

# STRATEGI 2025-2028



**HOTEL OG  
RESTAURANT  
SKOLEN**

ETABL 1922

KØBENHAVN

ETABL

## FORORD

Rundet af 100 års virke står Hotel- og Restaurantskolen på tærsklen til en banebrydende fremtid. Med stolte traditioner har vi siden 1922 uddannet generationer af dygtige fagfolk, der har beriget den danske gastronomiske hotel- og restaurantbranche. Efter flere årtier med gastronomisk vækst i Danmark, har vi nu sat en ny kurs for skolen. En kurs med større fokus på håndværk, bæredygtighed og rekruttering – og en vision om at berige og glæde verden ved at uddanne håndværkere, der modigt, arbejdsomt og kreativt mestrer bæredygtig gastronomi, værtskab og hospitality.

Med positive resultater som mere praksisnære uddannelser og øget elevoptag sætter vi i den næste strategiperiode 2025-2028 nye mål, så vi forbliver relevante for branchen og mennesker, som ønsker at uddanne sig inden for mad og service. Derudover vil kurser og efteruddannelse være vigtige områder, hvor vi tilbyder branchen skolens ekspertise.

Et vigtigt projekt hen over de næste par år bliver at sikre tidssvarende faciliteter. Faciliteter, som understøtter vores vision og mission samt fordrer et miljø, som sikrer trivsel, læring og mangfoldighed. Derfor bygger vi en ny skole og campus på vores nuværende matrikel, hvor vi kan udvikle undervisningen med større fokus på værkstedsbaseret undervisning og øget trivsel, samt i endnu større grad åbne skolen op til lokalsamfundet.



## VISION

**At berige og glæde verden med talent og håndværk, der skaber fremtidens bæredygtige gastronomi, hospitality og værtskab.**

Vi vil skabe en fagskole, der med respekt for naturen og den verden, vi lever i, uddanner fremtidens håndværkere inden for mad, måltider og værtskab til at gøre en meningsfuld forskel, både i deres arbejdsliv og for samfundet.

Med afsæt i stolte fagtraditioner skal skolens elever flytte gastronomien, hverdagsmaden og gæstgiveriet til nye højder. Til gavn og glæde for os alle.

## MISSION

**At uddanne elever til at mestre bæredygtig gastronomi, håndværk og hospitality – modigt, arbejdsomt og kreativt.**

Vores kerneopgave er at uddanne, inspirere og danne vores elever, så de kan udvikle og mestre ypperlig gastronomi, berigende måltider, taktfuldt værtskab og eminent hospitality.

Med respekt for kvalitet, nydelse og sanselighed vil de gøre en forskel for verden og hverdagen. Og samtidig rustes de til at tage hånd om at gøre deres del af fremtidens fødevarer system og turisme bæredygtig.

Vi ønsker, i samarbejde med branchen, at uddanne elever og efteruddanne medarbejdere med relevante kompetencer for at sikre en fortsat positiv udvikling af erhvervet.

## VÆRDIER

Vores værdier hjælper os med at navigere i udfordringer og muligheder. De beskriver den kultur, vi ønsker, og den adfærd, som vi i fællesskab skaber. De viser, hvordan vi agerer i hverdagen, hvordan vi behandler hinanden, og hvilken stemning vi ønsker at have på skolen.

### 1 VI TROR PÅ DIG

Vi bakker op om talent i alle former og afskygninger. Vi støtter dem, der kan noget særligt, og vi skaber plads til alle dem, der har brug for særlig støtte. Vi satser på alle, der har passion for vores håndværk.



### 2 VI DYRKER SANSELIGHED OG BEGEJSTRING

Med respekt for råvarer, sensorik og måltidet skaber vi glæde gennem mad, værtskab og gæstfrihed.



### 3 VI GØR EN FORSKEL

For elever, mestre, branche og samfund. Gennem måltider og værtskab vil vi gøre en forskel for en bedre verden.



### 4 VI ER MODIGE OG NYSGERRIGE

Vi eksperimenterer og lærer nyt, mens vi holder håndværket i hævd. Vi er ikke bange for at gå forrest eller begå fejl.

### 5 VI GØR OS UMAGE

Vi er ambitiøse på egne og andres vegne. Vi gør det, vi siger. Vi praktiserer det, vi lærer og tror på.

### 6 VI ARBEJDER SAMMEN OG HJÆLPER HINANDEN

Vi samarbejder tillidsfuldt og hjælpes ad. Både på tværs af branchen, ude i verden og internt på skolen.



### 7 VI HAR RESPEKT FOR HINANDEN

Alle skal føle sig trygge og respekterede. Forskellighed er en styrke i vores kultur på skolen.

## VORES PEJLEMÆRKER

Pejlemærkerne er de strategiske områder, der i perioden skal bringe skolen mod vores mål og realisere skolens vision. Indsatsen er beskrevet i overordnede temaer, der følges op af konkrete handlingsplaner i strategiperioden.

### 1. DEN GODE SKOLE

Den gode skole er et inspirerende undervisningsmiljø, hvor moderne faciliteter understøtter undervisningen og skaber et stærkt fællesskab. Skolen tager ansvar for miljøet og arbejder målrettet med bæredygtighed.

#### FYSISKE RAMMER

Skolen skal være et dynamisk fællesskab beliggende i hjertet af en ny campus for gastronomi og værtskab.

Vi ønsker, at undervisningen – uanset fag og uddannelse – primært foregår i værksteder og fleksible undervisningsmiljøer, hvor praktik og teori integreres på en måde, som imødekommer forskellige behov og undervisningsformer. Sammen med eksperter inden for området udvikler og tester vi nye værkstedstyper og praktisk faglighed og arbejder løbende på integrationen af værksteder i skolens fag og forløb. Det er skolens ambition at have 15 værksteder i brug.

Fællesarealer skal fungere som sociale og kreative zoner, hvor elever, lærere og branchefolk kan mødes i faglige og sociale sammenhænge, arbejde sammen og inspirere hinanden. Skolehave og andre udendørszoner skal integreres i undervisningen, så eleverne får en dybere forståelse af fødevarens vej fra jord til bord.

#### STUDIEMILJØ

Vi ønsker at skabe et inspirerende studiemiljø og opbygge et stærkt fællesskab, hvor eleverne føler sig hjemme og har lyst til at lære og udvikle sig sammen. Skolen skal være et levende hus, hvor faglig nysgerrighed og sociale aktiviteter går hånd i hånd. Vi vil tilbyde eleverne bedre muligheder for at udvikle deres kompetencer og dyrke deres passion med fokus på trivsel.

Samtidig vil vi skabe et socialt miljø, hvor alle på tværs af uddannelser og alder føler sig godt tilpas og trygge. Vi ønsker at være en skole, der har øje for den enkeltes trivsel, personlige udvikling og aktive deltagelse. Derfor tilbyder vi vores elever støtte og vejledning i alle aspekter af uddannelsen fra overvejelse til gennemførelse. Vores mål er fortsat fremgang i den nationale trivselsmåling i forhold til både undervisningsmiljø, motivation og fysiske rammer, sådan at vi til stadighed ligger på niveau med eller over landsgennemsnittet.



#### GRØN GASTRONOMI

Vi vil klæde vores elever på, så de har redskaberne til at bidrage til den grønne omstilling. Bæredygtighed er indlejret i alle aspekter af vores undervisning under hensyntagen til dens rammer. Fra køkkenet til klasseværelset arbejder vi for at gøre vores elever bevidste om de valg, de træffer, og hvordan deres fag påvirker miljøet og samfundet i forskellig retning. Så vidt muligt prioriterer vi økologiske råvarer og tilpasser vores menuer efter sæsonens udvalg af lokale råvarer for at reducere vores miljøaftryk. Som skole ønsker vi at fastholde Det Økologiske Spisemærke i sølv med en andel på 60-90 % af økologiske råvarer.

Vi arbejder målrettet mod at blive et fuldt cirkulært fødevarer-system, hvor alle ressourcer udnyttes optimalt. Vi minimerer madspild gennem planlægning, opbevaring og anvendelsesmuligheder af rester. Vi stræber efter at genanvende og kompostere så meget som muligt. Vi arbejder på at minimere vores forbrug af vand, gas og el efter interne mål.

Sammen med elever, branche, producenter og organisationer vil vi teste og udvikle fremtidens efterspurgte grønne gastronomi, der imødekommer klima- og miljøudfordringer.

## 2. BERIGENDE UDDANNELSER OG EFTERUDDANNELSER

Vi er branchens skole med erhvervsfaglige og eux-uddannelser til kok, tjener, smørrebrød/cater, receptionist, ernæringsassistent samt bager/konditor-grundforløbet, 10. klasse og kursusvirksomhed inden for måltider og gastronomi, værtskab og hospitality. Vores udbud af uddannelser udvikler sig i takt med tiden og tilpasser sig uddannelsespolitiske beslutninger.

Uanset uddannelse understøtter vi elevernes dannelse og udvikling af andre kompetencer, så de er rustet til arbejdslivet og livet i det hele taget. Uanset virksomhed ønsker vi at tilbyde branchens bedste og mest relevante kurser og efteruddannelser.

### PRAKSISNÆR UNDERVISNING

Vi er i fuld gang med at afprøve og integrere en særligt udviklet håndværkspædagogik, der kobler teori og praksis og skal udbredes til alle uddannelser. Undervisningen omlægges til at være mere praksisnær i værksteder og særlige undervisningsrum, der tilgodeser, at vi lærer med sanserne og gennem op- og indlevelse. Målet er at give eleverne meningsfuld undervisning og mulighed for at mestre deres håndværk i dybden og ruste dem til deres fremtidige karriere. Effekten af den udviklede håndværkspædagogik skal understøttes af et ph.d.-studie i samarbejde med Tuborgfondet.

Med udvikling af nye undervisningsmodeller og -værksteder vil vi skabe dynamiske miljøer, hvor eleverne kan eksperimentere, fejle og lære af deres erfaringer under vejledning af undervisere, vejledere og værkstedsmestre. Målet er at fremme elevernes engagement og løfte deres faglighed. Det vil, sammen med stærke relationer mellem lærere, elever og vejledere samt mestre, øge gennemførelsen.

### MESTRING FOR ALLE

Vi rummer en stor mangfoldighed af elever. Unge, der kommer direkte fra grundskolen, studenter, sabbatister, karriereskifttere, ufaglærte, ledige og andre målgrupper. Alle elever skal føle sig sete og have mulighed for at udvikle sig. Både eleverne, der har brug for særlige støtte- og hjælpemidler for at gennemføre uddannelsen, og talenterne, der efterspørger flere udfordringer. Vi fremmer yderligere talentudvikling for de elever, som ønsker det.

### DIALOG MED BRANCHEN

Vi vil være førende inden for kompetence- og medarbejderudvikling til vores brancher og det førende valg, når ledige, ufaglærte og faglærte søger kurser og kompetenceudvikling. Ved at lytte nøje til vores kunders behov og inddrage virksomhederne, private som offentlige, sikrer vi, at vores kurser altid er opdaterede og relevante for samfundet og arbejdsmarkedet. Vi har et mål om en markant vækst med en fordobling af aktiviteten inden 2026 og en tredobling af aktiviteten inden 2028, som vi vil opnå ved at bistå branchen med refusioner og støtte fra kompetencefonde.



### 3. EN SUND OG INSPIRERENDE SKOLE

Skolen skal være en sund virksomhed med økonomi i balance, så vi fortsat kan investere i undervisning, faciliteter og bæredygtighed. Skolens udvikling skal drives af engagerede medarbejdere, som udvikles i takt med skolen. Vi skal have effektive systemer og processer, som fremmer det gode samarbejde.

#### STYRKET ØKONOMI OG EFFEKTIV DRIFT

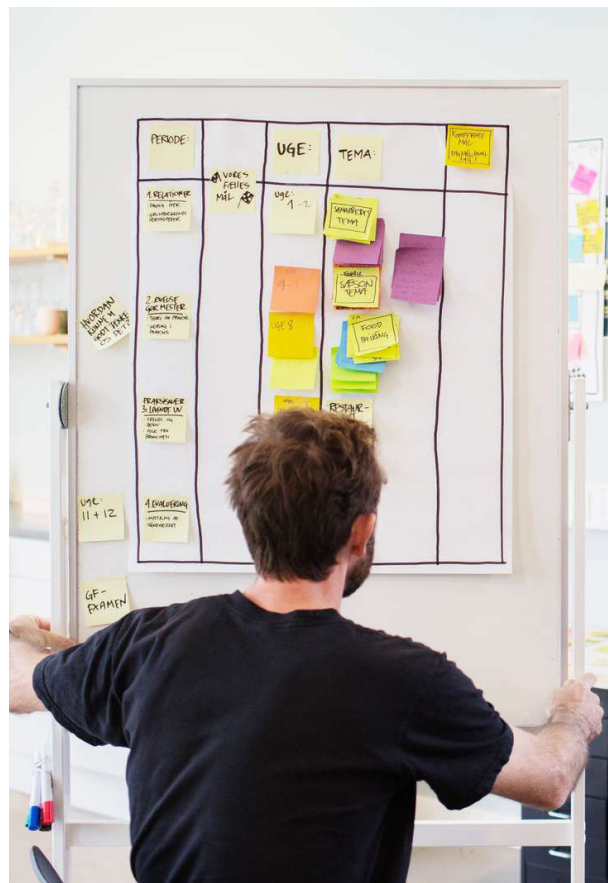
Vi arbejder målrettet på at tiltrække nye elever og fastholde eksisterende gennem flere indsatser. Vi vil afsøge andre indtægtsmuligheder: udvikle nye kursustilbud, søge eksterne fonde og puljer, samarbejde med organisationer og virksomheder om finansiering af projekter. Vi arbejder på at nå 900 årselever i 2028. Vi vil optimere administrative processer med hjælp fra nye digitale værktøjer og finde nye måder at arbejde med fælles data.

#### TRIVSEL OG UDVIKLING

Vores medarbejdere er vores vigtigste ressource og afgørende for, at vi lykkes med vores vision. Vi vil styrke vores teamstruktur, som giver større ansvar for koordinering og samarbejde på tværs af faglighed - og som sikrer, at medarbejderne bidrager til skolens drift og udvikling med hver deres styrker. Vi har medarbejdertrivsel i højsædet og arbejder for et bæredygtigt arbejdsliv. Vores mål er at fastholde et højt niveau i medarbejdertrivselsundersøgelserne, hvor den gennemsnitlige score på nøgleparametrene arbejdsglæde og loyalitet fastholdes eller stiger år for år. Vi prioriterer kompetenceudvikling ved at tilbyde opkvalificering og efteruddannelse, der sikrer, at medarbejderne er klædt på til at løse morgendagens opgaver.

#### SAMARBEJDE OG VIDENDELING

Et stærkt fællesskab og en kultur præget af åbenhed og dialog er forudsætningen for, at vi skaber resultater. Vi fremmer et arbejdsmiljø, hvor kolleger på tværs af afdelinger og fagligheder får ny inspiration og faglig opdatering. Vi skaber rammer for intern videndeling via fysiske og digitale systemer og platforme.



## 4. LEVENDE PARTNERSKABER

Vores eksistens og udvikling kræver inspiration fra og samarbejde med vores brancher og omverden. Vi fremmer relationer, samarbejder og partnerskaber for at skabe en åben og dynamisk skole, som bliver til gavn for alle.

### EN ÅBEN SKOLE

Vi åbner skolens faciliteter og tilbud for at skabe et dynamisk læringsmiljø, hvor nuværende og tidligere elever, branchefolk, fødevareproducenter, virksomheder og andre fagpersoner kan mødes og inspirere hinanden. Gennem samarbejder og partnerskaber med skoler, institutioner og organisationer styrker vi elevernes faglighed og tiltrækker nye talenter. Mindst to gange årligt inviterer vi lokalområdet og byen ind på vores campus, som bliver et centrum for gastronomi og værtskab.

### NY SKOLE OG CAMPUS

I 2024 indgik skolen et samarbejde med Nordea-fonden for at bygge en værkstedsbaseret skole og campus i København, fokuseret på erhvervsuddannelser inden for gastronomi, værtskab og bæredygtighed. Projektet med et budget på 600 millioner kroner, heraf 266 millioner fra fonden, som planlægges færdigt i 2029.

Skolen vil tilbyde moderne faciliteter som kreative laboratorier og køkkenhaver, der styrker elevernes faglighed og imødekommer særlige behov, samtidig med, at den fungerer som et samlingspunkt for både lokalsamfundet og branchen.

### INTERNATIONALT

Vi arbejder på at give alle elever mulighed for oplæring i udlandet under deres hovedforløb, både som skoleudsendelse og som udstationering fra deres læreplads i Danmark. Samtidig arbejder vi målrettet på, at flere elever får mulighed for kortere ophold i udlandet under grundforløbet gennem forskellige støtteordninger, herunder Erasmus+. Vi ønsker at give vores elever et globalt udsyn ved at invitere elever fra udlandet til vores skole som praktikelever og i undervisningen. Vi afsøger finansieringsmuligheder for at tilbyde vores medarbejdere studieture, kurser og praktikophold på skoler uden for Danmark, så hele skolen kan drage fordel af den viden og inspiration, de bringer med hjem. Mens verdens øjne er rettet mod dansk gastronomi, vil vi undersøge muligheden for at tilbyde efter- og videreuddannelse, workshops og seminarer til internationale kunder gennem ekstern finansiering.



## 5. ET ATTRAKTIVT VALG

Hotel- og Restaurantskolen skal være førstevalget for mennesker, der vil arbejde med gastronomi og værtskab, og førstevalget for ufaglærte og faglærte, der søger nye kompetencer. Ved at øge opmærksomhed og tiltrækning sikrer vi, at flere unge som voksne vælger en karriere i branchen og vælger vores kurser og efteruddannelser til.

### ET STÆRKT BRAND

Vi vil gøre Hotel- og Restaurantskolen til et attraktivt valg ved at styrke skolens brand, der udstråler passion, begejstring og fællesskab. Vi skaber opmærksomhed gennem en stærk fortælling, der appellerer til vores målgrupper, og vil opretholde positiv omtale og høj brand value.

Med en tydelig visuel identitet vil vi positionere skolen som det naturlige valg for unge, der ønsker at glæde og berige verden med deres håndværk inden for gastronomi og værtskab, og vi vil vise den alsidighed i arbejdslivet, som vores uddannelser kan føre med sig. Vores målgruppe er bred. Vi vil tiltrække både helt unge og modne elever, der ikke er kommet i gang endnu. Dem, der vil skifte karriere og dem, der har lyst til at videreudanne sig. Målinger blandt de nye elever viser, at mere end 50 % af dem træffer deres valg af uddannelse baseret på skolens samlede rekrutteringsaktiviteter. Denne andel er steget i forhold til tidligere, og vi ønsker at bevare den udvikling.

### MÅLRETTET MARKEDSFØRING

Vi vil nå vores målgrupper ved at benytte os af en bred vifte af markedsføringskanaler. Gennem sociale medier,



hjemmeside, digitale kampagner, traditionelle medier, outdoor og events vil vi fortælle, hvad der gør vores skole særlig, og vise de karrieremuligheder, der venter efter uddannelsen.

Vi vil positionere os som den foretrukne efteruddannelsespartner for hoteller, restauranter, kantiner og offentlige køkkener. Gennem målrettet markedsføring og stærke relationer sikrer vi, at vores kurser og efteruddannelses-tilbud når de rigtige målgrupper.

### FYSISKE MØDER OG OPLEVELSER

Fysiske møder er afgørende for mange, når de skal vælge uddannelse. Det er derfor vigtigt, at potentielle elever får mulighed for at besøge vores skole og opleve vores uddannelser på nært hold.

Vi afholder dagligt brobygnings- og introforløb og arrangerer åbent hus samt andre infoevents i løbet af året. Her får potentielle elever mulighed for at møde os, udforske vores faciliteter og danne sig et indtryk af vores uddannelser. Vi vil samtidig styrke brobygningen for vores egne 10. klasses elever, så halvdelen vælger at fortsætte på en eud- eller eux-uddannelse hos os.

Vi fortsætter med at give kommende elever chancen for at prøve kræfter med vores uddannelser, inden de træffer deres uddannelsesvalg. Derudover vil vi udvikle nye rekrutteringssamarbejder med folkeskoler og andre relevante aktører. Gennem inspirerende aktiviteter og deltagelse i relevante events vil vi øge vores synlighed og tiltrække flere unge til erhvervsuddannelserne.