisatie stimuleert kruisbestuiving tussen afdelingen, waardoor kennis niet geïsoleerd blijft.

Onboarding wordt ondersteund via een buddy-systeem, en evaluatiemomenten zijn niet uitsluitend prestatiegericht maar ontwikkelingsgericht. Daarbij wordt expliciet gekeken naar ambities op langere termijn.

Opvallend is dat soft skills niet als aanvullende competenties worden gezien, maar als kern skills. Empathie, luistervaardigheid en culturele sensitiviteit worden expliciet benoemd als onderscheidend vermogen in een tijd waarin digitale tools steeds meer standaardinformatie kunnen leveren.

Technologie, waaronder AI, wordt in het gesprek gepositioneerd als ondersteunend instrument. Het mag werk verlichten, maar niet de inhoudelijke rol van de specialist overnemen. Daarmee bewaakt de organisatie haar identiteit als kennisgedreven speler.

#### Aantrekken en behouden van medewerkers

Avila beschikt niet over grootschalige employer brandingcampagnes. In plaats daarvan wordt aantrekkingskracht gegenereerd via inhoud en reputatie. Een illustratief moment uit het gesprek betrof medewerkers die op een beurs aanwezig waren en daar met zichtbare trots over hun werk spraken.

“Ze stonden daar niet als verkopers, maar als specialisten.”

Die externe zichtbaarheid van interne trots is een belangrijke indicator van cultuur. Wanneer medewerkers vrijwillig en met overtuiging hun vak vertegenwoordigen, weerspiegelt dat betrokkenheid.

Het behouden van talent wordt verder versterkt door interne doorgroeimogelijkheden. Medewerkers kunnen zich ontwikkelen van junior of stagiair naar senior adviseur of leidinggevende functie. Deze mobiliteit wordt actief gestimuleerd en zichtbaar gemaakt.

#### Duurzame inzetbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid

Wat Avila nadrukkelijk onderscheidt, is de structurele integratie van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid in het dagelijkse werk. Partnerschappen met lokale gemeenschappen, natuurprojecten en sociale initiatieven worden niet apart gecommuniceerd, maar zijn onderdeel van productontwikkeling en interne communicatie.

Medewerkers worden actief betrokken bij deze initiatieven, wat bijdraagt aan trots en zingeving. In een sector waar financiële marges onder druk staan, vormt maatschappelijke impact een aanvullende motivatiebron.

“Het moet niet alleen een mooie reis zijn voor de klant, maar ook verantwoord voor de bestemming.”

Hier wordt duurzaamheid niet gezien als marketingstrategie, maar als professionele standaard.

Tegelijkertijd brengt deze aanpak uitdagingen met zich mee. Specialistische functies zijn lastig in te vullen, juist omdat inhoudelijke kennis en sociale skills schaars zijn. De organisatie erkent dat verdere groei vraagt om balans tussen informele cultuur en meer gestructureerde processen.

#### Concluderend: strategische consistentie als onderscheid

Wat Avila Reizen onderscheidt, is de samenhang tussen positionering en werkgeverschap. De keuze voor maatwerk en persoonlijk advies is niet los te zien van de manier waarop medewerkers worden geselecteerd, ontwikkeld en aangestuurd.

De logica is consistent:

Maatwerk vraagt vakmanschap.

Vakmanschap vraagt autonomie.

Autonomie vraagt vertrouwen.

Vertrouwen vraagt een organisatie waarin technologie ondersteunend is, niet leidend. In een tijd waarin digitalisering vaak als vanzelfsprekend antwoord op toekomstbestendigheid wordt gepresenteerd, biedt Avila een ander perspectief. Niet door technologie af te wijzen, maar door deze bewust te begrenzen.

Zoals in het gesprek wordt samengevat:

“Als je advies wilt blijven geven, moet je mensen hebben die dat ook echt kunnen en willen doen.”

Daarmee laat Avila Reizen zien dat toekomstbestendig werkgeverschap niet begint bij instrumenten of programma's, maar bij strategische keuzes over waar je als organisatie werkelijk voor staat.

### Over Avila Reizen

Avila Reizen is ontstaan uit de liefde van Tim & Hilda die boven op de Avila berg in Venezuela hun eerste date hadden. Na een verhuizing naar Nederland werd het idee van Avila Reizen op een bierviltje beschreven en de rest is historie. Van met z'n tweeën werken op een zolderkamer, groeide het bedrijf al snel uit naar meerdere medewerkers en grotere kantoren. Met eigen lokale agentschappen in Latijns-Amerika, genaamd Avila Experience, en een vestiging in Antwerpen is de Avila familie inmiddels tot over de grens uitgebreid.

Tim en Hilda begonnen thuis met twee laptops. Nu leidt Avila Reizen vanuit een prachtig kantoor in Haarlem een team van 26 specialisten, met extra kantoren in België en Latijns-Amerika. Het aanbod groeide van Latijns-Amerika expertise uit naar dé specialist in bijzondere reizen op maat wereldwijd. Met nadruk op positieve impact, persoonlijke service en een unieke beleving. De winst van de awards voor de beste verre reizen specialist in 2023, 2024 & 2025, luxe vakanties award in 2026 en de sustainability award in 2024 & 2025, 2026 vanuit het Reisgala van TRAVel Media, zijn daarbij een kers op de taart.

Geïnterviewde: Tim van der Wel, CEO Avila Reizen

Website: [Avila Reizen | Specialist in reizen op maat](#)

### 4.3.2 Best practice Sawadee Reizen

Sawadee Reizen laat zien hoe een middelgrote reisorganisatie structureel inzet op betrokkenheid, lage uitstroom en organisatorische veerkracht door mensen en dialoog centraal te stellen. In plaats van uitgebreide beleidskaders of formele systemen, wordt het personeelsbeleid gedragen door toegankelijk leiderschap, gedeelde verantwoordelijkheid en continue afstemming.

Waar veel organisaties in de hospitalitysector zoeken naar oplossingen in arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit of employer branding, kiest Sawadee nadrukkelijk een ander vertrekpunt: betekenis. Niet als marketingverhaal, maar als organiserend principe voor werk, leiderschap en ontwikkeling.

#### Context en positionering

Sawadee telt circa 70 kantoormedewerkers en werkt daarnaast met een uitgebreid internationaal netwerk van reisbegeleiders. Hoewel onderdeel van een grotere internationale reisgroep, opereert de organisatie met aanzienlijke autonomie en een uitgesproken eigen cultuur.

De organisatie kiest er bewust voor om compact te blijven. In het gesprek werd expliciet benoemd dat schaalvergroting niet automatisch wenselijk is wanneer dit ten koste gaat van persoonlijke verbinding.

*“Als je te groot wordt, verlies je het directe contact. En dat willen we niet.”*

De rol van Head of People is breed en integraal. Naast klassieke HR-verantwoordelijkheden omvat deze functie ook learning & development, begeleiding bij persoonlijke situaties en aansturing van het gidsennetwerk. Daarmee wordt personeelsbeleid niet administratief benaderd, maar als verbindende rol binnen de organisatie.

Sawadee positioneert zichzelf niet alleen als reisorganisatie, maar als maatschappelijke speler. Dat heeft directe gevolgen voor hoe mensen zich tot hun werk verhouden en voor hoe de organisatie erin slaagt om medewerkers aan te trekken en te behouden in een extreem concurrerende arbeidsmarkt.

Een uitspraak uit het gesprek vat dit kernachtig samen:

*“We zien mensen hier niet als nummers, maar als individuen die je moet kennen.”*

Die benadering bepaalt niet alleen de sfeer, maar ook de manier waarop besluiten worden genomen en werk wordt georganiseerd.

#### Toekomstbestendig werkgeverschap

Bij Sawadee draait aantrekkelijk werkgeverschap niet primair om ‘leuk werk’, maar om werk dat ergens over gáát. Medewerkers weten waarom ze doen wat ze doen: reizen met respect voor lokale gemeenschappen, aandacht voor duurzaamheid en eerlijke omgang met partners en bestemmingen. Die duidelijke missie werkt als een filter. Niet iedereen past bij Sawadee en dat is expliciet de bedoeling. Door scherp te zijn op waarden aan de voorkant, ontstaat er een sterke culturele samenhang.

Toekomstbestendigheid krijgt bij Sawadee vorm via dialoog. Beleidskeuzes ontstaan vaak in open brainstormsessies waarin medewerkers uit verschillende afdelingen en leeftijdsgroepen hun ideeën delen. Deze sessies worden geïnitieerd door de directie en zijn geen formeel inspraakorgaan, maar een laagdrempelige manier om wensen en zorgen bespreekbaar te maken.

Wat toekomstbestendigheid hier interessant maakt, is dat Sawadee niet probeert alle onzekerheid weg te nemen, maar medewerkers juist meeneemt in complexiteit. Denk aan geopolitieke

spanningen, duurzaamheidsthema's of veranderend reisgedrag. Dat vraagt volwassenheid, maar levert ook betrokkenheid op.

“Mensen willen snappen waarom keuzes worden gemaakt. Als je dat uitlegt, ontstaat er begrip, ook als het soms schuurt.”

Flexibiliteit wordt actief gefaciliteerd, maar altijd in combinatie met verantwoordelijkheid. Hybride werken, tijdelijk minder uren of onbetaald verlof zijn bespreekbaar wanneer de kwaliteit van het werk gewaarborgd blijft.

De balans wordt niet dichtgetimmerd in regels, maar steeds opnieuw afgestemd. Zoals in het gesprek werd gezegd:

“Vrijheid kan hier, zolang je je verantwoordelijkheid neemt.”

### Talentontwikkeling en skills

Sawadee ziet een duidelijke verschuiving in de skills die nodig zijn om goed te functioneren. Vakinhoudelijke kennis blijft belangrijk, maar is niet langer onderscheidend.

Het verschil wordt gemaakt op andere vlakken:

- moreel oordeelsvermogen;
- interculturele sensitiviteit;
- communicatieve skills;
- het kunnen omgaan met spanningen tussen commercie en idealen.

Talentontwikkeling richt zich daarom niet alleen op kennis, maar juist op reflectie. Medewerkers worden gestimuleerd om vragen te stellen: waarom doen we dit zo, wat betekent dit voor anderen, en wat is onze verantwoordelijkheid?

Opvallend is dat leren bij Sawadee niet altijd comfortabel hoeft te zijn. Fricatie tussen idealen en realiteit wordt gezien als leerbron, niet als probleem. Dat vraagt begeleiding, maar vergroot het eigenaarschap van medewerkers.

Sawadee kiest daarnaast nadrukkelijk voor horizontale ontwikkeling. Medewerkers worden gestimuleerd om nieuwe skills te ontwikkelen via externe cursussen, coachingstrajecten en projectmatige betrokkenheid bij andere afdelingen.

Daarnaast speelt ervaringsleren een centrale rol. Vrijwel alle medewerkers krijgen de mogelijkheid om deel te nemen aan studiereizen die aansluiten bij hun functie. Dat versterkt niet alleen productkennis, maar ook betrokkenheid.

“Je moet het zelf gezien hebben om het goed te kunnen vertellen.”

Een bijzonder initiatief is het mede door Sawadee opgezette netwerk *Reisgenoten*, waarin jonge professionals uit verschillende reisorganisaties elkaar ontmoeten en kennis uitwisselen. Hiermee investeert de organisatie in sectorbrede ontwikkeling van talent, in plaats van uitsluitend in het eigen personeelsbestand.

### Aantrekken en behouden van medewerkers

Sawadee trekt medewerkers aan die bewust kiezen voor deze combinatie van reizen, duurzaamheid en maatschappelijke impact. Dat maakt de instroom minder massaal, maar wel gericht. Nieuwe medewerkers herkennen zichzelf in het verhaal en weten waar ze instappen.

Het behouden van medewerkers zit vervolgens niet in snelle doorgroei of functiewissels, maar in inhoudelijke verdieping. Mensen blijven omdat hun werk blijft meebewegen met hun ontwikkeling en hun wereldbeeld.

Een belangrijk inzicht is dat Sawadee accepteert dat niet iedereen blijft:

“Soms groeien mensen ergens naartoe dat niet meer past bij ons. Dat is geen verlies, dat is ontwikkeling.”

Die houding haalt de kramp uit personeelsbehoud en creëert ruimte voor eerlijke gesprekken over toekomstperspectief, intern én extern. Bij werving ligt de nadruk sterk op culturele aansluiting. Competenties zijn belangrijk, maar doorslaggevend is of iemand past binnen de open communicatiestijl en samenwerkingsgerichte cultuur.

“Je kunt iemand veel leren, maar niet of iemand bij ons past.”

Deze scherpe selectie aan de voorkant draagt bij aan de opvallend lage uitstroom. Veel medewerkers blijven langdurig verbonden, ondanks de concurrerende arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd erkent het management dat een zeer lage uitstroom ook beperkingen kan hebben. Vernieuwing van buitenaf wordt niet als bedreiging gezien, maar als mogelijke verrijking.

“Af en toe iemand van buiten is ook gezond. Dat houdt je scherp.”

### Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid krijgt bij Sawadee een brede invulling. Het gaat niet alleen over werkdruk of vitaliteit, maar ook over mentale en morele belasting. Werken in een organisatie met duidelijke waarden betekent soms omgaan met dilemma's, kritiek of teleurstelling.

Daarom is er aandacht voor:

- open gesprekken over spanning en twijfel;
- realistische verwachtingen over wat werk wel en niet kan oplossen;
- ruimte voor persoonlijke grenzen.

Werkdruk wordt niet alleen organisatorisch benaderd, maar ook inhoudelijk: niet alles hoeft sneller of meer. Kwaliteit en zorgvuldigheid krijgen expliciet ruimte, ook als dat commercieel niet altijd de makkelijkste weg is.

Loopbaanontwikkeling verloopt minder hiërarchisch dan in klassieke organisaties. Groei zit vaak in verbreding van perspectief, verantwoordelijkheid of impact, niet per se in een hogere titel.

Psychologische veiligheid vormt een belangrijk element binnen de organisatie. Doordat leidinggevenden toegankelijk zijn en werkdruk vroegtijdig bespreekbaar wordt gemaakt, kunnen signalen van overbelasting sneller worden opgepakt.

“Als iemand het zwaar heeft, horen we dat meestal snel.”

De organisatie opereert in een context waarin generaties uiteenlopende verwachtingen hebben. Jongere medewerkers hechten sterk aan flexibiliteit en balans, terwijl meer ervaren collega's andere referentiekaders hebben. Deze verschillen worden niet vermeden, maar expliciet besproken.

De afwezigheid van sterk geformaliseerde kaders bijvoorbeeld rond loopbaanpaden of technologische richtlijnen biedt ruimte voor maatwerk, maar vraagt om voortdurende aandacht voor consistentie en transparantie.

#### Concluderend: betekenis en zingeving zijn een bindende kracht

Sawadee laat zien dat zingeving geen soft thema is, maar een harde factor in aantrekkelijk werkgeverschap. In een sector waar werk vaak wordt gereduceerd tot 'druk, onregelmatig en tijdelijk', bewijst deze organisatie dat betekenis juist een bindende kracht kan zijn.

Niet elke oplossing zit in schaal of systemen. Soms zit de echte hefboom in het durven kiezen voor een verhaal dat richting geeft en daar consequent naar handelen.

#### Over Sawadee Reizen

Sawadee werd in 1983 opgericht in Amsterdam en is sindsdien uitgegroeid tot dé specialist in avontuurlijke groepsreizen. Sinds januari 2025 is Sawadee onderdeel van Intrepid Travel, een wereldwijd opererende reisorganisatie. Intrepid Travel is sinds 1989 actief in avontuurlijk reizen en is gespecialiseerd in kleinschalige groepsreizen in internationaal gezelschap, met lokale gidsen en authentieke ervaringen. Bij Intrepid draait het, net als bij Sawadee, niet enkel om het zien van de wereld, maar om het beleven ervan. Ook delen ze de overtuiging dat reizen een positieve impact kan en moet hebben op de prachtige plekken die we bezoeken. Zo verrijke ze samen de reizigers én de wereld.

Sawadee Reizen won de Vakantie Award 2026 in de categorie Verre Reizen van TRAVel Media.

Geïnterviewde: Sara Monnik, Head of People & Client Services, Sawadee Reizen

Website: [Sawadee | Vakanties voor reizigers.](#)

## 4.4 Resultaten en inzichten Arbeidskwaliteitmonitor

Wat deze best practices laten zien is geen optelsom van leuke initiatieven, maar een fundamentele verschuiving in hoe werk in hospitality georganiseerd wordt. Organisaties die succesvol blijven, lijken andere keuzes te maken. Centraal staan: mens vs. systeem, skills vs. functies, groei vs. beheersbaarheid.

### 4.4.1 Toekomstbestendig werkgeverschap

#### Inzichten

- 1) Mensgericht werken is geen cultuurkeuze, maar een operationele noodzaak
- 2) Van 'regels en roosters' naar vertrouwen, maatwerk en dialoog

Organisaties die expliciet kiezen voor menselijk contact boven digitale efficiëntie (geen QR-only, geen 'robotisering van gastcontact') doen dat niet uit nostalgie, maar uit arbeidsmarkt realisme.

Technologie wordt bewust begrensd: toepassingen die medewerkers eerder vervangen dan ondersteunen, kunnen zowel de medewerker als de gastbeleving onder druk zetten.

*"Mensen die met mensen willen werken, willen niet werken als verlengstuk van een systeem."*

### 4.4.2 Skills en talentontwikkeling

#### Trends

- 1) Van functietraining naar doorlopende skills ontwikkeling, gericht op inzetbaarheid binnen én buiten de sector.
- 2) De échte kloof zit niet in digitale skills, maar in sociale skills

Respondenten zijn opvallend eensgezind: communicatieve en empathische skills zijn schaarser dan technische skills. Technische skills kun je bovendien aanleren, dat gaat bij sociale skills een stuk lastiger.

Jongere generaties zijn digitaal vaardig, maar hebben vaker moeite met:

- bellen
- omgaan met conflict
- lezen van non-verbale signalen
- het voeren van 'lastige gesprekken'

#### Strategische ontwikkeling

*"Hospitality ontwikkelt zich richting een high-empathy sector in plaats van een high-tech sector."*

#### Aanvullende inzichten

- Training moet verschuiven van systemen leren naar mensen leren begrijpen
- Soft skills zijn geen 'persoonlijke eigenschap' meer, maar kerncompetentie
- Functies verdwijnen niet, maar vervloeien en overlappen steeds meer
- Groei en ontwikkeling leidt niet per definitie tot verdere specialisatie

De klassieke functiewaardering logica, waarbij functies duidelijk zijn afgebakend en taken en verantwoordelijkheden vastliggen, past niet meer bij hoe hospitality daadwerkelijk werkt. Veel organisaties kiezen bewust voor combi-functies, rollen met meerdere aandachtsgebieden, managers met inhoudelijke verantwoordelijkheden.

### 4.4.3 Aantrekken en behouden van werknemers

#### Wat werkt wel en niet?

- 1) Arbeidsmarktpositionering en communicatie verliezen hun effect als nadere toelichting nodig is
- 2) Van vacaturetekst naar verhaal: hoe voelt het om hier te werken?

Succesvolle werkgevers onderscheiden zich niet door grootschalige employer branding campagnes of gelikte recruitmentvideo's, maar door hun dagelijkse manier van werken. Met name in kleinere organisaties speelt authenticiteit en goed werkgeverschap een grotere rol dan externe marketinguitingen.

Succesvolle werkgevers hebben:

- nauwelijks employer branding campagnes
- geen gelikte recruitment video's

Hun aantrekkingskracht zit in:

- verhalen via medewerkers
- stages die doorgroeimogelijkheden bieden naar een betaalde baan
- zichtbare interne doorgroei

#### Cruciale observatie

Cultuur laat zich niet marketen, alleen ervaren.

*"Als je cultuur niet vanzelf wordt doorverteld, is ze waarschijnlijk niet sterk genoeg."*

### 4.4.4 Duurzame inzetbaarheid

#### Van beleid naar praktijk

- 1) Van 'verzuim beperken' naar praten over gezondheid, zingeving en de betrokkenheid vergroten
- 2) Welzijn werkt alleen als het ingebed is in leiderschap

#### Wat níet werkt

- Losse vitaliteit initiatieven
- Checklists voor mentale gezondheid
- Beleidsstukken zonder operationele uitvoering

#### Wat wél werkt

Leidinggevenden die actief het gesprek voeren en werkdruk bespreekbaar maken zonder stigma

- "Gaat het nog?"
- "Welke uitdagingen zijn er in je werk en in je privé leven?"
- "Hoe ervaar je de balans?"
- "Wat heb je van ons nodig, op persoonlijk of professioneel vlak?"

*"Duurzame inzetbaarheid is geen HR-thema, maar een leiderschaps vaardigheid."*

### 4.4.5 Zingeving en betrokkenheid

#### Onzichtbare strategie

*Impact is geen reputatiestrategie, maar een retentiestrategie*

#### Wat opvalt

Medewerkers blijven niet *ondanks* maatschappelijke betrokkenheid maar *dankzij*.

Betrokkenheid bij duurzame en sociale projecten vergroot:

- Trots
- Loyaliteit
- Interne motivatie

*“Zingeving compenseert deels wat hospitality vaak niet kan bieden: hogere salarissen en regelmaat.”*

## 5. Prioriteiten en oplossingsrichtingen

De krapte op de arbeidsmarkt zal naar verwachting de komende jaren aanhouden voor de hospitalitysector. Dit komt onder meer doordat vergrijzing de uitstroom versterkt, het aantal jongeren en studenten daalt en sectoren zoals defensie, zorg en bouw om extra personeel vragen. Dit onderstreept het belang voor bedrijven om arbeid slimmer te benutten, te ontwikkelen en te behouden. De bevindingen uit dit onderzoek bieden daarbij aanknopingspunten voor mogelijke oplossingsrichtingen.

### Werving: focus op skills, samenwerking en cultuur

In een krappe arbeidsmarkt lijkt werving zich steeds meer te verschuiven naar het **selecteren op skills en houding** in plaats van diploma's. Soepeler omgaan met instroomeisen en het aannemen van mensen die nog moeten worden opgeleid, kan bijdragen aan een stabielere personeelsbasis, zolang er voldoende aandacht is voor **interne begeleiding en opleiding**. Tegelijk zijn er aanwijzingen dat organisaties minder afhankelijk worden van externe werving als ze de **aanwezige skills binnen de organisatie** beter benutten.

**Collectieve initiatieven** kunnen deze inspanning versterken. In de praktijk zijn er positieve ervaringen met samenwerking tussen ondernemers – bijvoorbeeld in gezamenlijke opleidingsprogramma's of talentpools – die de aantrekkelijkheid van de sector als geheel vergroten.

Een **sterke bedrijfscultuur** kan de aantrekkingskracht vergroten via de verhalen en netwerken van medewerkers. Vooral in een sector met relatief lage salarissen lijkt cultuur een onderscheidende factor. Tegelijk is cultuur moeilijk te 'verkopen' en moet deze in de praktijk worden ervaren. Praktijkvoorbeelden in de hospitalitysector laten zien dat zowel het waarborgen van een **goede match tussen persoon en organisatiecultuur** als een **snel en persoonlijk wervingsproces** goede resultaten kan opleveren.

### Leiderschap en ontwikkeling in relatie tot personeelsbehoud

De hospitalitysector, vooral de horeca, kent een hoge arbeidsmarktmobiliteit. Vergeleken met de periode vóór corona ligt het aantal mensen dat in de sector komt werken en de sector verlaat steeds dichter bij elkaar. Groei of zelfs stabiliteit is daarom alleen mogelijk als de retentie verbetert.

Mogelijke manieren om personeel te behouden richten zich op de dagelijkse werkervaring en **mensgericht leiderschap**. Organisaties kunnen hierbij inzetten op toegankelijk leiderschap, een open en structurele dialoog, en een cultuur waarin medewerkers zich gezien en gehoord voelen.

Daarnaast kan **flexibiliteit in functie- en rolverdeling** organisaties veerkrachtiger maken. Praktijkvoorbeelden laten zien dat het inzetten van medewerkers op meerdere taken of afdelingen niet alleen helpt om in te spelen op drukke periodes, maar ook de betrokkenheid en ontwikkeling van medewerkers kan vergroten. Een **skillsgerichte benadering**, waarbij niet alleen naar functietitels maar vooral naar potentieel en skills wordt gekeken, ondersteunt deze brede inzetbaarheid. Organisaties die hier ervaring mee hebben, geven aan dat dit bijdraagt aan een werkomgeving waarin

medewerkers nieuwe skills ontwikkelen, loopbaanmogelijkheden verbreden en langdurig betrokken blijven.

In de hospitalitysector volgen daarnaast relatief weinig mensen een opleiding of cursus, terwijl medewerkers dit wel belangrijk vinden. Meer **zichtbare leermogelijkheden** en **open gesprekken over ambities en ontwikkeling** kunnen helpen medewerkers hun loopbaanmogelijkheden beter te benutten.

Structureel het **gesprek voeren over werkdruk** kan daarnaast bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. Praktijkvoorbeelden laten zien dat persoonlijke aandacht van leidinggevendens ervoor zorgt dat medewerkers zich gezien en gewaardeerd voelen, wat betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid bevordert. Daarnaast blijkt uit kwalitatieve interviews dat projecten die bijdragen aan iets groters, zoals duurzaamheid of maatschappelijke impact, worden gewaardeerd. Initiatieven zoals welzijnsprogramma's, sportactiviteiten, mentale ondersteuning kunnen medewerkers helpen gezond te blijven, zowel fysiek als mentaal.

#### Benutten van bestaand arbeidspotentieel

In de hospitalitysector wordt bovengemiddeld parttime gewerkt, en dienstverbanden kenmerken zich door grote flexibiliteit, tijdelijke inzet en een brede variatie in werkuren, vooral in de horeca. Mogelijke oplossingsrichtingen liggen in het actief benutten van bestaande medewerkers door hen de **mogelijkheid te bieden hun werkuren uit te breiden**, en hierover in gesprek te gaan.

Flexibiliteit in functie denken ondersteunt dit proces, waarbij **combi-rollen** en **brede inzetbaarheid** het aantrekkelijker kunnen maken om meer te werken.

#### Doorbreken van hiërarchische waardering

Positieve beeldvorming rond de 'hogere' opleidingsniveaus hebben ertoe bijgedragen dat meer studenten kiezen voor het hbo. In dat kader wordt geadviseerd om **hiërarchische aanduidingen als 'laag' of 'hoog' te vermijden**, zodat alle vormen van vervolgonderwijs gelijk worden gewaardeerd.

Een vergelijkbare houding kan in organisaties in de hospitalitysector bijdragen aan een cultuur waarin functies minder hiërarchisch worden gewaardeerd. Een cultuur waarin **functies als complementair worden gezien** in plaats van hiërarchisch, zou volgens praktijkervaringen de betrokkenheid van medewerkers en de positionering van **de sector als volwaardige loopbaanomgeving** kunnen versterken.

## 6. Discussie en vervolgstappen

De resultaten van deze onderzoekspilot laten zien dat de Nederlandse hospitality sector zich in een periode van structurele verandering bevindt. Enerzijds groeit de sector economisch en maatschappelijk in betekenis, anderzijds neemt de druk op de arbeidsmarkt toe door demografische ontwikkelingen, veranderende verwachtingen van werknemers en de toenemende impact van digitalisering en technologie.

De inzichten uit de Arbeidsmarktmonitor en de onderzoekspilot van de Arbeidskwaliteitmonitor bevestigen dat de toekomstbestendigheid van de sector in sterke mate afhankelijk is van het vermogen om medewerkers aan te trekken, te ontwikkelen en te behouden. Daarbij spelen niet alleen kwantitatieve vraagstukken rondom instroom en vacatures een rol, maar juist ook kwalitatieve thema's zoals werkbeleving, leiderschap, loopbaanontwikkeling en skillsontwikkeling.

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat nieuwe skills steeds belangrijker worden. Naast vakinhoudelijke kennis groeit het belang van zogenoemde sectoroverstijgende (transversale) skills, zoals probleemoplossend vermogen, samenwerking, digitale geletterdheid en aanpassingsvermogen. Deze skills zijn essentieel in een sector die snel verandert onder invloed van digitalisering, veranderende gast verwachtingen en nieuwe technologieën zoals kunstmatige intelligentie.

De discussie richt zich daarom niet alleen op de vraag hoe voldoende mensen voor de sector kunnen worden behouden, maar ook op hoe werk in de hospitalitysector aantrekkelijker, duurzamer en toekomstbestendig kan worden georganiseerd.

### Van inzicht naar actie

De belangrijkste vervolgstap is het vertalen van de onderzoeksinzichten naar concrete acties binnen de sector. Daarbij is het van belang om rekening te houden met de grote diversiteit binnen de hospitalitysector. Kleine bedrijven, middelgrote ondernemingen en grote organisaties beschikken over verschillende middelen, schaal en HR-structuren. Het ontwikkelen van praktische handvatten en best practices per type organisatie kan ondernemers helpen om inzichten daadwerkelijk toe te passen in hun bedrijfsvoering.

Daarnaast vraagt de sector om verdere verdieping op een aantal strategische thema's die uit dit onderzoek naar voren komen.

### 1. Verdere ontwikkeling van de Arbeidskwaliteitmonitor

De onderzoekspilot van de Arbeidskwaliteitmonitor vormt een belangrijke eerste stap richting structurele monitoring van werkbeleving, werkgeverschap en skillsontwikkeling binnen de sector. De volgende fase kan zich richten op:

- het verder ontwikkelen van indicatoren voor arbeidskwaliteit;
- het periodiek verzamelen van sectorbrede data;
- het bieden van benchmarks en praktijkvoorbeelden voor ondernemers.

Hiermee kan de monitor uitgroeien tot een strategisch instrument dat ondernemers, het onderwijs en beleidsmakers helpt bij het maken van onderbouwde keuzes op het gebied van human capital.

### 2. Vertaling naar verschillende typen bedrijven

Een belangrijke vervolgstap is het ontwikkelen van praktische vertalingen van de onderzoeksinzichten voor verschillende typen organisaties binnen de sector. Deze differentiatie is relevant, omdat

organisaties verschillen in schaalgrootte, beschikbare middelen en de mate van professionalisering van hun HR-beleid:

- kleine bedrijven (mkb): praktische handvatten voor werkgeverschap, personeelsbehoud en ontwikkeling van medewerkers;
- middelgrote organisaties: ontwikkeling van HR-instrumenten, loopbaanpaden en regionale samenwerking;
- grote organisaties en ketens: strategische inzet van data, talentontwikkeling en innovatie.

Door inzichten per schaalniveau te vertalen wordt de toepasbaarheid voor ondernemers aanzienlijk vergroot.

### 3. Multi-generatie arbeidsmarkt

De hospitalitysector kent een steeds diversere arbeidsmarkt waarin meerdere generaties samenwerken. Met name de instroom van Generatie Z vraagt om andere benaderingen van werk, leiderschap en loopbaanontwikkeling. Thema's zoals werk-privébalans, betekenisvol werk, flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden spelen hierbij een belangrijke rol.

Verdiepend onderzoek naar werkbeleving en verwachtingen van verschillende generaties kan helpen om werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden beter af te stemmen op deze veranderende arbeidsmarkt.

### 4. Impact van technologie en kunstmatige intelligentie

Digitalisering en kunstmatige intelligentie ontwikkelen zich snel en zullen naar verwachting een groeiende invloed hebben op functies, taken en skills in de hospitalitysector. Hoewel hospitality een sector blijft waarin menselijke interactie centraal staat, kunnen technologische toepassingen bijdragen aan efficiëntere processen, betere data-inzichten en nieuwe vormen van gastbeleving.

Er is daarom behoefte aan verdiepend onderzoek naar:

- de impact van AI op functies en taken in hospitality;
- de balans tussen efficiëntie, robotisering en persoonlijke gastbeleving;
- de skills die medewerkers in de toekomst nodig hebben om met technologie te werken.

### 5. Kennisdeling en sectorbrede samenwerking

Een belangrijke rol voor het Hospitality Pact ligt in het verbinden van onderzoek, onderwijs en praktijk. De inzichten uit dit rapport kunnen daarom worden gebruikt als startpunt voor sectorbrede kennisdeling, bijvoorbeeld via werkgroepen, sectorbijeenkomsten of gezamenlijke onderzoeksprogramma's.

Daarnaast is het van belang om de inzichten breder te delen met aanpalende branches binnen de hospitalitysector, zoals de reisbranche en toeristische organisaties, zodat ook zij kunnen profiteren van de ontwikkelde kennis.

### Naar een gezamenlijke onderzoeksagenda

De resultaten van deze pilot vormen een eerste stap in een bredere onderzoeksagenda voor de hospitality sector. Door structureel onderzoek te blijven doen naar arbeidsmarktontwikkelingen, skills en werkbeleving kan de sector beter anticiperen op toekomstige veranderingen.

Een gezamenlijke onderzoeksagenda kan zich richten op thema's zoals:

- toekomstscenario's voor de arbeidsmarkt richting 2035 en 2040;
- de rol van technologie en AI in hospitality werk;

- duurzame loopbanen en talentontwikkeling;
- de relatie tussen werkbeleving, gastbeleving en bedrijfsresultaten.

Door deze thema's gezamenlijk te onderzoeken en te vertalen naar concrete acties kan de hospitalitysector blijven bouwen aan een sterke, innovatieve en aantrekkelijke arbeidsmarkt.

## Bijlage 1 Hospitality Pact en Werkgroepen

### Waarom een Hospitality Pact?

De hospitalitysector heeft een veelbelovende toekomst en wil zichzelf beter laten zien in de maatschappij. Dit betekent dat de sector laat zien hoe divers en belangrijk het is, en hoe het bijdraagt aan werkgelegenheid, leefbaarheid en sociale samenhang. Het Hospitality Pact legt de basis voor de samenwerking tussen onderwijs, bedrijven, organisaties, leveranciers en de overheid.

De hospitalitysector is belangrijk voor de economie, met veel verschillende banen en kansen. De afgelopen jaren is de visie van de Nederlandse hospitalitysector verder uitgewerkt. Samen vergroten we het succes van de sector door samen te werken met onderwijsinstellingen en de overheid.

### Samenwerking en ambitie 2030

Het Hospitality Pact beschrijft wat de sector samen wil bereiken voor een gezonde arbeidsmarkt. Elk jaar maken de samenwerkende partijen een actieplan, waarbij per actie een verantwoordelijke wordt aangewezen. Om dubbel werk te voorkomen, wordt zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande overlegstructuren van onderwijs en branches.

Met het Hospitality Pact als leidraad werken alle betrokken partijen samen aan de doelen op het gebied van medewerkers. Hierdoor blijft de sector concurrerend. De gezamenlijke ambitie is onderverdeeld in drie onderwerpen:

- Laten zien dat hospitality veel waarde heeft, zoals economische groei, welzijn, werkgelegenheid, duurzaamheid en sociale samenhang.
- Aantonen dat hospitality een veelzijdig vakgebied is met diverse loopbaanmogelijkheden.
- Zorgen voor voldoende instroom van gekwalificeerde en nog te kwalificeren talenten op de arbeidsmarkt en in opleidingen

### Gespecialiseerde werkgroepen

Het Hospitality Pact bestaat uit vier gespecialiseerde werkgroepen. Elke werkgroep wordt bemand door ervaren professionals uit verschillende branches binnen de hospitalitysector. Deze experts brengen hun specifieke kennis en ervaring in om de uitdagingen in de sector aan te pakken.

### Onderzoek & Innovatie

De Werkgroep Onderzoek & Innovatie richt zich op het uitvoeren van diepgaand onderzoek naar arbeidsmarktuitdagingen in de hospitalitysector. Ze ontwikkelen strategieën voor het aantrekken en behouden van personeel, evenals het verbeteren van skills van medewerkers, ook wel bekend als 'upskilling' en 'reskilling'. Een belangrijk onderdeel van hun werk is het zoeken naar innovatieve oplossingen voor efficiëntere bedrijfsvoering en het optimaliseren van de gastvrijheidsbeleving. Daarnaast onderzoekt de werkgroep de impact van AI op toekomstige banen en skills, om zo te kunnen anticiperen op de veranderende arbeidsmarkt. De werkgroep zorgt voor kennisdeling op internationaal, landelijk en regionaal niveau, waardoor de hele sector kan profiteren van hun inzichten.

### Sociaal beleid

De Werkgroep Sociaal Beleid houdt zich bezig met een breed scala aan onderwerpen die betrekking hebben op het welzijn van medewerkers in de hospitalitysector. De werkgroep focust op het ontwikkelen beleid rond (sociale) veiligheid op de werkvloer en zetten zich in voor het bevorderen van diversiteit en inclusie binnen de sector. Daarnaast wordt gekeken naar het stimuleren van vitaliteit en een leven lang leren bij medewerkers. De werkgroep pakt ook vraagstukken aan rond werkgelegenheid en goed werkgeverschap, met als doel een gezonde en aantrekkelijke werkomgeving te creëren voor alle medewerkers in de sector.

**Onderwijs & Beleid**

De Werkgroep Onderwijs & Beleid concentreert zich op het ontwikkelen van passend onderwijs voor de hospitalitysector. Ze werken aan de hand van vier kernvragen:

1. Welke kennis en skills zijn nodig in de sector
2. Welk niveau, houding en gedrag horen hierbij
3. Wat is nodig om deze doelen te bereiken
4. Hoe gaan we dit in de praktijk brengen

Het doel is om een onderwijsaanbod te creëren dat naadloos aansluit bij de huidige en toekomstige arbeidsmarktbehoeften, zowel voor nieuwe instromers als voor huidige werknemers. Door nauw samen te werken met onderwijsinstellingen en werkgevers, zorgen ze ervoor dat de opleidingen relevant en up-to-date blijven.

**Arbeidsmarktbranding**

De Werkgroep Arbeidsmarktbranding focust op het verbeteren van het imago en de positionering van de hospitalitysector. Hun missie is om hospitality te promoten als een professioneel vakgebied met echte carrièremogelijkheden. Er wordt gewerkt aan strategieën om een bredere doelgroep in de samenleving te bereiken en interesse in de sector te wekken. Door middel van gerichte campagnes en samenwerkingen met verschillende partijen, wordt de hospitalitysector gepositioneerd als een aantrekkelijke en dynamische werkomgeving voor zowel jonge talenten als ervaren professionals.

Door de gezamenlijke inspanningen van deze vier werkgroepen streeft het Hospitality Pact ernaar om de sector te versterken, innovatie te stimuleren en een aantrekkelijke werkomgeving te creëren voor huidige en toekomstige professionals. Het pact vormt een brug tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid, en speelt daarmee een belangrijke rol in de duurzame ontwikkeling van de hospitalitysector.

## Bijlage 2 Definities Arbeidsmarktmonitor

### **Omvang werkgelegenheid in aantal personen**

Het totaal aantal personen achter het aantal banen. Een persoon kan meerdere banen hebben, zowel bij één werkgever als bij verschillende werkgevers. Zelfstandigen en uitgeleende uitzendkrachten die binnen de sectorafbakening vallen, worden wel meegenomen. Ingehuurde uitzendkrachten en zelfstandigen die buiten de sectorafbakening vallen, worden echter niet meegeteld. Een zelfstandige die in meerdere branches werkt, wordt altijd alleen maar meegeteld in de branche waar hij of zij geregistreerd staat bij de KvK.

### **Omvang werkgelegenheid in aantal banen**

Het totaal aantal banen. Een persoon kan meerdere banen hebben, zowel bij één werkgever als bij verschillende werkgevers. Zowel voltijd als deeltijd dienstverbanden worden allemaal één keer meegeteld. Zelfstandigen en uitgeleende uitzendkrachten die binnen de sectorafbakening vallen, worden wel meegenomen. Ingehuurde uitzendkrachten en zelfstandigen die buiten de sectorafbakening vallen, worden echter niet meegeteld. Een zelfstandige die in meerdere branches werkt, wordt altijd alleen maar meegeteld in de branche waar hij of zij geregistreerd staat bij de KvK.

### **Omvang werkgelegenheid in aantal fte**

Het totale aantal fte. Hierbij staat fte voor fulltime-equivalent. Het is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband kan worden uitgedrukt. Eén fte is een volledige werkweek, oftewel het aantal uren dat gewerkt wordt bij een voltijdsdienstverband. De lengte van een voltijdsdienstverband kan per branche verschillen en is meestal 36, 38 of 40 uur.

### **Lengte dienstverband**

De verdeling naar lengte van de baan, gemeten naar banen. Gekeken is naar de lengte van de huidige baan. Voor zelfstandigen is gekeken hoe lang zij al actief zijn als zelfstandige. Alleen actieve banen zijn meegenomen. Deze indicator zegt dan ook niets over de gemiddelde lengte van (beëindigde) banen.

### **Sectorervaring**

De verdeling naar branche ervaring van werkenden, gemeten naar banen. Gekeken is naar de ervaring op sectorniveau, volgens de indeling van hoofdsectoren door het CBS. Dit betekent bijvoorbeeld dat ervaring in een restaurant en in een café beide meetellen voor ervaring in de sector horeca, maar niet als ervaring voor de sector toerisme.

### **Netto instroom**

Het aantal netto instromende banen. Het gaat hierbij om personen die op de peildatum van het gepresenteerde jaar bij een bedrijf in de hospitalitysector werkzaam zijn en op de peildatum van het voorgaande jaar niet werkzaam waren in de hospitalitysector, waarbij de peildatum de laatste vrijdag voor kerst is. Personen die van baan veranderden, maar al werkzaam waren in de hospitalitysector, tellen dus niet mee.

### **Netto uitstroom**

Het aantal netto uitstromende banen. Het gaat hierbij om personen die op de peildatum van het gepresenteerde jaar niet bij een bedrijf in de hospitalitysector werkzaam zijn en op de peildatum van het voorgaande jaar wel werkzaam waren in de hospitalitysector, waarbij de peildatum de laatste vrijdag voor kerst is. Personen die van baan veranderen maar in de hospitalitysector blijven werken, tellen dus niet mee.

**Doorstroom**

Het aantal doorstromers. Het gaat hierbij om personen die op de laatste vrijdag voor kerst van het gepresenteerde jaar bij een bedrijf in de branche werkzaam zijn en op de laatste vrijdag voor kerst van het voorgaande jaar bij een ander bedrijf in dezelfde branche.

## Bijlage 3 Indelingen Arbeidsmarktmonitor

De Arbeidsmarktmonitor is ontwikkeld in opdracht van een samenwerking met Gastvrij Nederland leden CLC-VECTA, Club van Elf, HISWA-RECRON, KHN, NBTC, Reiswerk, SVH en VVEM. De monitor geeft nu al een (vrij) goed overzicht voor de onderscheiden branches, maar is voor de gehele hospitalitysector nog niet geheel compleet.

Voor de reisbranche wordt een selectie gemaakt op basis van de KVK-nummers die aangesloten zijn bij Reiswerk. De andere branches heeft NBTC samengesteld in overleg met de deelnemende (branche)organisaties op basis van een clustering van de SBI-codes van bedrijven:

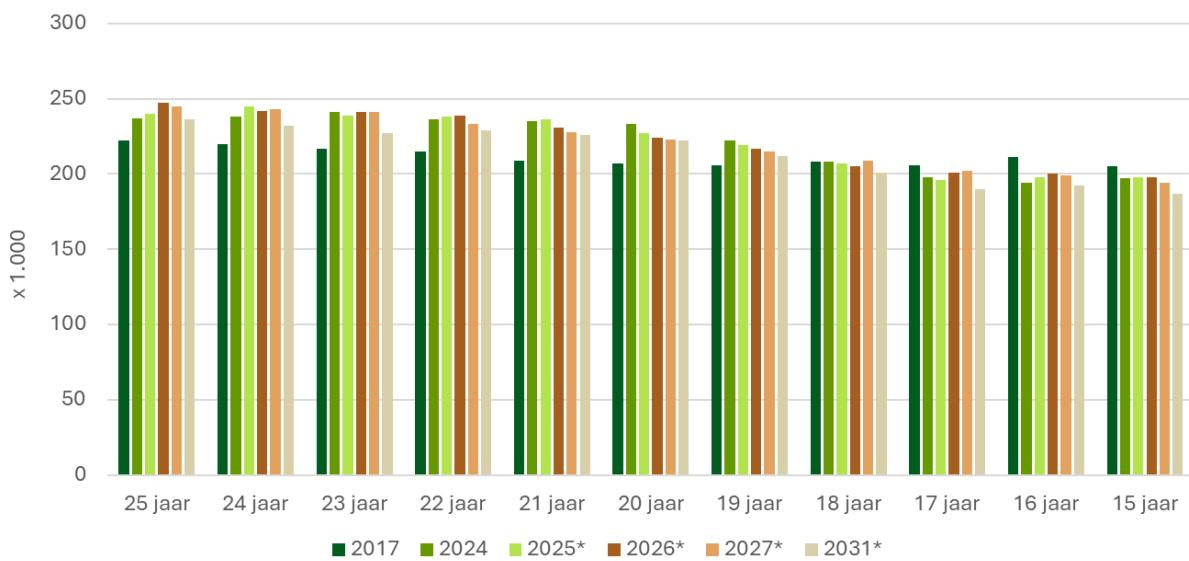
SBI-omschrijving	Horeca	Watersport en recreatie	Hospitality-sector
Bouw van sport- en recreatievaartuigen		X	
Verhuur van sport- en recreatieartikelen		X	X
Zeil- en surfscholen		X	X
Roei-, kano-, zeil- en watersport e.d.		X	X
Jachthavens		X	X
Groothandel in watersportartikelen		X	
Winkels in watersportartikelen		X	
Groothandel in kampeerartikelen (geen caravans)		X	
Winkels in kampeerartikelen (geen caravans)		X	
Winkels in speelgoed			
Winkels gespecialiseerd in overige artikelen (rest)			
Productie van films (geen televisiefilms)			
Beoefening van podiumkunst			X
Producers van podiumkunst			X
Circus en variété			X
Dienstverlening voor uitvoerende kunst			
Schrijven en overige scheppende kunst			
Vriendenkringen op het gebied van cultuur, fanclubs en overige kunstbevordering			X
Bioscopen			X
Theaters en schouwburgen			X
Musea			X
Kunstgalerie��n en -expositieruimten			X
Evenementenhallen			X
Monumentenzorg			X
Natuurbehoud			X
Organiseren van sportevenementen			X
Kermisattracties			X
Sauna's, solarium, baden e.d.			X
Dieren- en plantentuinen, kinderboerderijen		X	X
Pret- en themaparken		X	X
Overige sportactiviteiten (rest)		X	X

Overige recreatie (rest, geen jachthavens)		X	X
Personenvervoer per spoor (geen tram of metro)			X
Zee- en kustvaart (passagiersvaart en veerdiensten)			X
Binnenvaart (passagiersvaart en veerdiensten)			X
Ongeregeld besloten busvervoer			X
Geregeld besloten busvervoer			
Personenvervoer door de lucht			X
Hotel-restaurants	X		X
Hotels (geen hotel-restaurants), pensions en conferentieoorden	X		X
Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen		X	X
Jeugdherbergen, vakantiecampen, groepsaccommodaties		X	X
Kampeerterreinen		X	X
Overige logiesverstrekking		X	X
Restaurants	X		X
Fastfoodrestaurants, cafetaria's, ijssalons, eetkramen e.d.	X		X
Cafés	X		X
Eventcatering	X		X
Kantines en contractcatering	X		X
Organiseren van congressen en beurzen			X

Een indeling van de meegenomen opleidingen per branche is te vinden op <https://arbeidsmarktmonitor.nbtc.nl/mosaic/indelingen/opleidingen>.

## Bijlage 4 Bevolkingsprognose naar leeftijd

Aantal inwoners in Nederland naar leeftijd (x 1.000), 2017-2031



Leeftijd	2017	2024	2025*	2026*	2027*	2031*
25 jaar	222	237	240	247	245	236
24 jaar	220	238	245	242	243	232
23 jaar	217	241	239	241	241	227
22 jaar	215	236	238	239	233	229
21 jaar	209	235	236	231	228	226
20 jaar	207	233	227	224	223	222
19 jaar	206	222	219	217	215	212
18 jaar	208	208	207	205	209	201
17 jaar	206	198	196	201	202	190
16 jaar	211	194	198	200	199	192
15 jaar	205	197	198	198	194	187

\* prognose november 2025  
Bron: CBS

## Bijlage 5 Topiclijst Monitor Arbeidskwaliteit

De Werkgroep Onderzoek & Innovatie ondersteunt de gastvrijheidssector bij het ontwikkelen van toekomstbestendige personeelsstrategieën door data en innovatieve best practices te vertalen naar concrete inzichten en praktische toepassingen. Door kennis over lange termijn trends en relevante ontwikkelingen te delen, versterkt de werkgroep de sector met inhoudelijke kennis in lijn met de doelstellingen van het Hospitality Pact. De Monitor Arbeidskwaliteit onderzoekt in nauwe samenwerking met koplopers uit de sector hoe thema's als werkbeleving, werkgeverschap en veranderende skills langdurig in kaart gebracht en ingezet kunnen worden ter ondersteuning van toekomstgericht HR- en arbeidsmarktbeleid.

### Topiclijst

- 1) Aantrekkelijk en toekomstbestendig werkgeverschap;
- 2) Talentontwikkeling en veranderende skills en functies/beroepen;
- 3) Het aantrekken en behouden van medewerkers;
- 4) Duurzame inzetbaarheid in de gastvrijheidssector.

### Doelstellingen

Inzicht verkrijgen in o.a. :

- a) De huidige stand van zaken rond werk(kwaliteit), skills, en (talent)ontwikkeling;
- b) De visie van de organisatie op toekomstige ontwikkelingen en oplossingen voor het behoud van werknemers voor de sector.

### Voorbeeldvragen

#### **Toekomstbestendig werkgeverschap**

*Hoe maken jullie het leuk/ aantrekkelijk om bij jullie te werken?*

*Hoe bereiden jullie je voor op de toekomst?*

*Wat waarderen medewerkers het meest?*

#### **Talentontwikkeling & skills**

*Welke skills en functies worden belangrijk?*

*Hoe helpen jullie medewerkers om zich te ontwikkelen?*

*Zijn er nieuwe manieren van werken of teamindelingen die goed uitpakken?*

#### **Aantrekken & behouden van medewerkers**

*Wat werkt voor jullie het beste om nieuw personeel te vinden?*

*Hoe zorgen jullie dat nieuwe medewerkers snel hun plek vinden?*

*Wat helpt het meest om mensen langer te behouden?*

#### **Duurzame inzetbaarheid**

*Hoe houden jullie medewerkers gezond, gemotiveerd en fit in het werk?*

*Wat doen jullie om werkdruk of roosters te verbeteren?*

*Hoe zijn de kansen voor doorgroei of loopbaanontwikkeling?*

#### **Reflectie & best practices**

*Wat is jullie grootste succes op het gebied van goed werkgeverschap?*

*Wat kunnen andere ondernemers hiervan leren?*

*Welke ideeën hebben jullie voor de toekomst van werk in hospitality?*



## Bijlage 6 Bronnen

CBS Microdata (DUO), bewerking ABF Research (2025), **Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector**

CBS Microdata (SSB), bewerking ABF Research (2025), **Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector**

CBS Microdata (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden), bewerking ABF Research (2024), **Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector**

CBS StatLine (2026), **Bedrijven; bedrijfstak**

CBS Statline (2026), **Bedrijven; opheffingen, bedrijfsgrootte, rechtsvorm, bedrijfstak**

CBS StatLine (2026), **Vacatures; vacaturegraad naar SBI 2008**

CELTH (2025), **Human Capital Agenda**

CPB (2025), **De arbeidsmarkt werkt ook bij flinke krapte**

Deloitte (2025), **Human Capital Trends Report 2025**

Deloitte (2025), **Human Capital Trends: Insights from the Workday Perspective**

Great Place to Work (2025), **The Definition of a Great Workplace**

Great Place to Work (2025), **Employee Wellbeing Report**

HISWA-RECRON, KIKK recreatie, FNV Recreatie (2022), **Arbeidsmarktbranding recreatiesector**

McKinsey & Company (2024), **The race to deploy AI and skills in Europe and beyond 2024**

McKinsey Global Institute (2024), **Future of Work Trends 2024**

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024), **Open brief over aanpassen taalgebruik voor gelijke waardering van studenten**

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2025), **Referentieraming OCW 2025**

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Universiteit Utrecht (2024), **Samenvatting groeifonds- programma Meer uren werkt!**

PANTOUR (2026), **European Sectoral Skills Profile Reports**

PANTOUR (2025), **Skills Intelligence Monitoring System**

Reiswerk (2024), **Imago van werken in de reisbranche**

RTL Nieuws, MBO Raad (2026), **Mbo-instroom blijft dalen**

SER (2024), **Leven lang ontwikkelen, structurele verankering in de samenleving**

SER (2025), **Monitor Leercultuur 2025**

TNO (2025), **De toekomst van Gezond en Veilig Werken**

UWV (2025), **Arbeidsmarktprognose 2025-2027**

UWV (2026), **De Arbeidsmarkt voor Defensie**

UWV (2025), **Werkgeversonderzoek 2025**

World Economic Forum (2025), **Future of Jobs Report 2025**

WWR (2024), **Toekomst van werk**

## Hospitality Pact

Het Hospitality Pact is een samenwerking tussen organisaties in de hospitalitysector, met steun van het ministerie van Economische Zaken. Werkgevers- en werknemersorganisaties zoals KHN, HISWA-RECRON, CLC-VECTA, De Horecabond en Reiswerk, evenals onderwijs- en kennisinstellingen werken mee. Meer weten of bijdragen? [info@hospitalitypact.nl](mailto:info@hospitalitypact.nl)