

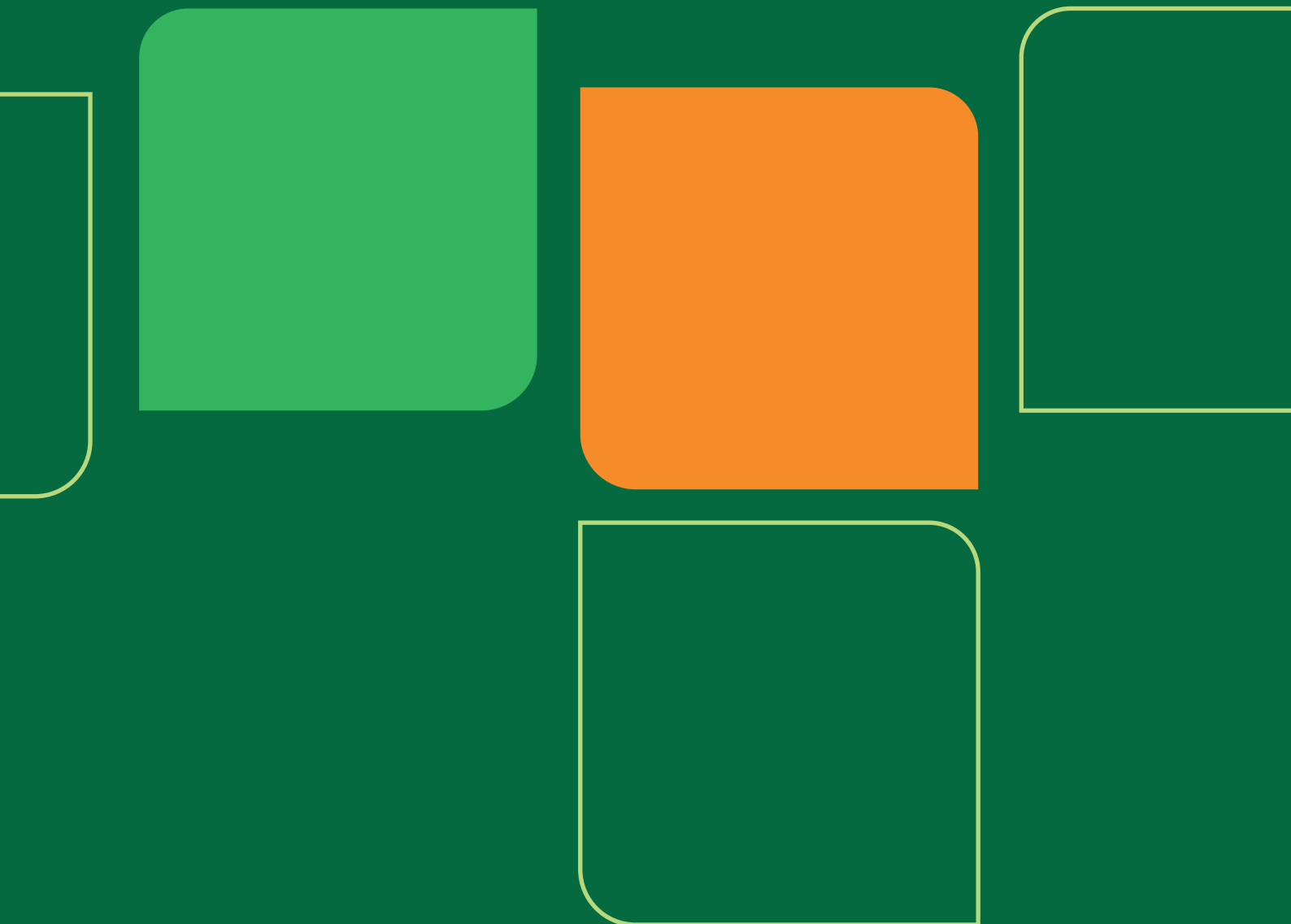
Hospitality Pact

Samenwerken aan een vitale
arbeidsmarkt in de hospitalitysector



De initiatiefnemers van het Hospitality Pact zijn:





Inhoud

Inleiding	4
1 Waarom sluiten we een Hospitality Pact?	5
2 Wat is het Hospitality Pact?	5
3 Wat omvat de sector Hospitality?	5
4 Wat zijn belangrijke uitdagingen en kansen?	6
5 Hoe gaan we samenwerken?	8
6 Ambitie 2030	9
7 De programmalijnen en doelen 2030	9
■ Programmalijn 1 Onderzoek & Innovatie	11
■ Programmalijn 2 Sociaal beleid	13
■ Programmalijn 3 Onderwijs beleid	15
■ Programmalijn 4 Arbeidsmarktbranding	17
Actieagenda 2023-2024	18

Colofon

© juni 2023

Werkgroep Human Capital van
de Taskforce Samenwerking
Gastvrijheidseconomie

Begeleiding:

Frank Veldhof | Frank&Gastvrij
Matthijs Bobeldijk | New Business Lab

Vormgeving:

Studio Zeeman & Burger

Inleiding

Het Hospitality Pact is opgesteld onder regie van de Taskforce Samenwerking Gastvrijheidseconomie en wordt gedragen door de werkgeversorganisaties KHN, ANVR, HISWA-RECRON, CLC-VECTA, Veneca, door het beroepsonderwijs VMBO, MBO en HBO, Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH), werknemersorganisatie FNVHorecabond, een collectief van landelijk opererende bedrijven en is met ondersteuning van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat tot stand gekomen.

Hospitality is het vakgebied dat zorgt voor leefbaarheid en welzijn door bij te dragen aan geluk, verbinding en (maatschappelijke) cohesie. Met een opleiding en ervaring in de hospitalitysector ontwikkel je 'skills' (kennis, houding, gedrag en vaardigheden) die daarvoor zorgen.

Hospitality is een manier van denken en doen waarbij je met service en persoonlijke aandacht een gast, klant of medewerker het juiste 'gevoel' geeft en zich welkom laat voelen. Hospitality vormt de basis voor de manier waarop we als mensen met elkaar omgaan en elkaar écht ontmoeten. Hospitality vormt het hart van de diensteneconomie.

Je leert in tal van situaties hoe je contact maakt en je ontwikkelt plezierige omgangsvormen. Hospitality is ook verankerd in onze grondwet in Artikel 22. Hierin staat dat onze overheid voorwaarden schept voor maatschappelijke en culturele ontplooiing én vrijetijdsbesteding.

De sector heeft ook een belangrijke economische betekenis met verschillende branches en beroepen, die veel kansen en werkgelegenheid biedt.

De afgelopen jaren is de boodschap van de Nederlandse hospitalitysector in allerlei visiedocumenten verder geconcretiseerd. Met het Hospitality Pact gaan we nu een stap verder.

Samen vergroten wij het succes van de hospitalitysector. Dat doen wij door als verschillende branches samen te werken met het onderwijs, kennisinstellingen en de overheid.

In dit document beschrijven wij hoe deze samenwerking eruit ziet en welke doelen en acties wij in gang zetten.

Door de samenwerking tussen de sector, het onderwijs en de overheid (triple helix) krijg de hospitalitysector de slagkracht die nodig is om het vakgebied verder te ontwikkelen, bij te dragen aan werkgelegenheid en een bijdrage te leveren aan welvaart en welzijn.

Bij het schrijven van dit Hospitality Pact, hebben wij inspiratie gehaald uit verschillende documenten, waaronder: De maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie¹ en Perspectief 2030 voor de bestemming Nederland².

¹Maatschappelijke waarde van toerisme en recreatie - CELTH

²Perspectief 2030 - NBTC

1 Waarom sluiten we een Hospitality Pact?

De hospitalitysector is een volwaardige bedrijfstak met een succesvolle toekomst. De sector stelt zich als doel om zichzelf veel sterker maatschappelijk te positioneren. Dat betekent dat de sector zichzelf presenteert in al zijn diversiteit en mogelijkheden. De hospitalitysector laat zien hoe zij bijdraagt aan de samenleving; niet alleen in termen van werkgelegenheid, maar ook in termen van leefbaarheid, vestigingsklimaat en sociale cohesie. De hospitalitybranches en alle betrokkenen werken aan een gezamenlijke koers voor de hospitalitysector in Nederland, om van daaruit te komen tot een

gezamenlijke aanpak van de arbeidsmarkttuitdagingen. Om de samenwerking te ondersteunen tussen het onderwijs, de branches, betrokken organisaties, leveranciers, partijen en de overheid, zijn gezamenlijke uitgangspunten vastgelegd in dit Hospitality Pact. Het Hospitality Pact biedt een gezamenlijk denk- en referentiekader.

Het Hospitality Pact vormt ook de concretisering van pijler 5: Gastvrije Sector uit Perspectief 2030 Bestemming Nederland³.

2 Wat is het Hospitality Pact?

Het Hospitality Pact is het kompas voor en door de hospitalitysector over de arbeidsmarkt. Het is een 'koersdocument' met uitgangspunten voor landelijke samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs,

kennisinstellingen en overheid met ambities, doelen en een actieagenda. Om actueel te zijn en te blijven evalueert de sector jaarlijks de actieagenda en stelt deze bij.

3 Wat omvat de hospitalitysector?

Binnen de hospitalitysector werken verschillende branches samen. Het vakgebied hospitality kent vele namen; na het aloude 'toerisme en recreatie' kwamen nieuwe termen als 'vrijtijdseconomie', 'gastvrijheidseconomie' en 'bezoekerseconomie'. De nieuwe termen plaatsen het vakgebied vooral in de hoek van de economie. Dat is een beperking, want het domein kent ook veel sociale, ruimtelijke en culturele facetten, die van groot belang zijn gezien het actuele debat over de balans tussen bezoekers, bewoners, bedrijven en de leefomgeving. In het Hospitality Pact is gekozen voor een definitie die de volgende branches omvat: reizen, toerisme, dag- & verblijfsrecreatie, watersport, party-, contract- en institutionele catering, horeca en zakelijke/publieksevenementen.

De branches binnen de hospitalitysector zorgen voor 91,2 miljard aan omzet per jaar. De sector heeft daarmee een aandeel van 4,5% in het totaal bruto nationaal product. De sector telt ruim 800.000 banen wat neerkomt op 7,5% van alle banen in Nederland⁴.

³ Bron: Perspectief 2030 - NBTC. Het visiedocument Perspectief 2030 schetst de duurzame ontwikkeling van de bestemming Nederland en de veranderende rol van toerisme.

⁴ Bron: Agenda Bewuste Bestemmingen

4 Wat zijn belangrijke uitdagingen en kansen?

Bedrijven in de hospitalitysector kampen, net als veel andere sectoren, al geruime tijd met een toenemend en structureel tekort aan medewerkers. Hoewel er verschillen zijn tussen de branches, is er een gemeenschappelijke behoefte om te werken aan gedeelde oplossingen.

Uitdagingen

In- en uitstroom van talenten

Mede als gevolg van seizoensinvloeden is er veel mobiliteit in de sector. Dit verschilt per branche: bij de horeca is de mobiliteit het hoogst. Vooral mensen zonder gerichte beroepsopleiding werken relatief kort in de sector. Maar ook bij de gekwalificeerde medewerkers is er een hoge uitstroom waar te nemen. In het hospitality onderwijs daalt het aantal studenten. Tijdens de opleiding zijn er veel voortijdige uitstromers en na diplomering kiezen velen direct of enkele jaren later voor een andere branche of zelfs sector. De sector zet primair in op het langer behouden en binden van talenten.

Goed werkgeverschap

De sector stopt veel energie in de promotie van de aantrekkelijkheid van het vakgebied. Een belangrijke uitdaging is dan ook dat de bedrijven zich bewust zijn van het belang van goed werkgeverschap. Hiermee levert de sector een positieve bijdrage aan het binden en behouden van personeel. Uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van de bedrijven om hun eigen personeelsbeleid te voeren. Bedrijven die dit goed doen, beïnvloeden de reputatie van de gehele sector in positieve zin.

Zekerheid van baan en inkomen

Medewerkers, en zeker de jonge medewerkers, denken tegenwoordig anders over werk dan vroeger. De zekerheid van werk weegt voor hen vaak zwaarder dan baanzekerheid. In onze sector vragen veel mensen om flexibiliteit. Het is de uitdaging om mensen die van baan (willen) wisselen te behouden binnen de branche of sector. Het stimuleren en faciliteren van loopbaanontwikkeling, voor werkenden maar ook seizoenskrachten, draagt bij aan verbinding met de werkgever en de sector.

Het zoveel mogelijk bieden van jaarrond werk, met een bijhorend goed inkomen, zorgt ervoor dat medewerkers blijvend kiezen voor de hospitalitysector. Baanzekerheid is een belangrijk aspect om in een sector te blijven werken. Het kopen van een huis en het voorzien in levensonderhoud zijn basisbehoeften van iedere werknemer. Als bedrijven dit bieden, dan blijven medewerkers langer werkzaam binnen de sector.

Imago

De sector biedt veel mogelijkheden voor parttime werk. Door in tijden van seizoenspieken vooral studenten in te zetten is het imago van een bijbanensector ontstaan. Het bieden van parttime werk zorgt voor extra kansen voor arbeidsparticipatie voor medewerkers die op zoek zijn naar deeltijdwerk. Het duidelijk in beeld brengen van de beroepen, benodigd vakmanschap, carrièrekansen en opleidingsmogelijkheden zorgt voor de juiste beeldvorming van de hospitalitysector.

Technologie en digitalisering

Met de komst van AI en andere nieuwe technologieën ontstaan er ook nieuwe functies in de hospitalitysector. Er is dus ook behoefte aan werknemers die bekwaam zijn in het werken met AI-tools, het analyseren van gegevens, het gebruiken beheren van technologische systemen en het bieden van gepersonaliseerde diensten.

Duurzaamheid

De noodzakelijke verduurzaming van de hospitalitysector vereist dat meer en meer gevraagd wordt om kennis en vaardigheden op het gebied van duurzaamheid.

Kansen

Aantrekkelijk werk

Het werk in de sector is aantrekkelijk. Voor elk opleidingsniveau zijn er allerlei banen beschikbaar. Van werken in uitvoerende en/of ambachtelijke functies tot specialistisch, generiek en leidinggevend werk. Er zijn tal van doorgroeimogelijkheden binnen de branches en tussen de branches van de sector.

Bovendien is het werk in de sector afwisselend. Je werkt uiteindelijk altijd voor gasten of klanten. Je bent van betekenis voor een ander en het werk is nooit hetzelfde.

Tenslotte zijn allerlei afspraken op maat mogelijk over de omvang van de arbeidsrelatie en de tijdstippen, waarop gewerkt kan worden. Dit draagt bij aan de afwisseling van de werkzaamheden en sluit aan bij elke levensfase van werknemers.

Ontwikkelingsmogelijkheden

De sector beschikt over veel leer- en opleidingsbedrijven waar studenten worden opgeleid via de bol- of bbl- (mbo)route en in het leven lang opleiden. De sector beschikt over doorgroeikansen voor alle medewerkers. Dit betekent dat alle medewerkers zich in potentie blijvend kunnen ontwikkelen. ROC's ontwikkelen steeds meer aanbod voor werkenden, bijvoorbeeld door veel meer modulair op te leiden en korte trajecten aan te bieden, die gewaardeerd worden met een mbo-certificaat.

Er zijn gesprekken gaande over hoe in de opleidingen binnen de hospitalitysector meer flexibiliteit kan worden ingebouwd zodat deelnemers zowel tijdens als na de opleiding gemakkelijker kunnen switchen van (beroeps)richting.

Vraag naar mensen in de sector stijgt.

De hospitalitysector groeit. Er is een grotere vraag naar de producten en diensten van de bedrijven in de sector. Daarmee stijgt ook de vraag naar medewerkers.



5 Hoe ziet de samenwerking eruit?

In dit Hospitality Pact spreekt de sector af wat we aan gezamenlijk beleid en acties willen oppakken voor een vitale hospitalityarbeidsmarkt.

Het Hospitality Pact is een koersdocument met doelen en acties als input voor beleid van de organisaties die eraan meewerken, maar ook voor regionale samenwerkingen tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Als de partners van het pact daarover overeenstemming hebben, dan kan de opgedane kennis en ervaring van organisaties of regionale samenwerking leiden tot aanscherping van doelstellingen in het pact of tot nieuwe activiteiten in het kader van het pact.

Elke organisatie én branche heeft daarnaast ook zijn/haar eigen arbeidsmarktactiviteiten. Deze sluiten aan, versterken en/of zijn niet conflicterend met de afspraken in het pact.

Jaarlijks stelt het samenwerkingsverband een actieagenda op. Per actie zijn actiehouders benoemd. Om dubbel werk te voorkomen, sluiten wij zoveel mogelijk aan bij bestaande structuren van de diverse 'overlegtafels' van het onderwijs en de branches.

In dit kalenderjaar wordt bepaald wat een passende governance structuur voor de samenwerking is.

6 Ambitie 2030

Met het Hospitality Pact als richtinggevend document, werken alle betrokken partijen uit de hospitalitysector samen om de doelen rondom human capital te bereiken. Hierdoor blijft de hospitalitysector concurrerend met andere sectoren. De gezamenlijke ambitie is onder te verdelen in drie onderwerpen:

- Wij maken als sector de meervoudige waarde van hospitality zichtbaar: wij leveren een bijdrage aan economische groei, brede welvaart, welzijn,

werkgelegenheid, duurzaamheid en sociale cohesie.

- Wij laten zien dat hospitality een veelzijdig vakgebied op meerdere niveaus met bijbehorende loopbaanpaden, -kansen en -perspectieven is.
- Wij zorgen met elkaar voor voldoende instroom van gekwalificeerde en nog te kwalificeren talenten op de arbeidsmarkt en in hospitalityopleidingen.

7 De programmaliijnen en doelen richting 2030

Het Hospitality Pact bestaat uit vier programmaliijnen:

1. Onderzoek & Innovatie
2. Sociaalbeleid
3. Onderwijsbeleid
4. Arbeidsmarktbranding

Onderzoek
& Innovatie



Sociaalbeleid



Onderwijsbeleid



Arbeidsmarkt-
branding





Onderzoek & Innovatie



Programmalijn 1:

Onderzoek, op verschillende niveaus, vindt plaats om de arbeidsmarkttuitdagingen van vandaag en morgen aan te gaan. We ontwikkelen kennis en inzichten, met de focus op het beter kunnen aantrekken en vasthouden van personeel en ‘upskillen en reskillen’ (ontwikkeling vaardigheden) van medewerkers. We zoeken naar innovatieve oplossingen, ‘best practices of ‘test & learn’-cases om vernieuwing aan te jagen, bijvoorbeeld gericht op het anders inrichten van bedrijfsvoering en/of werkprocessen om zo een efficiënte gastvrijheidsbeleving te optimaliseren. Maar ook het in kaart brengen van de verdere integratie van AI, de impact hiervan op toekomstige banen en gewenste vaardigheden en de toekomstige opleidingsvraag zodat hierop kan worden geanticipeerd. Hierover vindt kennisuitwisseling plaats op internationaal, landelijk en regionaal niveau.

Doel 1

Wij volgen de ontwikkeling in de arbeidsmarkt, brengen deze nauwkeurig in kaart en zetten deze af tegen andere sectoren. Op basis van data worden gericht interventies beschreven en uitgevoerd.

Doel 2

Wij inspireren de sector door onderzoek en het ontwikkelen van zogenaamde ‘best practices’ en ‘test & learn’-cases tot het anders en slimmer, met minder mensen, organiseren van werk waarbij optimalisatie van de gastvrijheidsbeleving het uitgangspunt is.

kennisuitwisseling
innovatieve oplossingen
toekomstige banen
skills



Sociaalbeleid



Programmalijn 2:

Het sociaalbeleid gaat over uiteenlopende beleidsonderwerpen met betrekking tot de arbeidsmarkt zoals (sociale) veiligheid, diversiteit, inclusie, vitaliteit en een leven lang ontwikkelen, werkgelegenheid en werkgeverschap.

Doel 3

Wij ontwikkelen een beeld van wat wij verstaan onder goed werkgever- en werknemerschap. Dit beeld hanteren wij als kompas bij de totstandkoming van beleid aan de verschillende overlegtafels.

Doel 4

Arbeidsvoorwaarden, zowel primair als secundair, worden beschreven. Hiermee willen wij de instroom bevorderen en medewerkers langer vasthouden. Wij bewerkstelligen een positieve grondhouding ten aanzien van werken in de hospitalitysector bij het publiek in Nederland.

goed werkgever- en
werknemerschap
arbeidsvoorwaarden
vitaliteit



Onderwijsbeleid



Programmaliijn 3:

Onderwijsbeleid richt zich op het gezamenlijk beschikbaar maken en houden van een onderwijs-aanbod voor instromers en werkenden in de hospitalitysector dat aansluit bij de arbeidsmarktvraag van nu en in de komende jaren.

Het onderwijsbeleid richt zich op vier vraagstukken:

1. Wie moet in de sector wat kunnen en kennen?
2. Op welk niveau en welke houding en gedrag hoort hierbij?
3. Wat is nodig om dit te bereiken?
4. Hoe gaan we dat doen?

Doel 5

Branches (werkgevers en werknemers) ontwikkelen en beschrijven één gemeenschappelijke visie op het gewenste vakmanschap in de sector op vmbo-mbo-, hbo- en wo-niveau. Het gewenste niveau kan per branche verschillen.

Doel 6

Branches en onderwijs ontwikkelen een passende kwantitatieve en kwalitatieve gemeenschappelijke opleidingsinfrastructuur voor de sector op vmbo-, mbo-, hbo- en wo niveau.

Doel 7

Branches en onderwijs ontwikkelen (top)opleidingen met up-to-date en state-of-the-art curricula en stageplekken voor de sector.

Doel 8

Branches en onderwijs ontwikkelen flexibele in- en doorstroommogelijkheden in het onderwijs voor initiële studenten, zij-instromers en medewerkers (met een afstand tot de arbeidsmarkt) in de sector.

Doel 9

Branches en onderwijs ontwikkelen examenprogramma's op vmbo-niveau, kwalificatiedossiers op mbo-niveau en opleidingsprofielen op hbo-niveau en post-initieel. Daarnaast zorgen zij voor een goede beroepskeuzevoorlichting over scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden in de hospitalitysector.

Doel 10

Branches en onderwijs werken op het gebied van stage (BPV) intensief samen om ervoor te zorgen dat er kanselijkheid is bij het verwerven van een stageplaats door een student.

vakmanschap
opleidingsinfrastructuur
flexibele in- en doorstroom-
mogelijkheden
beroepskeuzevoorlichting



Arbeitsmarkt- branding



Programmaliijn 4:

Arbeidsmarktbranding gaat over de positionering en het imago van de hospitalitysector. Hospitality wordt op de lange termijn bij een bredere groep in de samenleving gezien als een professioneel vakgebied waarin men een echte loopbaan kan hebben.

Doel 11

Branches ontwikkelen en verspreiden een samenhangend geheel van loopbaanpaden in de sector en dragen deze samen uit.

Doel 12

De samenwerkende partners laten aan Nederland zien dat de sector veelzijdig is; van zeer groot belang voor de Nederlandse economie (welvaart), maar ook het functioneren van de totale samenleving (welzijn). Het is een sector waar het goed en prettig werken is voor iedereen, of het nu om een tijdelijke baan gaat of om een carrière voor de rest van je leven.

loopbaanpaden
imago, positionering
veelzijdige sector

Actieagenda 2023-2024

Op basis van input uit de betrokken branches, organisaties uit de sector en het onderwijs zijn in verschillende bijeenkomsten en werktafels acties benoemd. Deze acties zijn een aanzet om in het aankomende schooljaar (schooljaar 2023-2024) mee aan de slag te gaan.

Algemeen werkgroep Human Capital

Voor eind 2023 formuleert de werkgroep Human Capital de gewenste governance van het Hospitality Pact na 2023.

ONDERZOEK EN INNOVATIE

Wat gaan we doen?

- Beschrijven van een investerings- en onderzoeksagenda.
- Opstellen van prognoses en trends m.b.t. vraag en aanbod van arbeid in de sector, ook op landelijk en regionaal niveau. Hierbij is er aandacht voor internationalisering, nieuwe skills en rollen, nieuwe doelgroepen, jonge generatie en inzet van technologie en ICT.
- Uitvoeren van de periodieke arbeidsmarktmonitor in samenwerking met NBTC, waarbij data geactualiseerd en beschikbaar worden gesteld aan bedrijven, onderwijsinstellingen en overige stakeholders in een dashboard. Op basis van deze data formuleren wij ons sociaal- onderwijs- en arbeidsmarktbranding beleid.
- Leren van en met andere sectoren en hun pacts zoals zorg & welzijn, techniek en groen.
- Organiseren van landelijke kennisuitwisseling over regionale aanpakken en goede voorbeelden, waardoor niet in elke regio het wiel opnieuw uitgevonden hoeft te worden, maar initiatieven elkaar juist versterken.
- Het uitvoeren van interdisciplinair onderzoek naar de banen in de toekomst, het overbruggen van de gap tussen de huidige vaardigheden en benodigde vaardigheden in de toekomst en de toekomstige opleidingsvraag. Hierdoor ontstaan duidelijke beelden van carrièreperspectieven.

SOCIAAL BELEID

Wat gaan we doen?

- Het ondersteunen van bedrijven bij goed werkgeverschap door middel van richtlijnen, kennis en hulpmiddelen.
- Het ontwikkelen van lesmateriaal ten behoeve van ondernemers- en managementopleidingen.
- Afstemmen wat onder (goede) arbeidsvoorwaarden wordt verstaan zodat branches cao's afsluiten die goed op elkaar zijn afgestemd, scholing gestimuleerd wordt en het ondersteunen van ondernemers en werknemers bij het organiseren en uitvoeren van arbeid (flexibiliteit versus baan- en inkomenszekerheid).
- Inzetten op het zoeken naar nieuwe, minder voor de hand liggende, doelgroepen van alle leeftijden en komaf, en het creëren van de juiste randvoorwaarden om hen te kunnen inzetten.
- Bevorderen van doorstroom tussen bedrijven in de branches én tussen bedrijven binnen de sector met oog op behoud van medewerkers voor de gehele sector.
- Opzetten van kennisuitwisseling rondom innovatie van arbeid: hoe kun je omgaan met de inzet van automatisering en digitalisering bij de uitvoering van arbeid? Maar ook: anders inrichten van werkprocessen zodat je werk slimmer kunt organiseren (met minder mensen).
- Het opstellen van een plan voor het stimuleren van de leercultuur binnen MKB-bedrijven.

ONDERWIJSBELEID

Wat gaan we doen?

- De branches werken samen met het onderwijs aan flexibel onderwijs en maatwerk voor initiële studenten, werkenden en zij-instromers zodat er voor iedere doelgroep een passend opleidingsaanbod is.
- Het ontwikkelen van een standaard voor goed onderwijs waarbij de leercultuur en kwaliteit van het onderwijs als in het bedrijf centraal staat. Branchekwalificaties en crebo kwalificaties sluiten daar waar mogelijk op elkaar aan.
- De branches werken effectiever samen en verdelen taken zodat er in alle relevante gremia vertegenwoordiging vanuit de branches aanwezig kan zijn.
- Opleiden in certificeerbare eenheden. De optelsom van certificeerbare eenheden leidt daar waar mogelijk tot een diploma.
- Flexibel en modulair opleidingsaanbod neerzetten dat geschikt is voor initiële studenten, medewerkers en zij-instromers, en dat gericht is op het behalen van de gewenste beroepsstandaard.
- Inzet op voldoende opleidingsbedrijven, zoals o.a. vastgelegd in het Stagepact MBO
- Inzet op voldoende gekwalificeerde praktijkopleiders i.s.m. SBB en andere partners, waarbij de eisen per branche kunnen verschillen.
- Het ontwikkelen van een gezamenlijke kwaliteitsstandaard voor praktijkopleiders om het niveau van leren in de praktijk naar een hoger niveau te brengen.
- Het onder de aandacht brengen AD-trajecten om doorstroming van mbo naar hbo te bevorderen.

ARBEIDSMARKT-BRANDING

Wat gaan we doen?

- Gezamenlijke boodschap formuleren, per doelgroep gespecificeerd.
- De brancheorganisaties nemen deze boodschap mee in hun eigen verhaal op branche-niveau. Dit geldt ook voor het onderwijs en de bonden.
- Loopbaanpaden ontwikkelen en zichtbaar maken.
- Uitwisselen van 'best practices' op het gebied van werving en imago.

De initiatiefnemers van het Hospitality Pact zijn:

