



Horwath HTL



Crowe



**Whitepaper Hybride Hospitality:**  
Van nichepropositie naar structureel model

Mei 2026

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>10 belangrijkste aanbevelingen</b> .....	<b>5</b>
<b>1. De opkomst van hybride hospitality</b> .....	<b>6</b>
1.1 Veranderende levensstijlen .....	6
1.2 Van hotel naar hub .....	6
1.3 De essentie van hybride hospitality .....	6
<b>2. De drijfveren achter hybride hospitality</b> .....	<b>7</b>
2.1 Veranderende reis- en werkpatronen .....	7
2.2 Technologie als facilitator en versneller .....	7
2.3 De community economy .....	7
2.4 Flexibiliteit en multifunctionele ruimtes .....	8
<b>3. Nieuwe concepten in de markt</b> .....	<b>9</b>
3.1 Typen hybride hospitality .....	9
3.2 Nationale en internationale pioniers .....	9
3.3 Succesfactoren van de concepten .....	10
3.4 Internationale trends .....	10
3.5 Events als structureel onderdeel van hybride hospitality .....	11
<b>4. Nederland in het internationale speelveld</b> .....	<b>12</b>
4.1 Nederlandse marktontwikkeling .....	12
4.2 Nederlandse voorbeelden .....	12
4.3 Nederland versus internationale koplopers .....	12
<b>5. Het businessmodel van hybride hospitality</b> .....	<b>14</b>
5.1 Revenue streams .....	14
5.2 Flexibele exploitatie van multifunctionele ruimten .....	14
5.3 Revenue management .....	14
<b>6. Vastgoed en investeringen</b> .....	<b>15</b>
6.1 Waardering van hybride hospitalityvastgoed .....	15
6.2 Investering en rendement .....	15
6.3 Benchmarking en gebrek aan data .....	16
6.4 Investeringsrisico's en kansen .....	16
<b>7. Operationele uitdagingen</b> .....	<b>17</b>
7.1 Complexiteit van de organisatie .....	17
7.2 Positionering, segmentatie en balans van doelgroepen .....	17
7.3 Community management .....	18
<b>8. HR-vraagstukken binnen hybride hospitality</b> .....	<b>18</b>
8.1 Multifunctionele medewerkers en nieuwe skillsets .....	18
8.2 Recrutment voor hospitality-, office- en communityrollen .....	18

8.3 Training en ontwikkeling, hybride gastbeleving faciliteren .....	19
8.4 Workforce planning, 24/7, variabele activiteiten en piekmomenten .....	19
8.5 Arbeidsrechtelijke aandachtspunten, flexibiliteit en rolcombinaties.....	20
8.6 Grensoverschrijdende inzet van medewerkers .....	20
<b>9. Juridische en fiscale kaders .....</b>	<b>22</b>
9.1 Regelgeving voor hybride hospitality .....	22
9.2 Fiscale behandeling van hybride hospitality .....	22
9.3 Structurering van hybride concepten .....	22
9.4 Exploitatiemodellen en contractstructuren.....	23
9.5 Financiële administratie en rapportages.....	23
9.6 Subsidies en fiscale voordelen .....	24
<b>10. De toekomst van hybride hospitality .....</b>	<b>25</b>
10.1 Vooruitzicht voor de komende 5 tot 10 jaar .....	25
10.2 Nieuwe ecosystemen.....	25
10.3 Integratie met de samenleving.....	25
<b>11. Conclusie en aanbevelingen.....</b>	<b>26</b>
11.1 Conclusie .....	26
11.2 Aanbevelingen .....	26
<b>12. Over Crowe .....</b>	<b>28</b>
<b>13. Over Horwath HTL.....</b>	<b>28</b>
<b>Bronnenlijst .....</b>	<b>28</b>
<b>Disclaimer .....</b>	<b>28</b>
<b>Contactpersonen.....</b>	<b>29</b>

## Managementsamenvatting

Hybride hospitality ontwikkelt zich in hoog tempo van een nicheconcept naar een structurele bouwsteen binnen de hospitalitysector. Deze ontwikkeling komt niet uit de lucht vallen, maar hangt samen met bredere verschuivingen in werkgedrag, reispatronen en ruimtegebruik. Waar hotels traditioneel vooral draaiden om overnachtingen, verschuift de focus steeds meer naar multifunctionele locaties waar verblijf, werk, ontmoeting en aanvullende services samenkomen. Zo verandert niet alleen wat een locatie biedt, maar ook hoe waarde wordt gecreëerd.

De analyse laat zien dat hybride hospitality vooral relevant is omdat meerdere ontwikkelingen gelijktijdig samenkomen. De scheiding tussen werken, reizen en vrije tijd vervaagt. Gasten verwachten steeds vaker één omgeving waarin zij kunnen verblijven, werken en elkaar ontmoeten. Ondertussen verandert de economische logica van de sector. Niet alleen kamers bepalen nog de opbrengst, maar ook co-working, memberships, events, food-and-beverage en de mate waarin ruimte op verschillende momenten van de dag productief wordt ingezet. Zo verschuift de aandacht van kameroptimalisatie naar de totale waarde van de locatie.

Dat maakt hybride hospitality kansrijk, maar ook complex. Het model biedt ruimte voor hogere benutting, bredere inkomstenstromen en sterkere binding met gebruikers. Ondertussen stelt het zwaardere eisen aan operatie, personeelsplanning, juridische structuur, fiscale inrichting en positionering. Precies omdat meerdere functies en doelgroepen samenkomen, ontstaat alleen waarde wanneer die functies elkaar daadwerkelijk versterken. Niet het combineren van functies op zichzelf bepaalt het succes, maar de mate waarin concept, exploitatie en omgeving op elkaar aansluiten.

Voor organisaties, investeerders en beleidsmakers ligt de relevantie precies daar. Hybride hospitality biedt duidelijke kansen, maar vraagt om scherpe keuzes en een volwassen benadering. Hieronder staan de tien belangrijkste aanbevelingen die uit de analyse naar voren komen.



## 10 belangrijkste aanbevelingen

1. Kies voor een scherpe positionering: Een hybride hospitalityconcept werkt het best wanneer helder is voor wie het bedoeld is. Een duidelijke primaire doelgroep voorkomt versnippering en maakt keuzes in ontwerp, service, prijsstelling en programmering consistent.
2. Ontwikkel ruimtes vanuit gebruik: Multifunctionele ruimtes hebben pas waarde wanneer zij in de praktijk goed werken. Zoning, dagdeelgebruik en een slimme indeling bepalen in sterke mate of verschillende functies elkaar versterken of juist in de weg zitten.
3. Zie community als kernonderdeel: Community ontstaat niet vanzelf. Concepten die actief investeren in programmering, hosts en memberships bouwen sterkere relaties op met gebruikers en vergroten zowel de aantrekkelijkheid als de commerciële waarde van de locatie.
4. Stuur op totale waarde in plaats van alleen kamers: Wie alleen naar kamerbezetting kijkt, mist een belangrijk deel van de prestatie. In hybride hospitality moet worden gestuurd op de totale opbrengst van de locatie, inclusief co-working, horeca, events en terugkerende inkomsten.
5. Investeer in operatie en mensen: De uitvoering bepaalt of een concept ook daadwerkelijk werkt. Goed opgeleide medewerkers, brede skillsets, duidelijke processen en geïntegreerde systemen zijn noodzakelijk om de toegenomen complexiteit beheersbaar te houden.
6. Zet data en technologie gericht in voor sturing en planning: Digitale systemen maken het mogelijk om beter te plannen, ruimte slimmer te benutten en sneller te reageren op veranderingen in gebruik. Vooral in personeelsplanning en operationele sturing kan data een duidelijk verschil maken.
7. Bouw eigen benchmarkdata en stuurinformatie op: Omdat uniforme marktdata nog beperkt beschikbaar zijn, moeten organisaties zelf inzicht opbouwen in prestaties, ruimtegebruik, omzetmix en gebruikersgedrag. Dat versterkt de sturing en maakt concepten beter onderbouwd richting financiers en investeerders.
8. Richt juridische en fiscale structuur tijdig in: De combinatie van logies, werken, horeca en mogelijk long-stay of internationale inzet van medewerkers maakt de inrichting juridisch en fiscaal complexer. Vroegtijdige structurering voorkomt risico's en vergroot de schaalbaarheid.
9. Veranker het concept in de omgeving: Hybride hospitality functioneert sterker wanneer het aansluit op stedelijke ontwikkeling, lokale netwerken en maatschappelijke behoeften. Zo groeit de relevantie van het concept, zowel commercieel als op de langere termijn.
10. Werk vanuit samenhang tussen concept, exploitatie en vastgoed: De kracht van hybride hospitality zit niet in één los onderdeel, maar in de samenhang tussen positionering, operatie, exploitatie en asset. Precies die integrale benadering bepaalt of een concept toekomstbestendig en investeerbaar is.

# 1. De opkomst van hybride hospitality

Wat een paar jaar geleden nog als vernieuwend gold, begint zich steeds duidelijker af te tekenen als een structurele beweging binnen hospitality. Het klassieke hotelmodel verschuift, onder invloed van ander reisgedrag, nieuwe werkvormen en een groeiende behoefte aan plekken die meer doen dan alleen onderdak bieden.

## 1.1 Veranderende levensstijlen

Achter deze ontwikkeling ligt een ruimere verschuiving in hoe mensen leven, werken en reizen. Ondertussen bewegen ook de wereld van wonen en die van hospitality steeds nadrukkelijker naar elkaar toe. Aan de hotelleriekant groeit de behoefte aan elementen die traditioneel meer met wonen worden geassocieerd, zoals werkplekken, een gevoel van thuis en community. Aan de residentiële kant neemt juist de vraag toe naar de dynamiek van hospitality, met horeca, events en sociale interactie. Werken gebeurt niet meer alleen op kantoor, ontspanning niet alleen thuis en reizen is steeds minder strikt zakelijk of recreatief. Mensen willen binnen één verblijf kunnen schakelen tussen werk, rust en ontmoeting.

Vier ontwikkelingen springen daarbij in het oog:

- Hybride leefvormen, wonen, werken en vrije tijd lopen steeds vaker door elkaar
- Digital nomads, met behoefte aan flexibiliteit, community en goede werkfaciliteiten
- Remote work, waardoor locatieafhankelijk werken de norm wordt
- Bleisure, waarbij zakelijke reizen worden gecombineerd met vrije tijd

Vooraf digital nomads en remote workers zoeken meer dan een overnachtingsplek. Goede wifi, een prettige werkplek en flexibiliteit zijn essentieel. Ondertussen wint bleisure aan terrein, waardoor ook zakelijke reizigers meer verwachten van hun verblijf.

Samen zorgen deze ontwikkelingen voor een scherpe verschuiving in de markt. De gast zoekt steeds vaker geen standaard hotel, maar een plek die meerdere functies moeiteloos samenbrengt.

## 1.2 Van hotel naar hub

De hotelsector heeft zich de afgelopen vijftien tot twintig jaar stap voor stap opnieuw uitgevonden. Waar hotels lange tijd vooral draaiden om overnachtingen, is de blik geleidelijk verbreed. Niet alleen de kamer, maar ook de rest van het gebouw kreeg meer betekenis.

Zo'n twintig jaar geleden was het hotel nog vrij klassiek georganiseerd, met kamers, ontbijt en soms een restaurant of vergaderruimte. De lobby was vooral een doorgangsruiimte. Onder invloed van digitalisering, lifestyletrends en veranderend reisgedrag begon dat beeld te schuiven. Gasten gingen meer verwachten van een verblijf en exploitanten gingen anders kijken naar de waarde van ruimte.

Vooraf vanaf de jaren 2010 ontwikkelden hotels zich steeds meer tot multifunctionele locaties. Lobby's, horeca en vergaderruimtes kregen een ruimere functie en werden plekken om te werken, ontmoeten en verblijven. Zo verschoof het hotel van overnachtingsplek naar hub, een locatie waar verschillende vormen van gebruik samenkomen. Concepten als The Social Hub, Zoku en Bunk laten zien hoe die ontwikkeling eruitziet. Zij combineren hospitality met werken, wonen, community en programmering. Zo is het hotel steeds vaker een dynamische plek geworden, waarin verblijf en ruimtegebruik op een nieuwe manier samenkomen.

## 1.3 De essentie van hybride hospitality

Hybride hospitality is geen hotel met een paar extra voorzieningen, maar een hospitalitymodel waarin verblijf, werk, ontmoeting, events en community bewust binnen één concept samenkomen. De kern zit in de combinatie: meerdere functies, meerdere doelgroepen en meerdere inkomstenstromen versterken elkaar binnen één locatie en één merkpropositie. Zo sluit het model aan op een markt waarin flexibiliteit, beleving en multifunctioneel gebruik steeds belangrijker worden.

De kern van hybride hospitality zit in drie elementen:

- Meerdere functies binnen één locatie
- Flexibel gebruik van ruimtes gedurende de dag
- Een bredere mix van doelgroepen en inkomstenstromen

Kenmerkend is dat die functies elkaar niet los aanvullen, maar gezamenlijk het concept dragen. Ruimtes krijgen gedurende de dag verschillende rollen, zoals een lobby die tegelijk werkplek, ontmoetingsruimte, horecalocatie en eventruimte kan zijn. Ook de doelgroep is breder dan in een klassiek hotel, met naast reizigers ook locals, remote workers, studenten, members en long-stay-gasten.

Precies daarin verschilt hybride hospitality wezenlijk van een traditioneel hotel met enkele extra voorzieningen. Het gaat niet om een hotel dat iets toevoegt aan het bestaande model, maar om een multifunctionele hub waarin verschillende vormen van gebruik elkaar versterken. Waar in klassieke hotels de nadruk vooral ligt op kameromzet, draait het hier om de totale waarde die een locatie over de volle breedte kan creëren. Het hotel wordt daarmee een plek waar verblijf, werk, ontmoeting en ruimtegebruik in één geheel samenkomen.

## 2. De drijfveren achter hybride hospitality

Achter hybride hospitality zitten geen losse trends, maar ontwikkelingen die elkaar versterken. Veranderende reis- en werkpatronen, technologie, community en flexibel ruimtegebruik duwen de sector steeds verder in dezelfde richting. Samen zorgen zij voor een nieuwe logica, waarin de waarde van hospitality veel breder wordt ingevuld dan alleen verblijf.

### 2.1 Veranderende reis- en werkpatronen

Een centrale drijfveer achter hybride hospitality is de manier waarop werk, reizen en vrije tijd steeds vaker in elkaar overlopen. Reizigers willen onderweg niet alleen verblijven, maar ook kunnen werken, ontmoeten en ontspannen. Zo verschuift de vraag van een traditionele overnachting naar een ruimere verblijfsomgeving.

Concreet vertaalt dit zich in de volgende vormen van gebruik en reisgedrag:

- Long-stay, gasten verblijven vaker langer op één plek
- Workations, werken en verblijven worden bewust gecombineerd
- Bleisure, zakelijke reizen worden aangevuld met vrije tijd

Samen versterken deze ontwikkelingen de vraag naar concepten waarin verblijven, werken en ontmoeten logisch samenkomen. Precies daar ligt de basis van hybride hospitality.

### 2.2 Technologie als facilitator en versneller

Technologie speelt binnen hybride hospitality een steeds centralere rol. Waar technologie vroeger vooral ondersteunend was, is het nu bepalend voor zowel de gastbeleving als de efficiëntie van de exploitatie. Technologie fungeert daarbij in de eerste plaats als facilitator van hybride hospitality en in toenemende mate ook als versneller van schaalbaarheid, sturing en gebruiksgemak. Zeker in een omgeving met meerdere functies en doelgroepen is technologie essentieel om alles soepel te laten verlopen.

Dat begint bij de guest journey. De klantreis verloopt steeds vaker digitaal, van oriëntatie en boeking tot check-in en service tijdens het verblijf. Binnen hybride hospitality is dat extra relevant, omdat gasten vaak meerdere diensten tegelijk gebruiken. Technologie zorgt ervoor dat die onderdelen op elkaar aansluiten en als één geheel worden ervaren. Ondertussen groeit het belang van smart faciliteiten en slimme gebouwen. Digitale toegang, geautomatiseerde boekingen en data-gedreven gebouwbeheer maken efficiënter gebruik van ruimte mogelijk. Dat is cruciaal in concepten waar verschillende doelgroepen dezelfde locatie delen.

Ook aan de sociale kant is technologie van grote betekenis. Communityplatformen verbinden gasten, members en lokale gebruikers. Ze maken het mogelijk om events te delen, memberships te beheren en services te boeken, en versterken zo de betrokkenheid en het herhaalgebruik.

### 2.3 De community economy

Naast werk en technologie is ook de opkomst van de community economy een belangrijke drijvende kracht. Hospitality draait steeds minder alleen om het aanbieden van een kamer, en steeds meer om verbinding, beleving en een gevoel van erbij horen. Daarmee krijgt de relationele waarde van een verblijf een steeds prominentere rol naast de traditionele functionele component.

In die ontwikkeling ontstaat community-gedreven hospitality. Community is geen bijzaak, maar een integraal onderdeel van het concept. Gasten komen niet alleen voor een verblijf, maar ook voor de sfeer, interactie en het netwerk. Dat vergroot de aantrekkelijkheid en stimuleert herhaalbezoek. Zo hangen ook membershipmodellen samen. Naast inkomsten uit kamers en horeca ontstaan terugkerende inkomsten via memberships, co-working en toegang tot faciliteiten of events. Dit zorgt voor meer continuïteit en meer duurzame relatie met de gebruiker.

Ook lokale verankering wordt belangrijker. Hybride hospitalityconcepten richten zich niet alleen op reizigers, maar ook op lokale gebruikers. Zo functioneren zij steeds vaker als ontmoetingsplek voor een ruimere groep en blijven ze gedurende de dag relevant. De community economy maakt hospitality daarmee breder dan alleen verblijf. Het wordt een omgeving waarin mensen terugkomen en met elkaar verbonden raken.

#### **2.4 Flexibiliteit en multifunctionele ruimtes**

Flexibiliteit in ruimtegebruik is een van de meest zichtbare drijfveren achter hybride hospitality. Waar hotels traditioneel zijn ingericht op één functie per ruimte, verschuift de sector naar een model waarin ruimtes op verschillende momenten anders worden benut. Niet alleen de kamer, maar de volledige locatie moet bijdragen aan de totale waarde.

Dat vraagt om een andere manier van ontwerpen. Modulaire gebouwen en flexibel ingerichte kamers maken het mogelijk om ruimtes aan te passen aan verschillende vormen van gebruik. Een kamer kan geschikt zijn voor zowel kort als langer verblijf, terwijl gedeelde ruimtes eenvoudig schakelen tussen werken, ontmoeten en ontspannen. Concepten zoals Zoku laten zien hoe wonen en werken samenkomen binnen één unit.

Ook de integratie van co-working speelt hierin een belangrijke rol. Hotels beschikken al over centrale locaties en gedeelde ruimtes. Door daar werkplekken aan toe te voegen, ontstaat een logische uitbreiding van het aanbod, met meer dynamiek en gebruik gedurende de dag. Daarnaast speelt de manier waarop ruimtes over de dag worden ingezet een steeds grotere rol. Door slimme zoning en dagdeelgebruik kan één ruimte meerdere functies vervullen, zonder in te leveren op comfort of beleving.

Flexibiliteit maakt het daarmee mogelijk om ruimte efficiënter te benutten en beter aan te laten sluiten op veranderende behoeften. Precies in hybride hospitality vormt dit een essentieel onderdeel van het concept.



### 3. Nieuwe concepten in de markt

De verandering in hospitality is allang niet meer alleen een abstracte trend. In de markt tekent zich inmiddels een reeks concepten af die laat zien hoe verblijf, werk, community en publieke functies steeds vaker in één formule samenkomen.

#### 3.1 Typen hybride hospitality

De opkomst van hybride hospitality vertaalt zich in een groeiend aantal nieuwe concepten. Waar het traditionele hotelmodel vooral gericht was op overnachten, combineren deze concepten meerdere functies binnen één propositie. Slapen, werken, ontmoeten, horeca en community komen samen in één geïntegreerd geheel.

Deze concepten verschillen in invulling, maar delen een scherpe basis. Ze combineren meerdere functies binnen één locatie en richten zich op een mix van doelgroepen, van reizigers tot lokale gebruikers en van short-stay tot long-stay.

Binnen hybride hospitality zijn grofweg vier hoofdtypen te onderscheiden:

- Hotelgedreven hybride concepten, waarin het traditionele hotel de basis vormt en wordt uitgebreid met werk-, community- en food-and-beverage-functies
- Residential-gedreven concepten, zoals extended stay en co-living, waarin wonen of langer verblijf de basis vormt en hospitalityservices en community worden toegevoegd
- Mixed-use- en hubconcepten, waarin verblijf slechts één van de functies is binnen een breder ecosysteem van werken, leven, ontmoeten, horeca en events
- Destination- of purposegedreven concepten, waarin een specifieke reden om te verblijven centraal staat, zoals leren, gezondheid, cultuur of een thematische community

Deze indeling laat vooral zien vanuit welke logica een concept is opgebouwd. Soms staat het hotelmodel centraal en worden daar werk-, community- en horecafuncties aan toegevoegd. In andere gevallen vormt juist langer verblijf, mixed-use of een specifieke purpose de basis van de propositie.

#### 3.2 Nationale en internationale pioniers

De ontwikkeling van hybride hospitality wordt wereldwijd aangejaagd door een aantal voorlopers. Deze concepten laten zien hoe community, flexibiliteit en nieuwe verdienmodellen in de praktijk samenkomen. Precies bij deze pioniers wordt zichtbaar dat succes niet alleen voortkomt uit een nieuw idee, maar uit het vroeg herkennen van structureel veranderend gedrag van gasten en gebruikers.

Deze ontwikkeling wordt voornamelijk gedragen door een aantal toonaangevende concepten:

- **Selina** - een *destination-gedreven concept*, gericht op digital nomads en community-gedreven verblijven
- **The Hoxton** - een *hotelgedreven hybride concept*, met een sterke focus op publieke ruimtes en lokale community
- **Soho House** - een *community- en membershipgedreven concept*, dat het best aansluit bij *mixed-use- en hubconcepten*
- **CitizenM** - een *hotelgedreven hybride concept*, met nadruk op efficiëntie, standaardisatie en sterke gedeelde ruimtes
- **Zoku** - een *residential-gedreven concept*, waarin long-stay, wonen en werken samenkomen
- **The Social Hub** - een *mixed-use- en hubconcept*, waarin verblijf, leren, werken en community volledig geïntegreerd zijn
- **Bunk** - een *destination-gedreven concept*, met nadruk op herbestemming, cultuur en lokale verankering

Selina richt zich op digital nomads en combineert verblijf, co-working en experiences binnen één concept. The Hoxton laat zien hoe publieke ruimtes en lokale verbinding kunnen uitgroeien tot het hart van het model. Soho House bouwt op exclusiviteit en membership, waarbij toegang en community het product vormen. citizenM kiest voor schaalbaarheid en efficiëntie, met compacte kamers en sterke gedeelde ruimtes. Zoku combineert wonen en werken binnen één concept en richt zich op professionals die langer verblijven. Zo laat het zien hoe hybride hospitality ook in het ontwerp van de verblijfsruimte zelf zit.

The Social Hub laat zien hoe een formule zich kan ontwikkelen van student housing naar een ruimere mixed-use propositie. Het succes zit daar niet alleen in de combinatie van hotelkamers, extended stay, co-working, events en publieke voorzieningen, maar ook in het feit dat al die onderdelen samen één duidelijke merkbelofte ondersteunen.

Bunk laat juist een andere route zien. Daar ligt de kracht minder in schaalbare mixed use en meer in herbestemming, culturele programmering en lokale verankering. De publieke functie van restaurant, cultuur en ontmoetingsruimte maakt het concept onderscheidend ten opzichte van een traditioneel hotel.

### 3.3 Succesfactoren van de concepten

Hoewel de concepten onderling verschillen, zijn er duidelijke overeenkomsten in wat deze pioniers succesvol maakt. De kern zit in de samenhang tussen functies, doelgroep, ruimtegebruik en verdienmodel.

Een aantal terugkerende succesfactoren komen hier naar voren:

- **Integratie in plaats van stapeling**  
Succesvolle concepten combineren functies niet los, maar zorgen dat verblijf, werken, community en horeca elkaar versterken. Zonder die samenhang ontstaat versnippering.
- **Actieve sturing op ruimtegebruik**  
De waarde zit in het gebruik van ruimte over de dag. Concepten die sturen op multifunctionele inzet en dagdelen realiseren een hogere opbrengst per vierkante meter.
- **Community als operationele pijler**  
Community is geen marketinglaag, maar een actief onderdeel van de exploitatie. Programmering, hosts en memberships zorgen voor herhaalbezoek en hogere bestedingen.
- **Balans tussen doelgroepen**  
Succesvolle concepten maken duidelijke keuzes in doelgroepen en sturen actief op de balans. Zonder die sturing kunnen gebruikersgroepen elkaar juist verstoren.
- **Verdienmodel gebaseerd op spreiding**  
De kracht zit in de samenhang tussen inkomstenstromen. Concepten die gebruikers meerdere diensten laten combineren realiseren een stabiel verdienmodel.

Pioniers in hybride hospitality begrepen vroeg dat reizigers steeds minder alleen een bed zoeken en steeds vaker een plek waar zij ook kunnen werken, anderen ontmoeten en iets beleven. Daarnaast combineren succesvolle concepten meerdere doelgroepen die elkaar in het gebruik van ruimte versterken.

Ook community en ruimteproductiviteit zijn bepalend. Het onderscheid zit niet alleen in het fysieke gebouw, maar in de sociale dynamiek daaromheen. Events, programmering, hosts en gedeelde ruimtes maken een locatie aantrekkelijker en zorgen ervoor dat gasten langer blijven, vaker terugkomen en meer besteden. Publieke ruimte is daarbij niet langer een kostenpost of doorgangszone, maar een actief onderdeel van het verdienmodel.

Dat is ook zichtbaar bij The Social Hub en Bunk. The Social Hub groeide vanuit student housing door naar een ruimere mix van studenten, reizigers, ondernemers, locals en zakelijke gasten. Bunk laat zien dat herbestemming, culturele programmering, lokale relevantie en een sterke publieksfunctie eveneens een onderscheidend model kunnen opleveren.

### 3.4 Internationale trends

Internationaal ontwikkelt hybride hospitality zich in een duidelijk hoger tempo en in een andere fase dan in Nederland. Waar de Nederlandse markt zich nog grotendeels richt op conceptontwikkeling en herpositionering van bestaande locaties, is in andere markten al sprake van verdere schaalvergroting, professionalisering en integratie van het model.

Met name in markten zoals het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en delen van Azië is zichtbaar dat hybride hospitality zich ontwikkelt van een conceptmatige benadering naar een volwaardig exploitatie- en investeringsmodel. Daar worden verblijf, werken, community en aanvullende diensten niet alleen gecombineerd, maar ook op grotere schaal en consistentier uitgerold binnen één merk of platform.

Een belangrijk verschil zit in de mate van schaal en standaardisatie. Internationale spelers zetten sterker in op merkontwikkeling, distributie en herhaalbare formules, terwijl Nederlandse concepten zich vaker onderscheiden op inhoud, ontwerp en lokale verankering. Daardoor ligt de kracht in Nederland vooral bij conceptkwaliteit, en internationaal vaker bij schaalbaarheid en operational excellence.

Ook aan de investeringskant is dit verschil zichtbaar. In internationale markten ontstaat steeds meer acceptatie van hybride hospitality als zelfstandige asset class binnen exploitatiegebonden vastgoed. Dat vertaalt zich in grotere portefeuilles, meer transacties en een toenemende rol voor institutioneel kapitaal. In Nederland bevindt deze ontwikkeling zich nog in een eerdere fase en is waardering vaker afhankelijk van individuele conceptkwaliteit en aannames.

Tegelijkertijd spelen internationale trends wel degelijk door in de Nederlandse markt. Concepten rond long-stay, co-working, community en multifunctioneel ruimtegebruik worden ook hier steeds zichtbaarder, maar vaak binnen de beperkingen van beleid, ruimte en bestaande vastgoedstructuren.

Internationaal laat de markt daarmee vooral zien waar het model zich naartoe kan ontwikkelen. Niet alleen als concept, maar als schaalbaar en investeerbaar onderdeel van de bredere hospitality- en vastgoedsector.

### **3.5 Events als structureel onderdeel van hybride hospitality**

Binnen hybride hospitality zijn events niet langer alleen een aanvullende functie van vergaderruimtes, maar steeds vaker een integraal onderdeel van concept, businessmodel en merkbeleving. Op plekken waar verblijf, werken, ontmoeten en community samenkomen, vervullen events een scherpe verbindende rol.

Die rol is in de eerste plaats commercieel. In een hybride hospitalitymodel komt omzet niet alleen uit logies, maar ook uit co-working, memberships, food-and-beverage en events. Vooral corporate meetings, offsites, retreats en kleinschalige bijeenkomsten zijn interessant, omdat zij meerdere inkomstenstromen tegelijk activeren, zoals ruimtehuur, catering, aanvullende services en soms ook overnachtingen.

Events hebben daarnaast een scherpe functie in communityvorming. Kennissessies, workshops, diners en netwerkbijeenkomsten zorgen voor herhaalbezoek, vergroten de betrokkenheid van members en stimuleren bestedingen op locatie. Zo versterken zij niet alleen de relatie tussen locatie en gebruiker, maar ook loyalty en membershipgroei.

Ook operationeel zijn events relevant. Ze maken het mogelijk om ruimtes over de dag heen multifunctioneel te gebruiken. Een ruimte die overdag dient als co-working- of vergaderomgeving kan 's avonds worden ingezet voor publieke programmering of private bijeenkomsten. Zo helpen events om vierkante meters vaker en rendabeler te benutten.

Daar staat tegenover dat events extra complexiteit meebrengen. Ze vragen om duidelijke zoning, afstemming tussen hotelgasten, coworkers en eventbezoekers, en extra inzet op food-and-beverage, schoonmaak, beveiliging en logistiek. Ook op HR-vlak hebben events impact, doordat ze vaker vragen om multifunctionele medewerkers, event producers, community hosts en flexibele roostering.

Goede systeemintegratie is daarbij onmisbaar. Koppelingen tussen sales- en cateringsystemen, propertymanagementsystemen, kassasystemen en CRM helpen om events commercieel en operationeel strak te organiseren.

Samengevat vervullen events binnen hybride hospitality een strategische rol. Zij zijn relevant voor omzet, bezetting, positionering, communityvorming en ruimtegebruik.

## 4. Nederland in het internationale speelveld

Nederland is binnen hybride hospitality een interessante markt. De combinatie van stedelijke druk, beperkte ruimte en veranderend werkgedrag maakt zichtbaar waarom deze ontwikkeling hier tractie krijgt. Ondertussen laat de Nederlandse context zien dat niet alleen vraag, maar ook beleid en ruimtelijke schaarste het tempo en de vorm van groei bepalen.

### 4.1 Nederlandse marktontwikkeling

Nederland neemt binnen hybride hospitality een bijzondere positie in. Door de hoge mate van thuiswerken, een sterk verstedelijkte omgeving en druk op ruimtegebruik ontstaat een markt waarin verblijf, werk en ontmoeting steeds vaker samenkomen.

Aan de vraagzijde is Nederland een logische voedingsbodem voor hybride concepten. CBS-cijfers lieten eerder zien dat in 2023 circa 52% van de werkenden soms of meestal thuiswerkte. Ondertussen laten recentere gegevens zien dat het aandeel thuisgewerkte uren na 2022 weer is afgenomen. Zo blijft hybride werken stevig verankerd, maar groeit ook de nadruk op meer aanwezigheid op kantoor. Vooral in stedelijke gebieden sluit dit aan op de leefstijl van zakelijke reizigers, expats en projectprofessionals.

Ondertussen wordt de markt sterk beïnvloed door bedrijfsmatige en beleidsmatige keuzes. Met name in steden als Amsterdam is groei in hotelcapaciteit beperkt. Nieuwe ontwikkelingen zijn vaak alleen mogelijk via herpositionering of vervanging van bestaande capaciteit.

Dat verschuift de focus in de markt:

- Van uitbreiding naar optimalisatie van bestaande locaties
- Van bezetting naar efficiënt ruimtegebruik
- Van enkel overnachten naar een breder verdienmodel

Voor exploitanten betekent dit dat waarde steeds minder uit extra kamers komt en steeds meer uit multifunctioneel gebruik, sterke positionering en aanvullende inkomstenstromen. Nederland ontwikkelt zich daarmee niet alleen als groeiemarkt, maar vooral als een markt waarin kwaliteit, flexibiliteit en ruimtegebruik centraal staan. Precies die combinatie maakt het een interessante proeftuin voor hybride hospitality.

### 4.2 Nederlandse voorbeelden

Nederland kent meerdere voorbeelden van hybride hospitality-concepten die ook internationaal relevant zijn. Deze concepten laten zien hoe verblijf, werk en community in de praktijk samenkomen.

Een aantal voorbeelden valt daarbij op:

- The Social Hub, waar verblijf, werken en community samenkomen
- Zoku, gericht op long-stay en werken binnen één verblijfsconcept
- Bunk, met een combinatie van hospitality, cultuur en herbestemming
- citizenM, met een focus op efficiëntie, technologie en gedeelde ruimtes

Wat deze voorbeelden gemeen hebben, is dat zij hybride hospitality niet benaderen als een optelsom van functies, maar als een geïntegreerd concept waarin doelgroep, ruimtegebruik en programmering op elkaar zijn afgestemd. Daarmee onderscheiden zij zich minder door schaal en meer door inhoud en positionering.

Tegelijk maken deze concepten ook de dynamiek van de Nederlandse markt zichtbaar. Groei vindt hier minder plaats via grootschalige uitbreiding en meer via herpositionering en optimalisatie van bestaande locaties. De nadruk ligt daardoor op conceptkwaliteit en uitvoering, in plaats van op snelle opschaling.

### 4.3 Nederland versus internationale koplopers

In vergelijking met internationale koplopers heeft Nederland zowel duidelijke sterktes als beperkingen. Door de hoge mate van thuiswerken, stedelijke dichtheid en beperkte ruimte is Nederland een logische proeftuin voor hybride hospitality.

Ondertussen verschilt het groeipad van Nederlandse concepten. Waar internationale spelers vaker inzetten op schaal en distributie, ligt de kracht in Nederland vooral bij inhoud, ontwerp en community.

Dit verschil komt duidelijk naar voren:

- Internationale spelers focussen op schaalvergroting en merkecosystemen
- Nederlandse concepten richten zich vaker op kwaliteit en conceptontwikkeling
- Groei internationaal wordt gedreven door kapitaal en distributie, in Nederland door herpositionering en slim ruimtegebruik

Ook beleid weegt hierin zwaar. In Nederland, met name in Amsterdam, is uitbreiding van hotelcapaciteit beperkt. Zo verschuift de focus niet alleen naar optimalisatie van bestaande locaties, maar ook naar nieuwe vormen van gebruik binnen een krappe vastgoedmarkt. Precies in zo'n context ontstaat ruimte voor concepten die méér uit bestaande gebouwen en beperkte vierkante meters halen.

Dat is ook zichtbaar in het hostel- en budgetsegment. Waar ruimte en vastgoed schaars zijn, ontwikkelt juist dit deel van de markt zich snel. Hostels, hybride budgetconcepten en compacte verblijfsmodellen laten zien dat hoge ruimteproductiviteit, gedeelde voorzieningen en een sterke publieke functie goed passen in stedelijke omgevingen waar uitbreiding lastig is. Zo schuift ook dit segment op van een eenvoudig overnachtingsproduct naar een ruimere formule waarin verblijf, ontmoeting, horeca en lokale levendigheid steeds vaker samenkomen.

Nederland onderscheidt zich daarmee minder in volume, maar juist in de manier waarop concepten worden ontwikkeld. De markt dwingt tot scherpere keuzes in ruimtegebruik, herpositionering en exploitatie, en precies daardoor is zij interessant als laboratorium voor hybride hospitality.



## 5. Het businessmodel van hybride hospitality

Wie hybride hospitality alleen als concept bekijkt, mist een belangrijk deel van het verhaal. De echte verschuiving zit in de manier waarop waarde wordt georganiseerd en gemonetiseerd. Niet één product staat centraal, maar de optelsom van functies, doelgroepen en gebruiksmomenten.

### 5.1 Revenue streams

Het businessmodel van hybride hospitality draait om een combinatie van inkomstenbronnen. Verblijf blijft de basis, maar wordt aangevuld met functies die inspelen op werken, ontmoeten en beleving.

Zo ontstaat een ruimere mix:

- Logies, van short-stay tot long-stay en extended stay
- co-working en vergaderruimtes, vaak als instappunt voor andere diensten
- Memberships, die zorgen voor terugkerende inkomsten en binding
- Events en programmering, die gebruik en zichtbaarheid vergroten
- Food & beverage, als centrale plek voor ontmoeting en daggebruik

Deze inkomstenstromen versterken elkaar. co-working kan leiden tot memberships of verblijf, terwijl events en horeca zorgen voor meer activiteit en herhaalbezoek.

De waarde zit daarmee niet in één product, maar in de samenhang tussen verschillende functies en gebruiksmomenten.

### 5.2 Flexibele exploitatie van multifunctionele ruimten

Binnen hybride hospitality verschuift de focus van het afzonderlijke product naar de prestatie van de volledige locatie. Niet alleen kamers moeten renderen, maar iedere vierkante meter draagt bij aan de totale opbrengst.

De waarde van flexibiliteit zit daarbij niet in het concept zelf, maar in de manier waarop ruimte daadwerkelijk wordt geëxploiteerd. Door ruimtes op verschillende momenten van de dag anders in te zetten, kan dezelfde vierkante meter meerdere keren omzet genereren. Daarmee neemt niet alleen de bezetting toe, maar vooral de opbrengst per vierkante meter.

Dit vraagt om actieve sturing. Functies moeten niet alleen fysiek combineerbaar zijn, maar ook operationeel op elkaar aansluiten. Zonder duidelijke zonering, toegang en afstemming tussen doelgroepen kan multifunctioneel gebruik juist leiden tot inefficiëntie en frictie.

Succesvolle concepten onderscheiden zich daarom niet door het aantal functies, maar door de mate waarin zij ruimtegebruik weten te organiseren. De combinatie van dagdeelgebruik, doelgroepsturing en programmering bepaalt in hoeverre flexibiliteit daadwerkelijk wordt vertaald naar rendement.

Flexibele exploitatie is daarmee geen ontwerpoverweging, maar een kernonderdeel van het businessmodel. De opbrengst van een locatie wordt steeds minder bepaald door vaste functies en steeds meer door de intensiteit en kwaliteit van het gebruik over tijd.

### 5.3 Revenue management

Hybride hospitality vraagt om een andere manier van sturen dan traditionele hotels. Omdat de omzet uit meerdere bronnen komt, volstaat een focus op kamerprestaties niet meer. De nadruk verschuift naar totale opbrengst en het benutten van ruimte en tijd.

Daarbij worden nieuwe KPI's steeds belangrijker:

- TRevPAR, totale omzet per beschikbare kamer, inclusief alle inkomstenbronnen
- TRevPAS, totale omzet per beschikbare ruimte, niet alleen kamers maar ook werkplekken en gedeelde ruimtes
- Space productivity, de opbrengst van ruimte per tijdslot en per doelgroep
- Revenue per m<sup>2</sup>, totale omzet per beschikbare vierkante meter
- Revenue per hour, totale omzet per uur, waarbij een aanvullend onderscheid gemaakt kan worden per ruimte

TRevPAR geeft een breder beeld dan klassieke hotel-KPI's, omdat ook inkomsten uit co-working, horeca en events worden meegenomen. TRevPAS gaat een stap verder en kijkt naar de prestaties van de volledige locatie.

Space productivity vormt de kern van deze benadering. Niet alleen bezetting telt, maar hoe effectief een ruimte wordt gebruikt gedurende de dag. Een ruimte die meerdere keren per dag verschillende functies vervult, levert meer waarde op dan een ruimte met één vast gebruik.

Revenue management verschuift daarmee van kameroptimalisatie naar het sturen op totale waarde per ruimte en per moment.

## 6. Vastgoed en investeringen

Hybride hospitality verandert niet alleen de exploitatie, maar ook de manier waarop naar vastgoed en rendement wordt gekeken. Waardering, financiering en risicoafweging krijgen daarmee een andere basis. Niet het gebouw alleen staat centraal, maar de kwaliteit van het concept en het vermogen om met meerdere functies structureel waarde te creëren.

### 6.1 Waardering van hybride hospitalityvastgoed

De waardering van hybride hospitalityvastgoed wijkt in zekere zin af van traditioneel vastgoed, maar sluit in de kern aan bij de benadering van exploitatiegebonden vastgoed. Net als bij hotels en andere exploitatiegebonden vastgoed wordt de waarde primair bepaald door het vermogen van de exploitatie om structureel kasstromen te genereren. Het onderscheid zit vooral in de mate van complexiteit. Waar bij traditionele hospitality vaak één dominante functie centraal staat, combineert hybride hospitality meerdere gebruiksvormen en inkomstenstromen binnen één concept. Daardoor neemt de afhankelijkheid van de kwaliteit van de exploitatie toe en wordt de waardering minder eenduidig.

De waardering van hybride hospitality vastgoed verschilt duidelijk van die van traditioneel vastgoed. Waar waarde normaal sterk gekoppeld is aan huurcontracten of één functie, wordt deze hier vooral bepaald door de prestaties van het concept zelf. Hybride hospitality valt daarmee onder operational real estate. De waarde wordt niet alleen bepaald door locatie of gebouw, maar vooral door het vermogen om structureel inkomsten te genereren uit meerdere functies, zoals verblijf, co-working en horeca.

Dit vraagt om een andere manier van waarderen. In de praktijk wordt gekeken naar toekomstige kasstromen, bijvoorbeeld via discounted cashflowmodellen. De waardering wordt in dit geval bepaald door een combinatie van factoren, waaronder:

- De mix van inkomstenstromen en de stabiliteit daarvan
- De kwaliteit van het concept en de operationele uitvoering
- Het potentieel om ruimtes efficiënter te benutten
- De mate waarin het concept kan doorgroeien of optimaliseren

Een wezenlijk verschil is het zogeheten trading potential. De waarde zit niet alleen in de huidige exploitatie, maar ook in wat er nog uit het concept gehaald kan worden. Een locatie met sterke community, goed ingerichte ruimtes en meerdere gebruiksmomenten kan daardoor meer waard zijn dan een traditioneel hotel op dezelfde plek.

Ondertussen maakt dit de waardering complexer. Hybride hospitality bevindt zich tussen verschillende vastgoedcategorieën, waardoor vergelijkbare transacties schaars zijn. Dat maakt waardering vaker afhankelijk van aannames en minder van directe marktvergelijking.

### 6.2 Investering en rendement

De investeringslogica achter hybride hospitality is breder dan bij traditionele hotels. In plaats van alleen te kijken naar kameropbrengsten, draait het om de totale prestatie van de asset, waarbij meerdere inkomstenstromen samenkomen. Precies die spreiding maakt het model aantrekkelijk. Wanneer één vraagstroom terugvalt, zoals zakelijke overnachtingen, kunnen andere bronnen zoals memberships, events of long-stay-gebruik de cashflow deels opvangen.

Binnen hybride hospitality zijn verschillende investeringsmodellen zichtbaar:

- Portfolio- en platformmodellen, waarbij schaal, merk en exploitatie centraal staan
- Asset-light structuren, gericht op merk, distributie en operationele controle
- Leasegedreven groei, met snelle opschaling maar een hoger risicoprofiel

Ook het bredere investeringsklimaat weegt hierin mee. De interesse in hospitality neemt weer toe, mede door stabilisatie van de markt en een groeiende vraag naar flexibele verblijfsvormen zoals long-stay en serviced apartments.

Voor investeerders betekent dit dat hybride hospitality niet alleen een vastgoedproduct is, maar een combinatie van vastgoed, exploitatie en merk. Rendement wordt daarmee bepaald door de samenhang tussen concept, operatie en schaalbaarheid.

### 6.3 Benchmarking en gebrek aan data

Een duidelijke uitdaging binnen hybride hospitality is het gebrek aan duidelijke benchmarkdata. Waar traditionele hotels sturen op vaste KPI's zoals bezettingsgraad en RevPAR, is dat hier minder eenduidig door de combinatie van functies en inkomstenstromen.

Hybride concepten bevinden zich tussen verschillende vastgoed- en exploitatiemodellen. Zo is het lastig om prestaties direct te vergelijken met bestaande benchmarks uit hotel, kantoor of wonen.

Deze situatie brengt een aantal structurele knelpunten met zich mee:

- Beperkte vergelijkbare transacties en referentiepunten
- KPI's die niet volledig aansluiten op multifunctioneel gebruik
- Grotere afhankelijkheid van aannames in waardering en rendement
- Moeilijkere vergelijking tussen concepten onderling

Daarnaast speelt marktdynamiek een rol. Veel hybride hospitality-assets zijn uniek in opzet en doelgroep, waardoor data minder goed te standaardiseren is. Dit vergroot de onzekerheid bij investeringsbeslissingen. Voor investeerders en financiers betekent dit dat traditionele maatstaven niet volstaan. Concepten die hun prestaties goed kunnen onderbouwen, bijvoorbeeld via ruimtegebruik, omzetmix en gebruikersgedrag, hebben daardoor een scherpe voorsprong.

### 6.4 Investeringsrisico's en kansen

Hybride hospitality biedt een interessant investeringsprofiel, maar vraagt om een andere afweging dan traditionele hospitality of vastgoed. De combinatie van meerdere functies binnen één asset zorgt voor meer spreiding, maar brengt ook extra complexiteit met zich mee.

Aan de kansenkant ligt vooral de hogere benutting van ruimte en doelgroep. Doordat één locatie meerdere functies combineert, kan dezelfde ruimte op verschillende momenten inkomsten genereren. Dit vergroot de opbrengst per vierkante meter en maakt het model minder afhankelijk van één type gast of vraagstroom. Daarnaast sluit hybride hospitality goed aan op structurele ontwikkelingen zoals hybride werken, long-stay en de behoefte aan flexibele verblijfs- en werkomgevingen.

Ondertussen zijn er duidelijke risico's:

- Operationele complexiteit, meerdere functies en doelgroepen vragen om sterke aansturing en balans in gebruik
- Regulatorische onzekerheid, met name rond de scheidslijn tussen logies en wonen
- Beperkte benchmarkdata, waardoor waardering en financiering sterker afhankelijk zijn van aannames
- Afhankelijkheid van conceptkwaliteit, performance hangt sterk samen met ontwerp, positionering en executie

Daar staat tegenover dat juist goed uitgevoerde concepten robuuster kunnen zijn. Door meerdere inkomstenstromen te combineren, ontstaat meer spreiding in cashflow en kan een deel van de vraag worden opgevangen wanneer een segment tijdelijk terugvalt.

Hybride hospitality vraagt daarmee om een investeringsbenadering waarin vastgoed, exploitatie en concept niet los van elkaar worden beoordeeld, maar als één geïntegreerd geheel.



## 7. Operationele uitdagingen

Op papier oogt hybride hospitality aantrekkelijk en logisch. In de dagelijkse exploitatie blijkt pas hoeveel afstemming nodig is om meerdere functies, doelgroepen en gebruiksmomenten zonder frictie samen te brengen.

### 7.1 Complexiteit van de organisatie

De organisatie van hybride hospitality is wezenlijk complexer dan die van een traditioneel hotel. Dat komt niet alleen doordat meerdere functies samenkomen, maar vooral doordat deze functies gelijktijdig plaatsvinden en elkaar continu beïnvloeden. Logies, co-working, horeca en events hebben ieder hun eigen ritme en dynamiek, maar delen dezelfde ruimte, mensen en systemen. De uitdaging zit daarmee niet in het toevoegen van functies, maar in de onderlinge afstemming. Juist die afhankelijkheid maakt dat de organisatie niet lineair, maar continu in beweging is.

Ook op organisatorisch niveau verandert er veel. Naast klassieke hospitalityrollen ontstaan nieuwe functies rond community, events en memberships. Ondertussen moeten systemen voor reserveringen, toegang en betalingen goed op elkaar aansluiten om de operatie beheersbaar te houden. De uitdaging zit daarmee niet alleen in het aantal functies, maar vooral in de coördinatie ertussen. Precies die samenhang bepaalt of het concept in de praktijk goed functioneert.

### 7.2 Positionering, segmentatie en balans van doelgroepen

Hybride hospitality richt zich zelden op één type gebruiker. Hotelgasten, coworkers, members, locals en eventbezoekers maken vaak gelijktijdig gebruik van dezelfde locatie. Dat vergroot de commerciële potentie, maar vraagt ook om duidelijke keuzes.

Elke doelgroep heeft andere verwachtingen. Waar een hotelgast rust en comfort zoekt, vraagt een coworker juist om focus en functionaliteit. Ondertussen zoeken lokale bezoekers en eventgasten levendigheid en interactie. Zonder duidelijke positionering kunnen deze behoeften met elkaar botsen.

Daarom is segmentatie essentieel. Een concept moet bepalen welke doelgroep centraal staat en welke aanvullend is. Die keuze vertaalt zich direct naar inrichting, service en gebruik van ruimte.

Dit vraagt om balans:

- Rust en productiviteit tegenover levendigheid en interactie
- Open toegankelijkheid tegenover veiligheid en controle
- Brede doelgroepaantrekking tegenover duidelijke positionering

In de praktijk betekent dit dat niet iedereen altijd overal toegang heeft. Door te werken met zones, memberships of tijdsgebonden gebruik kan beter worden gestuurd op ervaring en gebruik.

### 7.3 Community management

Community management is binnen hybride hospitality een essentieel onderdeel van de operatie. Het verschil zit niet alleen in de ruimte, maar in hoe mensen die ruimte gebruiken en met elkaar verbinden.

Community ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om actieve sturing via events, programmering en begeleiding. Zonder die inzet blijven gedeelde ruimtes vooral functioneel en mist het concept onderscheidend vermogen.

In de praktijk betekent dit:

- Actieve programmering, zoals events en ontmoetingen
- Community hosts, die gebruik en verbinding stimuleren
- Integratie met memberships en services

Community management vergroot zowel de beleving als het herhaalbezoek. Ondertussen blijft het sterk afhankelijk van menselijke interactie en daarmee lastig te automatiseren.

Precies die combinatie maakt het een bepalende factor binnen hybride hospitality.

## 8. HR-vraagstukken binnen hybride hospitality

Achter elk hybride hospitalityconcept staat een organisatie die meer moet kunnen dan een traditioneel hotelteam. Precies omdat functies, ritmes en doelgroepen door elkaar heen lopen, worden personele keuzes al snel strategische keuzes.

### 8.1 Multifunctionele medewerkers en nieuwe skillsets

Een van de belangrijkste HR-veranderingen binnen hybride hospitality is de opkomst van multifunctionele medewerkers. Waar functies in traditionele hotels vaak duidelijk afgebakend zijn, vervagen deze grenzen in hybride concepten.

Medewerkers schakelen tussen verschillende rollen, van ontvangst en service tot ondersteuning van co-working, events en community. Zo ontstaan bredere functieprofielen waarin gastvrijheid wordt gecombineerd met commerciële en organisatorische taken.

Dit vraagt om een andere skillset:

- Sterke sociale en communicatieve vaardigheden
- Digitale vaardigheid en systeemkennis
- Flexibiliteit en multitasking
- Inzicht in verschillende doelgroepen en gebruiksmomenten

De rol van de medewerker verschuift daarmee. Niet alleen service staat centraal, maar het faciliteren van een ruimere ervaring waarin werken, verblijven en ontmoeten samenkomen.

Hybride hospitality vraagt daardoor minder om specialisten in één taak en meer om medewerkers die kunnen schakelen en verbinden binnen één omgeving.

### 8.2 Recruitment voor hospitality-, office- en communityrollen

De verbreding van functies heeft directe gevolgen voor recruitment. Hybride hospitality vraagt niet alleen om traditionele hotelmedewerkers, maar om profielen die ook passen binnen co-working, events en community.

Dat maakt werving complexer. Kandidaten moeten kunnen schakelen tussen verschillende doelgroepen, zoals hotelgasten, coworkers en lokale bezoekers. Het gaat daardoor minder om één functietype en meer om gedrag, flexibiliteit en leervermogen.

In de praktijk verandert daardoor ook het type profiel waar organisaties naar zoeken:

- Van functietitels naar brede profielen
- Van hospitalityervaring naar combinatie met office en community
- Van taakgericht naar sociaal en commercieel vaardig

Ondertussen speelt de krapte op de arbeidsmarkt een grote rol. Organisaties concurreren om schaars talent, terwijl de gevraagde profielen juist breder worden.

Employer branding wordt daardoor belangrijker. Concepten die een scherpe identiteit hebben en inspelen op ontwikkeling, dynamiek en community trekken sneller de juiste mensen aan.

### **8.3 Training en ontwikkeling, hybride gastbeleving faciliteren**

Naast recruitment is training en ontwikkeling cruciaal binnen hybride hospitality. Medewerkers moeten leren omgaan met verschillende typen gebruikers, van hotelgasten tot coworkers en eventbezoekers, elk met eigen verwachtingen. Dit vraagt om een ruimere vorm van training. Niet alleen serviceprotocollen staan centraal, maar ook inzicht in gedrag, gebruik van ruimte en het schakelen tussen rust en dynamiek.

Daarbij gaat de aandacht steeds meer uit naar:

- Begrip van verschillende doelgroepen en hun behoeften
- Vaardigheid in het schakelen tussen service, productiviteit en community
- Digitale vaardigheden en werken met geïntegreerde systemen
- Balans tussen efficiëntie en persoonlijke aandacht

Technologie speelt hierin een grotere rol, maar vervangt de menselijke factor niet. Precies in hybride hospitality blijft de medewerker bepalend voor de ervaring.

Training richt zich daarom steeds meer op een dubbel profiel, digitaal vaardig en relationeel sterk.

### **8.4 Workforce planning, 24/7, variabele activiteiten en piekmomenten**

Workforce planning is binnen hybride hospitality complexer dan in traditionele hotels. Verschillende functies hebben elk hun eigen ritme, van 24/7 logies tot daggebruik in co-working en pieken rondom events en horeca. Zo is personeelsplanning minder voorspelbaar. De bezetting hangt niet alleen af van kamers, maar ook van dagdelen, programmering en het gebruik van gedeelde ruimtes.

In de praktijk betekent dit:

- Meerdere piekmomenten verspreid over de dag
- Gelijktijdige vraag vanuit verschillende activiteiten
- Grotere behoefte aan flexibiliteit en brede inzetbaarheid
- Meer afhankelijkheid van data en planningstools

Precies in deze dynamiek groeit het belang van data- en AI-gedreven personeelsplanning. Traditionele roosters sluiten lang niet altijd aan op de werkelijkheid van de dag, terwijl kamerprijzen, bezettingsgraad en gaststromen voortdurend kunnen verschuiven. Dat vergroot de kans op onderbezetting tijdens piekmomenten of juist op een te ruime inzet op rustige momenten.

Slimme planningssystemen combineren gegevens uit reserveringen, historische patronen, lokale evenementen, weersverwachtingen en gastgedrag. Op basis daarvan kan beter worden voorspeld hoeveel medewerkers op welk moment nodig zijn en in welke afdelingen. Zo ontstaat een personeelsplanning die minder op gevoel is gebaseerd en sterker steunt op actuele inzichten en verwachte drukte.

Dat levert in de praktijk meer grip op. Het wordt voorspelbaarder hoeveel kamers tegelijk gereedgemaakt moeten worden, wanneer meerdere gasten kort na elkaar arriveren of uitchecken en op welke momenten restaurant, bar of receptie extra belasting kunnen verwachten. Ook onverwachte situaties, zoals vroege aankomsten, late check-outs of plotselinge drukte in food-and-beverage, kunnen sneller worden opgevangen.

Voor hotels betekent dit niet alleen meer rust op de werkvloer, maar ook betere sturing op meerdere niveaus:

- Operationeel, doordat personeel wordt ingezet op de momenten waarop de vraag daadwerkelijk piekt
- Financieel, doordat overbezetting, overuren en dure last-minute inzet beter kunnen worden beperkt
- In service en kwaliteit, doordat gasten sneller worden geholpen en teams minder onder druk komen te staan
- Voor medewerkers, doordat roosters voorspelbaarder worden en werkdruk beter wordt gespreid

Workforce planning verschuift daarmee van vaste roosters naar een dynamisch model, waarin capaciteit continu wordt afgestemd op gebruik, activiteit en voorspelde vraag.

### **8.5 Arbeidsrechtelijke aandachtspunten, flexibiliteit en rolcombinaties**

Hybride hospitality brengt ook arbeidsrechtelijke vraagstukken met zich mee. Doordat functies breder worden en rollen vaker overlappen, sluiten traditionele functieprofielen en structuren niet altijd meer goed aan. Een belangrijk aandachtspunt is rolafbakening. Wanneer medewerkers meerdere taken combineren, moet duidelijk blijven wat er van hen wordt verwacht en hoe dit wordt gewaardeerd. Onduidelijkheid kan leiden tot discussies over verantwoordelijkheden en beloning.

Daarnaast speelt flexibiliteit in roosters een grotere rol. Variabele activiteiten en piekmomenten vragen om bredere inzetbaarheid, maar dit moet zorgvuldig worden ingericht en afgestemd met medewerkers.

In de praktijk draait het om balans:

- Duidelijke functieprofielen ondanks bredere rollen
- Flexibele inzet met heldere afspraken
- Beheersing van werkdruk en inzetbaarheid
- Aansluiting op bestaande arbeidsvoorwaarden en regelgeving

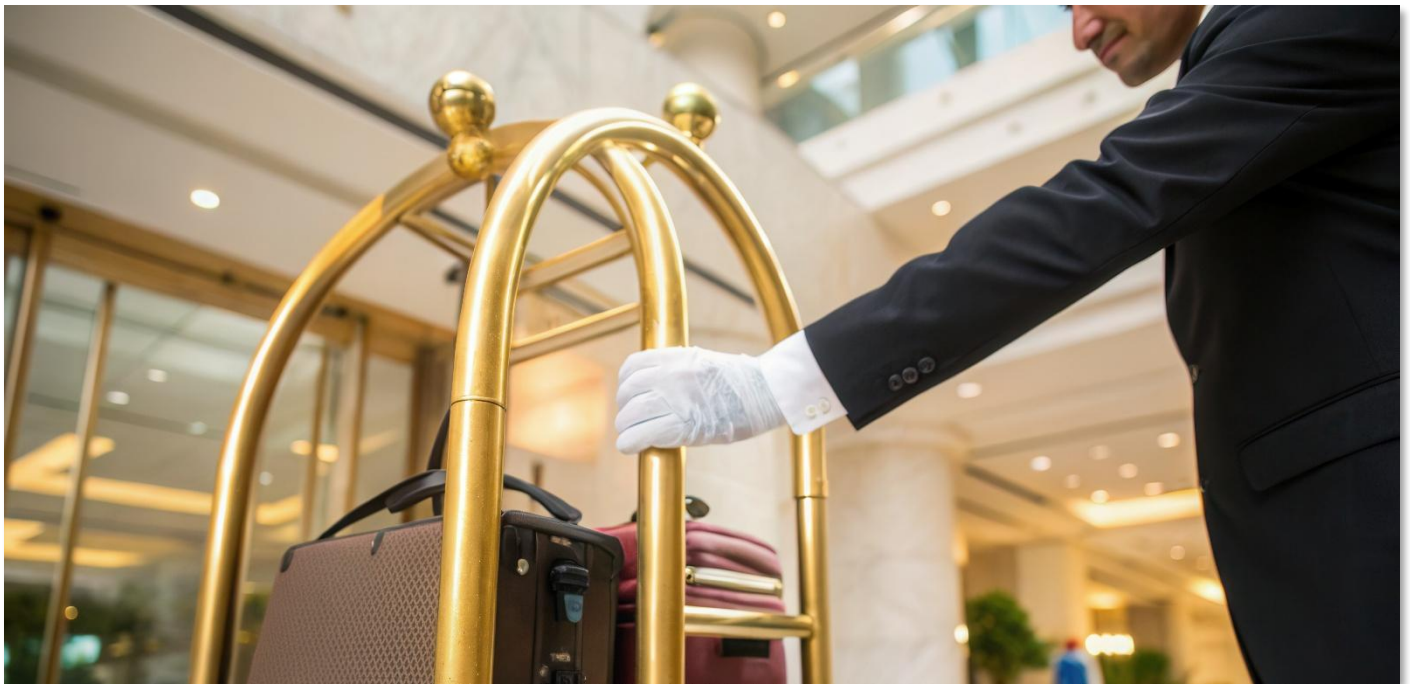
De uitdaging is om flexibiliteit mogelijk te maken zonder dat functies vervagen of onduidelijk worden. Hybride hospitality vraagt daarmee niet alleen om operationele aanpassing, maar ook om een zorgvuldige inrichting van rollen, verantwoordelijkheden en arbeidsrelaties.

### **8.6 Grensoverschrijdende inzet van medewerkers**

Hybride hospitalityconcepten opereren steeds vaker in een internationale context. Dat geldt niet alleen voor gasten en gebruikers, maar ook voor medewerkers die tijdelijk of structureel over grenzen heen werken. Precies daar ontstaan aanvullende verplichtingen rond belasting, sociale zekerheid, immigratie en arbeidsrecht, die in de praktijk snel kunnen oplopen wanneer zij niet vooraf goed worden ingericht. Bij detachering of tijdelijke uitzending naar het buitenland kan al snel belastingplicht in het werkland ontstaan. Dat hangt samen met factoren zoals de duur van het verblijf, de aard van de werkzaamheden, de positie van de economisch werkgever en lokale wetgeving. Daarnaast bestaat het risico dat een onderneming een vaste inrichting creëert wanneer medewerkers structureel vanuit dezelfde buitenlandse locatie werken of daar commercieel bindende activiteiten verrichten. In dat geval kan ook lokale vennootschapsbelasting in beeld komen.

Ook aan de loonheffingen- en sociaalzekerheidskant vraagt grensoverschrijdende inzet om aandacht. Bij langere detacheringen kan registratie als inhoudingsplichtige in het werkland nodig zijn, met bijbehorende lokale afdrachten. Binnen de EU en EER speelt daarnaast vaak de A1-verklaring een belangrijke rol om de sociale verzekeringsplicht in het zendland te behouden. Buiten de EU komt daar de vraag bij of een sociaalzekerheidsverdrag van toepassing is en of een vergelijkbaar document, zoals een Certificate of Coverage, kan worden aangevraagd. Daarnaast spelen immigratie en werkrechten nadrukkelijk mee. Bij grensoverschrijdende inzet moet steeds worden beoordeeld welke nationaliteit een medewerker heeft, of een bestaande verblijfsstatus beperkingen of vrijstellingen oplevert en of sprake is van een verblijf korter of langer dan negentig dagen. Precies die duur kan bepalend zijn voor de vraag of een aanvullende tewerkstellingsvergunning of verblijfsvergunning nodig is. Binnen de EU moet bovendien rekening worden gehouden met de Posted Workers Directive, op grond waarvan bepaalde kernarbeidsvoorwaarden van het werkland van toepassing kunnen zijn, zoals minimumloon, werktijden, vakantiedagen en meldingsverplichtingen.

Voor werkgevers betekent dit dat detachering niet alleen een praktische, maar nadrukkelijk ook een juridische en fiscale afweging is. Zij blijven verantwoordelijk voor correcte vastlegging in addenda of assignment letters, voor naleving van toepasselijk arbeidsrecht en voor de invulling van arbo- en zorgplichtverplichtingen. Ook kan discussie ontstaan over welk recht van toepassing is en waar geschillen moeten worden beslecht. Precies in internationale hybride hospitalityomgevingen, waar flexibiliteit en mobiliteit onderdeel zijn van het model, vraagt dit om een afgewogen strategie vooraf.



## 9. Juridische en fiscale kaders

Zodra functies als logies, werken, horeca en long-stay samenkomen, wordt ook het juridische en fiscale speelveld complexer. De ruimte voor interpretatie is groot, terwijl de gevolgen van verkeerde keuzes juist fors kunnen zijn. Precies daarom is de inrichting achter het concept minstens zo belangrijk als het concept zelf.

### 9.1 Regelgeving voor hybride hospitality

Hybride hospitality raakt meerdere vormen van regelgeving tegelijk. Omdat één locatie verschillende functies combineert, zoals logies, werken, horeca en events, ontstaat een complex juridisch speelveld.

Een eerste aandachtspunt is het bestemmingsregime. Wat op een locatie is toegestaan, wordt bepaald door het omgevingsplan en lokaal beleid. Zeker in stedelijke gebieden is ontwikkeling niet vrij en zijn regels rond gebruik, leefbaarheid en capaciteit leidend.

Daarnaast speelt de combinatie van functies een rol. Niet alleen het hoofdgebruik, maar ook nevenactiviteiten moeten juridisch passen binnen de bestemming. Precies bij gemengde concepten kan spanning ontstaan tussen commerciële invulling en toegestane functies.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Bestemmingsplannen en toegestaan gebruik van de locatie
- Regels rond short-stay en long-stay, met een grijs gebied richting wonen
- Vergunningen voor horeca, co-working en events
- Verschillen tussen logies, wonen en kantoorfuncties

Vooraf de scheidslijn tussen logies en wonen is relevant. Deze is niet altijd scherp en hangt af van gebruik, inrichting en beoordeling door de gemeente.

Hybride hospitality vraagt daardoor om een integrale toetsing vooraf. Niet alleen het concept, maar ook de juridische inpasbaarheid bepaalt of een locatie haalbaar is.

### 9.2 Fiscale behandeling van hybride hospitality

De fiscale behandeling van hybride hospitality is complexer dan bij traditionele hospitality. Dat komt doordat meerdere diensten binnen één concept worden gecombineerd, elk met een eigen btw-behandeling.

Een belangrijk uitgangspunt is dat verschillende prestaties niet zomaar als één geheel kunnen worden behandeld. In veel gevallen moeten onderdelen apart worden beoordeeld en geprijsd.

Dit speelt met name op vier gebieden:

- BTW op logies, waarbij verblijf een eigen fiscaal regime kent
- BTW op co-working en werkplekdiensten, die als aparte dienstverlening worden gezien
- BTW op events en food-and-beverage, met eigen tarieven en regels
- Combinaties van diensten, waarbij bundels moeten worden uitgesplitst

Vooraf bij all-in-concepten ontstaat spanning. Commercieel is één prijs aantrekkelijk, maar fiscaal moet vaak een verdeling worden gemaakt op basis van de afzonderlijke prestaties.

Dat betekent dat prijsstructuur en administratie goed moeten aansluiten op de werkelijkheid van het concept. Niet alleen voor compliance, maar ook om discussies achteraf te voorkomen.

Hybride hospitality vraagt daarmee om meer fiscale detaillering dan traditionele modellen, juist omdat meerdere diensten tegelijk worden aangeboden.

### 9.3 Structurering van hybride concepten

De manier waarop een hybride hospitalityconcept juridisch en financieel wordt ingericht, heeft directe invloed op risico, rendement en schaalbaarheid. Omdat meerdere functies samenkomen, is een doordachte structuur essentieel.

Een eerste keuze is of het concept binnen één entiteit wordt ondergebracht of wordt verdeeld over meerdere entiteiten. Eén bv biedt eenvoud, maar kan risico's concentreren. Meerdere entiteiten maken het mogelijk om functies en risico's te scheiden.

In de praktijk worden vaak verschillende structuren toegepast:

- Eén geïntegreerde entiteit voor volledige controle en eenvoud
- Scheiding tussen vastgoed en exploitatie via een vastgoed-bv en exploitatie-bv
- Structuren voor mixed use, waarin verschillende activiteiten afzonderlijk worden georganiseerd
- Spreiding van risico's over entiteiten, bijvoorbeeld per locatie of business line

De scheiding tussen vastgoed en exploitatie komt daarbij veel voor. Het vastgoed kent een ander risicoprofiel dan de operationele activiteiten, waardoor deze vaak los van elkaar worden georganiseerd. Hybride hospitality vraagt daarmee om een structuur die recht doet aan de verschillende inkomstenstromen en risico's. Niet alleen het concept, maar ook de inrichting erachter bepaalt de robuustheid van het model.

#### **9.4 Exploitatiemodellen en contractstructuren**

De keuze voor een exploitatiemodel bepaalt in grote mate hoe risico, controle en schaalbaarheid binnen hybride hospitality worden ingericht. Omdat meerdere functies samenkomen, is ook de contractstructuur vaak complexer dan bij traditionele hotels.

Verschillende modellen komen in de praktijk voor:

- Lease, waarbij de exploitant het vastgoed huurt en volledige operationele controle heeft
- Management, waarbij een operator het concept en de exploitatie verzorgt voor een eigenaar
- Franchise, waarbij merk en formule worden uitgerold via externe exploitanten
- Hybride modellen, waarin bijvoorbeeld hotel en co-working apart worden geëxploiteerd

Elk model kent een andere balans. Lease biedt maximale controle, maar ook hogere vaste lasten en risico. Management en franchise verlagen het kapitaalbeslag en maken opschaling eenvoudiger, maar beperken de directe invloed op de operatie.

Hybride modellen komen steeds vaker voor. Daarbij worden verschillende onderdelen, zoals logies en co-working, deels gescheiden georganiseerd, terwijl de gebruiker één geïntegreerde ervaring ervaart.

De keuze voor een exploitatiemodel is daarmee niet alleen financieel, maar ook strategisch. Het bepaalt hoe flexibel een concept kan groeien en hoe risico's worden verdeeld.

#### **9.5 Financiële administratie en rapportages**

De financiële administratie van hybride hospitality is complexer dan bij traditionele hotels. Doordat meerdere activiteiten samenkomen binnen één locatie, is meer detail nodig in zowel kostentoerekening als rapportage. Een eerste uitdaging ligt in gedeelde ruimtes. Wanneer één ruimte meerdere functies heeft, zoals werken, horeca en events, moeten kosten zorgvuldig worden verdeeld over verschillende activiteiten.

Daarnaast speelt interne verrekening een rol. Activiteiten versterken elkaar commercieel, maar vragen administratief om duidelijke afbakening.

Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Kostentoerekening bij gedeelde ruimtes en faciliteiten
- Cross-charging tussen verschillende diensten en activiteiten
- Revenue recognition bij abonnementen, memberships en samengestelde diensten
- Impact op de jaarrekening door meerdere omzetstromen
- KPI's die verder gaan dan alleen kamergebaseerde prestaties

Vooraf memberships en terugkerende inkomsten vragen om een andere manier van verwerken dan losse transacties. Ook rapportages moeten breder worden ingericht, met inzicht in verschillende business lines en gebruik van ruimte. Hybride hospitality vraagt daarmee om een fijnmazigere administratie. Niet alleen voor inzicht, maar ook om sturing te geven aan een complex en multifunctioneel businessmodel.

### 9.6 Subsidies en fiscale voordelen

Naast regelgeving en fiscaliteit biedt hybride hospitality ook aanknopingspunten voor subsidies en financiële voordelen. Dit hangt vaak samen met de rol die deze concepten spelen binnen bredere stedelijke en maatschappelijke ontwikkelingen.

Een belangrijk vertrekpunt is multifunctioneel vastgoed. Doordat meerdere functies worden gecombineerd binnen één locatie, sluiten hybride concepten goed aan bij gebiedsontwikkeling en efficiënt ruimtegebruik. Dit kan in sommige gevallen passen binnen stimuleringsregelingen. Daarnaast speelt duurzaamheid een steeds grotere rol. Investerings in energie-efficiëntie, circulair bouwen en duurzame exploitatie kunnen niet alleen operationele voordelen opleveren, maar ook toegang geven tot financieringsvoordelen of ondersteunende regelingen.

Ook innovatie is relevant. Hybride hospitalityconcepten combineren vaak nieuwe vormen van werken, verblijven en ontmoeten, ondersteund door technologie en nieuwe businessmodellen. Dit sluit aan bij bredere innovatieagenda's binnen stedelijke ontwikkeling.

Dit komt samen in verschillende thema's:

- Multifunctioneel vastgoed, passend binnen mixed use en gebiedsontwikkeling
- Duurzaamheid, met focus op energie, materiaalgebruik en exploitatie
- Innovatie, in concept, technologie en gebruik van ruimte
- Stedelijke programma's, gericht op leefbaarheid en efficiënt ruimtegebruik

De beschikbaarheid van regelingen verschilt per locatie en project. Toch laat de ontwikkeling zien dat hybride hospitality niet alleen commercieel, maar ook beleidsmatig steeds relevanter wordt.



## 10. De toekomst van hybride hospitality

De vraag is niet meer of hybride hospitality blijft, maar hoe het model zich verder ontwikkelt. De richting lijkt duidelijk, al wordt die toekomst niet alleen bepaald door groei, maar ook door uitvoering, data en regelgeving. Wat nu nog als vernieuwend geldt, kan zich de komende jaren ontwikkelen tot een vaste logica binnen hospitality en mixed-use omgevingen.

### 10.1 Vooruitzicht voor de komende 5 tot 10 jaar

Voor de komende vijf tot tien jaar ontwikkelt hybride hospitality zich verder van losse concepten naar geïntegreerde proposities waarin verblijf, werk en community samenkomen.

Drie trends vallen daarbij op:

- Schaalvergroting en professionalisering, concepten ontwikkelen zich naar bredere formules waarin meerdere diensten zoals verblijf, werkplekken en memberships samenkomen binnen één merk en één gebruikerservaring
- Toenemende rol van technologie, data en AI worden steeds belangrijker voor personalisatie, pricing en operationele efficiëntie, waarbij de grootste impact nog moet komen
- Blijvend sterke vraag, gedreven door hybride werken, bleisure en flexibel reizen, waardoor de behoefte aan multifunctionele verblijfsvormen structureel blijft groeien

Ondertussen wordt de markt selectiever. Sterke concepten met een scherpe positionering en schaalbare formule zullen zich onderscheiden. De komende jaren draaien daarmee niet alleen om groei, maar vooral om het versterken en verfijnen van het concept.

### 10.2 Nieuwe ecosystemen

Hybride hospitality ontwikkelt zich steeds meer richting ecosystemen. In plaats van één dienst aan te bieden, bouwen concepten aan een netwerk van producten en diensten waarmee gebruikers op meerdere momenten verbonden blijven. De relatie met de gebruiker verandert daarmee fundamenteel. Niet alleen een verblijf staat centraal, maar een combinatie van werken, ontmoeten, events en aanvullende services. De waarde verschuift van losse transacties naar langdurige betrokkenheid.

Binnen deze ontwikkeling vallen drie bewegingen op:

- Verbreding van het aanbod, concepten combineren verblijf, werkplekken, events en community tot één geïntegreerde propositie
- Cross selling en memberships, waarbij gebruikers meerdere diensten afnemen en vaker terugkeren binnen hetzelfde ecosysteem
- Samenwerkingen en partnerships, waarbij hospitalityconcepten onderdeel worden van een breder netwerk met bijvoorbeeld mobiliteit, wellness en stedelijke voorzieningen

Hoe meer functies en partners worden toegevoegd, hoe belangrijker het wordt om focus en consistentie te behouden.

### 10.3 Integratie met de samenleving

Hybride hospitality ontwikkelt zich niet alleen binnen de sector zelf, maar krijgt ook een ruimere rol in de samenleving. Door de combinatie van functies sluit het steeds vaker aan op stedelijke en maatschappelijke vraagstukken.

Deze ontwikkeling komt samen in drie richtingen:

- Herbestemming van vastgoed, bijvoorbeeld door transformatie van kantoren naar multifunctionele hospitalityconcepten
- Rol als social hub, waar verschillende doelgroepen samenkomen en interactie ontstaat
- Integratie met stedelijke ontwikkeling, met aandacht voor leefbaarheid en lokaal gebruik

Ondertussen vraagt dit om balans. Openheid en toegankelijkheid zijn belangrijk, maar moeten samengaan met duidelijke kaders rond gebruik en impact op de omgeving. Hybride hospitality groeit daarmee uit tot meer dan een verblijfsconcept. Het wordt een onderdeel van de stedelijke en sociale infrastructuur.

## 11. Conclusie en aanbevelingen

Hybride hospitality biedt duidelijke kansen, maar vraagt om scherpe keuzes. De potentie zit niet in het stapelen van functies, maar in de manier waarop positionering, operatie, structuur en omgeving elkaar versterken. Precies daar wordt zichtbaar waarom sommige concepten overtuigen en andere moeite hebben om hun belofte waar te maken.

### 11.1 Conclusie

Hybride hospitality heeft zich in korte tijd ontwikkeld van een nichebenadering tot een structurele verschuiving binnen de hospitalitysector. Wat begon als een antwoord op veranderende leef- en werkpatronen, groeit uit tot een nieuw fundament onder de manier waarop verblijfslocaties worden ontworpen, geëxploiteerd en gewaardeerd.

De kern van deze ontwikkeling ligt in de vervaging van grenzen. Werken, reizen en vrije tijd zijn niet langer gescheiden domeinen, maar vloeien steeds meer in elkaar over. Zo verandert ook de verwachting van de gebruiker. De gast zoekt geen plek om alleen te overnachten, maar een omgeving waarin productiviteit, ontspanning en ontmoeting samenkomen.

Ondertussen verschuift de economische logica van de sector. Waar traditionele hotels vooral sturen op kamerbezetting en prijs, draait het in hybride hospitality om de totale benutting van ruimte, tijd en doelgroep. Publieke ruimtes, co-working, memberships en events zijn niet langer ondersteunend, maar vormen een wezenlijk onderdeel van de waardecreatie.

Succesvolle concepten onderscheiden zich daarbij niet door het aantal functies dat zij combineren, maar door de mate waarin deze functies elkaar versterken. Een heldere doelgroepkeuze, doordacht ruimtegebruik, actieve communityvorming en een samenhangend verdienmodel blijken daarbij bepalend.

Precies die samenhang is ook de grootste uitdaging. Hybride hospitality is commercieel aantrekkelijk, maar organisatorisch en bestuurlijk veeleisend. De combinatie van functies brengt vraagstukken met zich mee op het gebied van HR, technologie, regelgeving en financiële sturing. Daarnaast ontbreken nog vaak uniforme benchmarks.

In de Nederlandse context wordt dit beeld verder versterkt. Nederland biedt door de hoge mate van thuiswerken en verstedelijking een sterke basis voor hybride concepten, maar ook een markt waarin beleid en ruimtebeperkingen groei nadrukkelijk sturen.

Vooruitkijkend ontwikkelt de sector zich richting ecosystemen. Hospitality verschuift van een op zichzelf staand product naar een platform waarin verblijf, werk, community en aanvullende diensten met elkaar verbonden zijn.

De conclusie is helder. Hybride hospitality biedt aanzienlijke kansen, maar vraagt om een volwassen benadering. Niet het concept alleen bepaalt het succes, maar de mate waarin strategie, operatie, structuur en omgeving met elkaar in balans zijn.

### 11.2 Aanbevelingen

Voor organisaties, investeerders en conceptontwikkelaars die actief zijn in hybride hospitality, komen uit deze analyse tien duidelijke aanbevelingen naar voren. Samen laten zij zien dat succes niet alleen afhangt van een goed idee, maar vooral van de manier waarop positionering, gebruik, operatie, structuur en omgeving op elkaar aansluiten.

- Kies voor een scherpe positionering

Hybride hospitality werkt het best wanneer een concept een scherpe primaire doelgroep kiest. Proberen om alles voor iedereen te zijn, leidt vaak tot een diffuus aanbod en operationele frictie. Een heldere positionering maakt het mogelijk om keuzes te maken in ontwerp, prijsstelling, programmering en service. Zo ontstaat een consistentere en sterker concept.

- Ontwikkel ruimtes vanuit gebruik

Multifunctionele ruimtes vragen om meer dan een aantrekkelijk ontwerp. Het succes zit in de manier waarop ruimtes daadwerkelijk worden gebruikt. Door te werken met duidelijke zones, dagdeelgebruik en afgestemde servicelevels kunnen verschillende functies naast elkaar bestaan zonder elkaar te verstoren. De praktische inzet van ruimte is daarmee belangrijker dan de esthetiek alleen.

- Zie community als kernonderdeel

Community ontstaat niet vanzelf doordat mensen dezelfde plek gebruiken. Het vraagt om actieve sturing via events, programmering en hosts. Concepten die community structureel organiseren, creëren meer betrokkenheid, herhaalbezoek en bestedingen. Zo wordt community een essentieel onderdeel van zowel de beleving als het verdienmodel.

- Stuur op totale waarde in plaats van alleen kamers

Hybride hospitality vraagt om een ruimere manier van sturen. Niet alleen kameromzet, maar ook inkomsten uit co-working, horeca, memberships en events bepalen het succes. Door te sturen op totale opbrengst en ruimtegebruik ontstaat beter inzicht in de werkelijke prestaties van het concept.

- Investeer in operatie en mensen

De grootste uitdaging van hybride hospitality ligt vaak in de uitvoering. Meerdere functies en doelgroepen vragen om goed opgeleide medewerkers, duidelijke processen en geïntegreerde systemen. Investeren in HR, training en technologie is daarom geen luxe, maar een randvoorwaarde om het concept goed te laten functioneren.

- Zet data en technologie gericht in voor sturing en planning

Data en technologie spelen een steeds grotere rol in het beheersen van complexiteit. Zij maken het mogelijk om personeelsplanning beter af te stemmen op piekmomenten, ruimtegebruik gericht te analyseren en sneller te reageren op veranderende vraag. Zeker in hybride hospitality, waar verschillende activiteiten tegelijk samenkomen, versterken goede systemen zowel de efficiëntie als de kwaliteit van de operatie.

- Bouw eigen benchmarkdata en stuurinformatie op

De sector beschikt nog over beperkte benchmarks. Dat betekent dat organisaties zelf inzicht moeten ontwikkelen in prestaties, zoals ruimtegebruik, omzetmix en klantgedrag. Concepten die hun eigen data goed benutten, kunnen beter sturen en zijn aantrekkelijker voor investeerders.

- Richt juridische en fiscale structuur tijdig in

Omdat hybride hospitality verschillende gebruiksvormen combineert, is het belangrijk om vanaf het begin na te denken over vergunningen, fiscale behandeling en organisatiestructuur. Een goede inrichting voorkomt later beperkingen en risico's, en maakt het concept beter schaalbaar. Zeker wanneer ook internationale inzet van medewerkers of meerdere exploitatievormen een rol spelen, verdient deze structuur vroegtijdig aandacht.

- Veranker het concept in de omgeving

Hybride hospitality staat niet op zichzelf. Door aansluiting te zoeken bij stedelijke ontwikkeling, herbestemming en lokale netwerken kan een concept sterker worden ingebed. Dit vergroot niet alleen de relevantie, maar ook de lange termijn houdbaarheid.

- Werk vanuit samenhang tussen concept, exploitatie en vastgoed

De kracht van hybride hospitality zit uiteindelijk niet in één los onderdeel, maar in de samenhang tussen positionering, operatie, exploitatie en asset. Pas wanneer die onderdelen elkaar versterken, ontstaat een model dat zowel commercieel overtuigt als organisatorisch en financieel houdbaar is.

## 12. Over Crowe

Crowe Foederer behoort tot de top van de accountants- en advieskantoren. In ruim 65 jaar is onze organisatie gegroeid naar een landelijk werkend kantorennetwerk met 800 medewerkers, verspreid over negen kantoren (Eindhoven, Amsterdam, Bladel, Den Bosch, Lelystad, Oostzaan, Roermond, Venray en Venlo) in Nederland.

Onze professionals op het gebied van Audit, Consultancy, Corporate Finance, Financial Services, HR services, Tax en Technology staan onze relaties bij in het realiseren van hun ambities. Dit doen wij vanuit de 'partner in progress' gedachte: multidisciplinair en altijd met het doel om gezamenlijk vooruitgang te boeken.

Crowe Foederer is lid van het toonaangevende internationale netwerk: Crowe Global. Daardoor maken we slim gebruik van de kracht van andere kantoren in meer dan 150 landen binnen dit netwerk. Het huis van Crowe Foederer is de basis voor onze digitale dienstverlening, gebaseerd op Technologie, Organisatie, Professionaliteit en Persoonlijke Aandacht. Deze eigenschappen, gepaard met een hoge servicegraad, maken ons tot partner in progress voor bedrijven en non-profit organisaties.

## 13. Over Horwath HTL

Horwath HTL is een internationaal adviesbureau dat zich volledig richt op hospitality, toerisme en leisure. Het Nederlandse kantoor heeft een lange staat van dienst in de sector en adviseert over onder meer strategie, marktanalyses, haalbaarheid, waarderingen en transacties. Precies die sectorspecialisatie maakt Horwath HTL een logische partner bij vraagstukken rond de positionering, ontwikkeling en investeringslogica van hybride hospitality-concepten.

## Bronnenlijst

- Cvent — planner sourcing report / verwachtingen onsite en offsite events
- GBTA / CWT — forecast over kosten per attendee
- CoStar / STR Benchmark — F&B-laborkosten, group demand en banquet/cateringontwikkeling
- CBRE — global hotels outlook en meetings/group performance
- Accor — onderzoek naar face-to-face meetings en commerciële waarde van meetings & events
- The Social Hub — impact report en meetings & events factsheets
- Working From\_ / The Hoxton — brochure en membership/eventpropositie
- Zoku — event space informatie en minimum spend
- HSMAI — definitie van TRevPAR
- HVS — RevPAM / GOPPAM en ruimteproductiviteit
- HVS & ANAROCK — India hospitality industry overview / conferences & banquets
- Oracle — OPERA Cloud Sales & Event Management / integration platform
- Event Temple — PMS- en eventmanagementintegraties
- Mews — event management software / PMS-integratie
- GOV.UK — premises licence en temporary event notice
- Ondernemersplein / Overheid.nl — evenementen organiseren in Nederland
- Koninklijke Horeca Nederland — checklist evenementen
- Music Venue Trust / venue insurance guide — verzekeringsaspecten bij events
- Airbnb — data over long-term stays en verblijven van 28 nachten of langer
- McKinsey — analyses van nieuwe businessmodellen, segmenten en aanvullende inkomstenstromen in hospitality
- CBS — cijfers over thuiswerken en thuisgewerkte uren in Nederland

## Disclaimer

Deze whitepaper is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. Desondanks kunnen wij niet instaan voor de volledigheid, juistheid of actualiteit van de informatie. Aan de inhoud kunnen geen rechten worden ontleend en wij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of gevolgen van het gebruik van deze whitepaper.

## Contactpersonen



**Joris Blommaert MBA**  
Consultant Horwath HTL  
[jblommaert@horwathhtl.com](mailto:jblommaert@horwathhtl.com)  
+31 (0)6 - 48 22 60 27  
[LinkedIn](#)



**Marco van Bruggen**  
Senior Consultant Horwath HTL  
[vanBruggen@horwathhtl.nl](mailto:vanBruggen@horwathhtl.nl)  
+31 (0)6 - 50 27 28 56  
[LinkedIn](#)



**Dorus Helsen**  
Director Horwath HTL  
[dhelsen@forvalue.nl](mailto:dhelsen@forvalue.nl)  
+31 (0)6 - 13 34 03 38  
[LinkedIn](#)



**Leonie Brandt Corstius - De Groot**  
Partner HR Services, Crowe  
[l.groot@crowefoederer.nl](mailto:l.groot@crowefoederer.nl)  
+31 (0)6 - 82 31 31 39  
[LinkedIn](#)



**Rendall Hofman**  
Partner Indirect Tax, Crowe  
[r.hofman@crowefoederer.nl](mailto:r.hofman@crowefoederer.nl)  
+31 (0)6 - 47 16 58 57  
[LinkedIn](#)



**Thomas Vos**  
Partner HR Services, Crowe  
[t.vos@crowefoederer.nl](mailto:t.vos@crowefoederer.nl)  
+31 (0)6 - 51 98 95 22  
[LinkedIn](#)



**Roeland van Esveld**  
Partner Global Mobility Services, Crowe  
[r.esveld@crowefoederer.nl](mailto:r.esveld@crowefoederer.nl)  
+31 (0)6 - 13 96 89 83  
[LinkedIn](#)