

# HOSPITALITY PACT

## Arbeidsmarkt Hospitalitysector

### *Samenvatting*

Werkgroep Onderzoek & Innovatie – Juni 2026

## Introductie

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 op deze ontwikkelingen effectief in te spelen, is samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen, kennisorganisaties en de overheid noodzakelijk. Binnen deze context is het Hospitality Pact opgericht: een samenwerkingsverband waarin 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 sector. Binnen het pact zijn vier gespecialiseerde werkgroepen actief.

Deze rapportage is opgesteld door de Werkgroep Onderzoek en Innovatie, en 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. De werkgroep bundelt kennis uit verschillende perspectieven om ondernemers, opleiders en beleidsmakers te ondersteunen bij toekomstbestendige keuzes op het gebied van werkgeverschap, personeelsbeleid en sectorontwikkeling.

In het kader van deze samenwerking is een onderzoekspilot uitgevoerd, waarbij bestaande en nieuwe kennisbronnen worden gebundeld en geanalyseerd.

## Onderzoek naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de hospitalitysector

De Arbeidsmarktmonitor, die tot stand is gekomen door een samenwerking van leden van Gastvrij Nederland, biedt veel kwantitatieve informatie over de arbeidsmarkt. CELTH heeft op basis van de Arbeidsmarktmonitor relevante arbeidsmarktontwikkelingen voor de sector in kaart gebracht. Daarbij is gekeken naar de thema's werkgelegenheid, personeel, arbeidsmobiliteit en onderwijs. Hieronder staan enkele belangrijke inzichten.

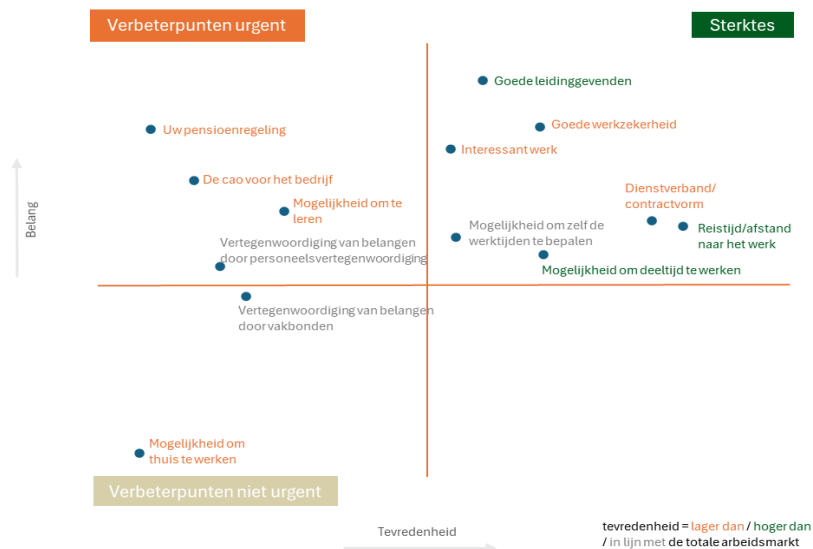
In december 2024 waren ongeveer 722.000 personen werkzaam in de hospitalitysector. Sinds het herstel van de werkgelegenheid na de corona periode in 2022 groeit het aantal medewerkers in de hospitalitysector ieder jaar. Wel is de groei in het aantal werkzame personen in zowel de hospitalitysector als 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.

In de komende jaren zullen organisaties geconfronteerd blijven worden met personeelstekorten. Enerzijds leidt vergrijzing tot een hogere vervangingsvraag op de arbeidsmarkt, anderszijds neemt het aantal studenten af door relatief lage geboortecijfers in de afgelopen decennia. Tegelijkertijd benadrukt het UWV dat bredere maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de woningbouwopgave, de toenemende zorgvraag en de versterking van defensie, om extra personeel vragen. De overheid en de zorgsector zijn relatief populair onder medewerkers van de hospitalitysector: 19% gaat in deze sector werken als ze de hospitalitysector verlaten, terwijl slechts 9% vanuit deze sector instroomt.

Wat betreft de concurrentiepositie valt op dat leidinggevenden in de hospitalitysector positiever worden beoordeeld dan leidinggevenden op de totale arbeidsmarkt. Verschillende imago-onderzoeken duiden erop dat de hospitalitysector wordt gekenmerkt door een positieve energie en een sterk mensgericht karakter. Daarnaast wordt de mogelijkheid tot deeltijdwerk gewaardeerd. De

arbeidsvoorwaarden zijn echter niet altijd onderscheidend. Een belangrijk aandachtspunt is daarnaast de tevredenheid over leermogelijkheden, waar de hospitalitysector momenteel ook achterblijft ten opzichte van de totale arbeidsmarkt.

**Figuur: Prioriteitenmatrix hospitalitysector, 2023**



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

Met het oog op de aanhoudende arbeidskrapte, is het dan ook noodzakelijk dat organisaties werk efficiënter inrichten en investeren in goed en toekomstgericht werkgeverschap.

**Onderzoek gebaseerd op zeven kernwaarden van toekomstgericht werkgeverschap**

Aanvullend op de kwantitatieve inzichten uit de Arbeidsmarktmonitor, heeft CELTH zich middels de nieuw opgezette Arbeidskwaliteitmonitor gericht op de kwaliteit van werk. Acht hospitalityorganisaties die gelden als pioniers op het gebied van arbeidskwaliteit en toekomstgericht werkgeverschap werden geïnterviewd en geanalyseerd aan de hand van zeven kernwaarden:

- flexibiliteit en wendbaarheid;
- zingeving en maatschappelijke betrokkenheid;
- inclusiviteit en diversiteit;
- duurzaam personeelsbeleid;
- leren en ontwikkelen;
- transparantie en vertrouwen;
- technologie in balans met mensgericht werken.

Deze kernwaarden zijn gebaseerd op inzichten uit nationale en internationale onderzoeken, waaronder studies van het World Economic Forum, McKinsey, Deloitte, de SER, TNO en Great Place to Work. De rode draad is consistent: organisaties die investeren in ontwikkeling, vertrouwen, inclusiviteit en welzijn zijn beter voorbereid op de snel veranderende arbeidsmarkt.

### Een fundamentele verschuiving in hoe werk wordt georganiseerd

Wat de best practices blootleggen is geen optelsom van inspirerende initiatieven. Het is een fundamentele verschuiving in hoe werk in de hospitalitysector wordt georganiseerd. De organisaties die vooruitkijken, maken structureel andere keuzes: van functies naar skills, van controle naar vertrouwen, van roosters en regels naar maatwerk en dialoog, van HR-beleid naar leiderschap in de dagelijkse praktijk.

Een belangrijk inzicht daarbij is dat werkgevers steeds minder kijken naar diploma's en werkervaring alleen, en steeds meer naar skills, motivatie en leervermogen. Die aanpak biedt kansen om de personeelsbasis structureel te versterken, mits organisaties investeren in goede begeleiding, opleiding en doorgroeimogelijkheden.

### Mensgericht werken is een operationele noodzaak

Organisaties die bewust kiezen voor menselijk contact boven digitale efficiëntie doen dat niet uit nostalgie, maar uit arbeidsmarktrealisme. Technologie wordt bewust begrensd: toepassingen die medewerkers vervangen in plaats van ondersteunen, zetten zowel de medewerkersbeleving als de gastervaring onder druk. Medewerkers die met mensen willen werken, willen niet functioneren als verlengstuk van een systeem.

De geselecteerde organisaties onderscheiden zich door concrete initiatieven rondom aantrekkelijk werkgeverschap, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid. Steeds meer van hen anticiperen op bredere maatschappelijke ontwikkelingen zoals digitalisering, AI en veranderende werknemersverwachtingen. Toekomstbestendig werkgeverschap draait daarbij niet alleen om operationele oplossingen, maar juist om visie en mensgericht leiderschap.

### Soft skills net zo belangrijk als technische skills

Respondenten zijn opvallend eensgezind: communicatieve en empathische vaardigheden zijn net zo belangrijk als technische kennis. Technische skills zijn aan te leren; sociale skills een stuk minder. Jongere generaties zijn digitaal vaardig, maar hebben vaker moeite met bellen, omgaan met conflict, het lezen van non-verbale signalen en het voeren van moeilijke gesprekken.

De sector ontwikkelt zich daarmee richting een high-empathy sector. Training moet verbreden van systemen leren naar mensen leren begrijpen, en soft skills zijn geen persoonlijk kenmerk meer maar een kerncompetentie.

### Cultuur bepaalt retentie

De analyses laten ook zien dat bedrijfscultuur een steeds belangrijkere rol speelt in het aantrekken én behouden van medewerkers. Zeker in een sector waar arbeidsvoorwaarden niet altijd onderscheidend zijn, kan een sterke bedrijfscultuur bijdragen aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Succesvolle werkgevers onderscheiden zich niet door grootschalige employer branding campagnes, maar door hun dagelijkse manier van werken. Hun aantrekkingskracht zit in de verhalen die medewerkers zelf vertellen, in stages die doorgroeimogelijkheden bieden en in zichtbare interne mobiliteit. Een sterke cultuur ontstaat niet via marketingcampagnes, maar in de dagelijkse praktijk op de werkvloer.

### Hospitality blijft achter op leren en ontwikkelen

Tegelijkertijd blijkt dat relatief weinig medewerkers in de hospitalitysector een opleiding of cursus volgen. Slechts 31% van de medewerkers in de hospitalitysector volgde in de twee jaar voorafgaand aan het meetmoment een cursus of opleiding voor het werk, tegenover 54% op de totale arbeidsmarkt (Bron: Arbeidsmarktmonitor Gastvrijheidssector, CBS Microdata, bewerking ABF Research).

Daarnaast beoordelen medewerkers in de hospitalitysector de mogelijkheid om te leren minder positief dan andere aspecten van hun werk, en ook minder positief dan werknemers op de totale arbeidsmarkt.

Meer zichtbare leermogelijkheden, open gesprekken over ambities en een cultuur van doorlopende ontwikkeling kunnen bijdragen aan hogere betrokkenheid en langere dienstverbanden. Organisaties die minder vanuit functies en meer vanuit skills denken, creëren daarvoor de benodigde ruimte.

### **Duurzame inzetbaarheid is een leiderschapsvaardigheid**

Losse vitaliteitsinitiatieven en HR-checklists werken niet. Wat wél werkt zijn leidinggevenden die actief het gesprek voeren en werkdruk bespreekbaar maken zonder stigma. Vragen als ‘Hoe gaat het écht?’, ‘Wat heb je nodig?’ en ‘Hoe ervaar je de balans?’ maken het verschil. Duurzame inzetbaarheid is geen HR-thema, maar een leiderschapsvaardigheid.

### **Breder inzetbaar maakt organisaties veerkrachtiger**

Flexibiliteit binnen functies en teams wordt steeds belangrijker. Praktijkvoorbeelden uit het onderzoek laten zien dat medewerkers die op meerdere taken of afdelingen inzetbaar zijn, organisaties helpen sneller te schakelen tijdens drukke periodes.

Medewerkers die op meerdere taken of afdelingen inzetbaar zijn, helpen organisaties sneller te schakelen tijdens drukke periodes. Tegelijkertijd krijgen zij meer kansen om nieuwe skills te ontwikkelen en werkervaring op te bouwen. Samenwerking tussen ondernemers, bijvoorbeeld via gezamenlijke opleidingsprogramma's of talentpools, wordt daarbij ook steeds vaker ingezet om de aantrekkelijkheid van de sector te vergroten.

### **Zingeving compenseert deels wat salaris niet altijd kan bieden**

Naast ontwikkeling en werkzekerheid blijkt ook maatschappelijke impact steeds belangrijker. Maatschappelijke betrokkenheid is niet slechts een bijzaak; het is een reden voor medewerkers om te blijven. Betrokkenheid bij duurzame en sociale projecten vergroot trots, loyaliteit en interne motivatie. Zingeving compenseert daarmee deels wat de sector vaak niet kan bieden: hogere salarissen en regelmaat.

### **Vervolgonderzoek naar skills, generaties en AI**

Het komende jaar werken het Hospitality Pact en CELTH verder aan het verdiepen van onderzoeksinzichten en het vertalen daarvan naar concrete toepassingen voor organisaties van verschillende omvang, van microbedrijven tot grote ondernemingen.

Daarbij ligt de focus onder meer op:

- skillsgericht werken;
- verschillen in werkbeleving en verwachtingen per generatie, met speciale aandacht voor leren en ontwikkelen;
- de impact van AI op functies en taken binnen hospitality.

### **Meer informatie?**

De rapportage ‘Arbeidsmarkt Hospitalitysector. Monitor, Trends & Best Practices’ biedt:

- Een kwantitatief overzicht van de arbeidsmarkt in de hospitalitysector als geheel en voor de horeca-, watersport- en recreatiebranche en de reisbranche (hoofdstuk 3);
- De resultaten van interviews met de acht bedrijven in de hospitalitysector die zijn geselecteerd als best practices op het gebied van arbeidskwaliteit (hoofdstuk 4);

- Mogelijke oplossingsrichtingen om arbeid slimmer te benutten, ontwikkelen en behouden. (hoofdstuk 5);
- Vervolgstappen die nodig zijn om te blijven bouwen aan een sterke, innovatieve en aantrekkelijke arbeidsmarkt (hoofdstuk 6).

[Download de volledige rapportage](#)