

◦ De stedelijke debatcultuur

Uit de overweldigende animo voor ons Kennis & Debat-programma blijkt hoe groot de behoefte aan dialoog en duiding is in de stad. Vanaf 2025 willen we de Utrechtse debatcultuur een extra impuls geven door het aanbod meer af te stemmen met de bibliotheek, andere podia en de Gemeente Utrecht. De focus van Kennis & Debat in TivoliVredenburg ligt op thema's met een landelijk bereik (zie hoofdstuk 2, doelstelling 4). Samen brengen we een toegankelijke stadsprogrammering tot stand voor uiteenlopende doelgroepen verspreid over de stad.

◦ Gezond stedelijk leven als onderzoeksthema

Met onze concerten, nachtcultuur en kennisprogramma dragen we bij aan individueel en maatschappelijk welzijn. Nu zetten we een nieuwe stap. Samen met Utrechtse instellingen en makers willen we de betekenis van muziek – cultuur – verder uitdiepen en vatten in een prikkelend programma dat beklijft. De nadruk ligt op 'positieve gezondheid':¹⁴ preventie, levensgeluk, weerbaarheid en sociale cohesie. Zo kunnen we behulpzaam zijn bij de verkenning van toekomstscenario's voor gezond leven in een groeiende stad.

SAMENWERKING

TivoliVredenburg werkt samen met vele maatschappelijke en culturele organisaties en met een keur aan bedrijven. Een overzicht is opgenomen in bijlage 4. Deze samenwerkingen verbreden onze horizon, brengen ons in contact met verschillende publieksgroepen en belangen in de samenleving en geven ons nieuwe ideeën en impulsen. In de vorm van partnerschappen verdiepen we de samenwerking met organisaties rond inhoudelijke maatschappelijke, sociale of culturele thema's. TivoliVredenburg is namens de culturele sector lid van de Economic Board Utrecht. Met onze business club, Front Row, bouwen we aan een maatschappelijk betrokken netwerk van jonge professionals uit verschillende sectoren in de regio. Zij ontmoeten elkaar regelmatig om hun netwerk te verbreden en kennis uit te wisselen – met TivoliVredenburg als clubhuis.

HOOFDSTUK 5 • DUURZAAM EN SOCIAAL ONDERNEMEN

TivoliVredenburg onderneemt duurzaam en sociaal



Willen we onze missie 'Een leven lang muziek voor iedereen' waarmaken, dan is een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering essentieel. TivoliVredenburg wil een goede werk- en opdrachtgever zijn en zich inzetten voor een faire, toekomstbestendige arbeidsmarkt en duurzaamheid in de culturele sector. Via koepelvereniging Kunsten '92, Platform ACCT en de Taskforce culturele en creatieve sector zijn we nauw betrokken bij het landelijk overleg over deze thema's met politiek, ministeries en decentrale overheden.

DOELSTELLING 11: FAIR PRACTICE VOOR ALLE WERKENDEN BIJ TIVOLIVREDENBURG

Het HR-beleid van TivoliVredenburg is gestoeld op de Fair Practice Code. Vanuit de vijf kernwaarden van de code (solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie) kijken we naar onze rol als werk- en opdrachtgever. De code gaat over alle soorten werkverhoudingen. We hebben dan ook voor alle groepen werkenden bij TivoliVredenburg vastgelegd hoe we omgaan met fair practice: degenen die in dienst zijn, zzp'ers, oproepkrachten, vrijwilligers, stagiaires en artiesten die bij ons optreden. Dit beleid is niet van vandaag of gisteren. In 2018 fungeerde TivoliVredenburg als pilot voor het Fair Practice Lab dat nu gangbaar is in de sector. Sindsdien maken we ons hard voor goede cao's en faire honorariumrichtlijnen op sectorniveau. We hebben zelf ondervonden dat de toepassing van fair pay in de

¹⁴ www.iph.nl/positieve-gezondheid/wat-is-het/

praktijk dilemma's met zich meebrengt. De consequente uitbetaling van artiesten en zzp'ers in coronatijd, ook als activiteiten moesten worden afgelast, bracht TivoliVredenburg bijvoorbeeld in een financieel precaire situatie. Die kwetsbaarheid heeft ons ten tijde van de energiecrisis flink parten gespeeld, omdat we op ons weerstandsvermogen hadden ingeteerd. Geen reden, vinden wij, om níet solidair en fair te zijn.

Hoe voeren we fair practice uit?

◦ TivoliVredenburg wil een aantrekkelijke werkgever zijn

Voor het aantrekken en behouden van capabele, gemotiveerde werknemers zijn concurrerende primaire arbeidsvoorwaarden een must. Daarom vinden we het belangrijk dat onze arbeidsvoorwaarden optimaal aansluiten bij uiteenlopende wensen. Een deel van onze freelancers en studenten geven een voorkeur aan flexibel werken. Anderen hechten aan een voorspelbaar inkomen, sociale zekerheden en scholingsmogelijkheden. Wij hebben in 2022/2023 ongeveer 10 procent van de freelancers in dienst genomen om daarin te kunnen voorzien. De grootste slag daarin maken we in 2024: we nemen 230 oproepmedewerkers in dienst in plaats van inhuur via een payroll-organisatie. Zo krijgen we meer binding met deze medewerkers en kunnen we beter inspelen op ontwikkelwensen. Bovendien kunnen we met één team voor concerthoreca, restaurant en café de bezoeker beter van dienst zijn.

Voor de medewerkers met een dienstverband komt de hoogte van de salarissen en de vergoedingen als volgt tot stand:

- Stichting TivoliVredenburg past voor haar medewerkers de cao van de Nederlandse Poppodia en Festivals toe en biedt een pensioenregeling bij Pensioen Fonds Zorg en Welzijn. TivoliVredenburg Horeca BV past voor haar medewerkers de cao Koninklijke Horeca Nederland toe en biedt een pensioenregeling bij Pensioenfonds Horeca en Catering
- We belonen werk op bepaalde feestdagen en in de nachten extra, in een aantal gevallen wijken we daarmee positief af van de cao's.
- TivoliVredenburg is een erkend stagebedrijf. Op bijna al onze afdelingen begeleiden we stagiaires die hiervoor een onkostenvergoeding ontvangen. TivoliVredenburg Horeca maakt ook gebruik van leerlingcontracten (leerwerkplekken) op basis van het minimumloon.
- Vrijwilligers zijn bij TivoliVredenburg betrokken bij de verwijzing en begeleiding van publiek naar zitplaatsen. Vrijwilligers krijgen een aantal vrijkaarten en worden uitgenodigd voor medewerkersbijeenkomsten.

Aanvullend bieden wij onze medewerkers de mogelijkheid om individuele afspraken te maken over werktijden en diensten (leeftijd of zorgverlof), overuren en compensatie mogelijkheden, thuiswerken en aangepast werken, opleiding en studiekosten, en secundaire arbeidsvoorwaarden. Personeelsregelingen komen tot stand in nauw overleg tussen de bestuurders van Stichting TivoliVredenburg en TivoliVredenburg Horeca BV en de beide ondernemingsraden.

◦ TivoliVredenburg is een eerlijke en betrouwbare opdrachtgever

TivoliVredenburg hanteert als minimale vergoeding van opdrachten die door zelfstandigen worden uitgevoerd de cao-richtlijn van de WNPF. Hierin is opgenomen dat het uurtarief van de zzp'er minimaal overeenkomt met het bruto uurloon van een vergelijkbare functie, verhoogd met 67 procent. Daarnaast biedt TivoliVredenburg freelancers een reiskostenkostenvergoeding en een toeslag voor werken in de nacht.

◦ TivoliVredenburg biedt artiesten een faire gage

TivoliVredenburg betaalt alle professionele musici, muzikanten en makers billijke vergoedingen. We volgen bestaande cao's en honorariumrichtlijnen. Wanneer die er niet zijn, bieden we een gage die op fulltime basis minstens gelijk is aan het minimum loon. Meestal ligt de gage erboven.

Er kunnen, zoals in de Fair Practice Code staat, redenen zijn om van de richtlijnen af te wijken. Dat doen we alleen bij activiteiten in het kader van promotie, opleiding en talentontwikkeling en bij de muziekbeoefening van amateurs.

◦ TivoliVredenburg is een inclusieve werk- en opdrachtgever

We willen graag dat ons personeel een afspiegeling vormt van de Utrechtse bevolking. De heropening van de cultuursector na de coronacrisis en de daarmee gepaard gaande opschaling van de organisatie hebben we aangegrepen om ons medewerkersbestand aanzienlijk meer divers te maken.

Met externe hulp hebben we de wervings- en selectiemethodes aangepast, waardoor we nu meer communicatiekanalen gebruiken, alert zijn op onbewuste vooroordelen en taalbarrières minder zwaar laten meewegen.

We realiseren ons dat een creatieve en assertieve werkcultuur mensen kan buitensluiten. Dit betekent dat we niet alleen kien zijn op de manier waarop we nieuwe medewerkers werven en selecteren. Wanneer zij bij ons werken, besteden we via trainingen en onboarding aandacht aan samenwerking en wederzijds begrip. Cultuurverschillen mogen er zijn, taalbarrières hoeven samenwerking niet in de weg te staan.

We streven ernaar dat zo'n 20 procent van ons personeel een cultureel diverse achtergrond heeft. Het meten daarvan blijft lastig: we leggen de afkomst van medewerkers niet vast. Met gebruik van de vernieuwde (nul)meting van de Code Inclusie & Diversiteit proberen we hier meer grip op te krijgen. Onze inschatting is dat we op dit moment op circa 10 procent zitten.

◦ TivoliVredenburg is een sociale werkgever

Via zorginstelling Amerpoort zijn meerdere mensen met een beperking bij ons komen werken. De samenwerking met hen kenmerkt zich door gelijkwaardigheid op de werkvloer; zorg is geregeld aan de achterkant: begeleiders staan voortdurend paraat. Volgens de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland is TivoliVredenburg een lichtend voorbeeld voor arbeidsparticipatie van deze doelgroep. Vanaf 2025, wanneer het vernieuwde gebied rondom de Grote Zaal opengaat, zullen wij nog meer mensen van Amerpoort van werk kunnen voorzien.

DOELSTELLING 12: TIVOLIVREDENBURG ONDERNEEMT DUURZAAM

Duurzaamheid komt terug in alle onderdelen van onze organisatie. Sinds 2018 zijn we lid van Green Stages, een samenwerkingsverband van dertig podia in Nederland. Vanuit de Green Business Club Utrecht hebben we ons, samen met andere organisaties in het stationsgebied, gecommitteerd aan het convenant 'Utrecht Centraal Energieneutraal in 2030'. Ook doen we mee aan het 'ontzorgingsprogramma maatschappelijke vastgoed' van de provincie Utrecht, het ministerie van BZK en de Vastgoedorganisatie Utrecht.

In de benchmark van Green Stages zijn we al jaren duurzaamheidskoploper. Maar onze ambities reiken verder. In de komende beleidsperiode maken we een nieuwe duurzaamheidssprong. TivoliVredenburg onderschrijft Europese duurzaamheidsambities om de uitstoot van broeikasgassen in 2030 met ten minste 55 procent te hebben verminderd. In 2050 willen we geheel klimaatneutraal zijn. Eind 2023 hebben we een impactmeting laten uitvoeren volgens een internationale methodiek.¹⁵ Hiermee is niet alleen onze eigen CO₂-uitstoot in kaart gebracht maar ook die van de keten met bezoekers en artiesten. Deze nulmeting heeft ons veel inzicht gegeven en dient als vertrekpunt voor de doelstellingen die we komende jaren willen realiseren.

Wat gaan we (extra) doen?

◦ Duurzame reisbewegingen en transport

Vervoermiddelen op basis van fossiele brandstoffen hebben een grote impact. We weten uit een recente mobiliteitsenquête dat al 80 procent van onze bezoekers met OV, fiets of te voet komt. Niettemin is de 20 procent die nog met de auto komt alsnog verantwoordelijk voor een significante uitstoot. We gaan daarom duurzamer vervoer, zoals samen reizen en OV-gebruik, nog meer stimuleren. Ook transport van leveranciers telt zwaar. Daarom wegen we dit aspect voortaan nog meer mee in onze inkoopkeuzes. Ook onderzoeken we de investering in een elektrische (snel)lader in de expeditie om dit te faciliteren. Duurzaamheid staat overigens al langer voorop bij het sluiten van nieuwe contracten met grote leveranciers, zoals voor schoonmaak en drank. Zo brouwt AB InBev ons bier met 100% hernieuwbare energie.

Bij reisbewegingen van (internationale) artiesten ligt de beïnvloeding van uitstoot ingewikkelder omdat een concert vaak onderdeel is van een grotere tournee. Maar ook op dat vlak zullen we duurzamere opties stimuleren dan wel compensatie onderzoeken. Per saldo willen we de uitstoot door reizen en transport voor 2030 met 30 procent verminderen en compenseren.

¹⁵ Greenhouse Gas Protocol is een internationale organisatie die bedrijven, organisaties, steden en landen helpt met het managen en meten van uitstoot.

◦ Reductie van energieverbruik

Ons gebouw is in principe duurzaam ontworpen met een Warmte Koude Opslag-installatie, warmtepompen en stads(rest)verwarming. Er wordt geen gas gebruikt, maar de installaties verbruiken wel veel elektriciteit, een belangrijk onderdeel van onze footprint. We monitoren al een paar jaar het energieverbruik en hebben door diverse maatregelen al 15 procent kunnen reduceren. Zo vervangen we gestaag alle verlichting door LED, zowel op het podium als in algemene ruimtes. Ook hebben we het verbruik van belangrijke installaties (zoals luchtbehandeling) geoptimaliseerd en de temperatuur in de winter verlaagd. De komende jaren zullen we nog resterende maatregelen doorvoeren op het gebied van isolatie, warmteterugwinning en podiumtechniek waarmee het energieverbruik verder wordt verminderd. Voor de energiebehoefte die resteert ambiëren we op den duur volledig op hernieuwbare energie te kunnen draaien. Dat gaan we doen met een mix van groene inkoop, zelf opwekken en opslaan (batterij).

◦ Terugdringen van afval, recyclen en circulariteit

We werken al jaren aan het verminderen en duurzaam verwerken van onze afvalstromen. We scheiden maximaal de afvalstromen en recyclen onder meer PET-flessen, koffieresidu en sinaasappelschillen. We hebben alle wegwerpplastic de deur uit gedaan en gebruiken zo min mogelijk plastic verpakkingen. Voor de aan- en afvoer van frituurvet hebben we een duurzame frituurolietank aangeschaft. We hergebruiken onze hardplastic glazen.

Bij verbouwings- en inrichtingsprojecten werken we zo veel mogelijk met lokale bedrijven en circulaire materialen. Technische installaties worden zo lang mogelijk intern gebruikt en vervolgens een extra leven gegeven, bijvoorbeeld bij muziekscholen in de stad. Einddoel is een circulaire bedrijfsvoering in 2030.

◦ Diervriendelijk en lokaal betrokken eten

We serveren vooral vegetarische menu's in onze festivalcatering, onze artiestenfoyer en Kitchen Bar Danel. Het concertmenu wordt standaard vegetarisch aangeboden aan bezoekers. Voor een meerprijs is (duurzaam geproduceerd) vlees beschikbaar. Alle vis die we serveren heeft het MSC-keurmerk. Langzaam maar zeker worden vegan en vegetarisch de norm. We nemen bezoekers en artiesten geleidelijk mee in onze transitie en sluiten op deze manier niet meteen een grote groep mensen uit. Ons assortiment betrekken we zo veel mogelijk van lokale partners. Om voedselverspilling tegen te gaan werken we samen met Instock.

HOOFDSTUK 6 • BEDRIJFSVOERING

TivoliVredenburg heeft een professionele bedrijfsvoering die erop is toegerust de genoemde doelstellingen en ambities voor de komende periode te realiseren. Hieronder gaan we beknopt in op de belangrijkste aspecten. Voor de financiële kanten van de bedrijfsvoering verwijzen we naar de bijgevoegde meerjarenbegroting.

MEDEWERKERS

Op 1 januari 2024 zijn er bij TivoliVredenburg 548 medewerkers (279 fte) in dienst, waarvan 317 flex oproepkrachten. De rest van de flexibele schil van medewerkers bestaat uit 165 freelancers (24 fte), voornamelijk technici. Vrijwilligers, artiesten, schoonmakers en beveiligers complementeren onze gemeenschap van werkenden. De afgelopen jaren hebben we uiteenlopende inspanningen verricht om het personeelsbestand diverser te maken met als streven dat 20 procent van ons personeel een biculturele achtergrond heeft. Fair practice voor alle werkenden is ons uitgangspunt. Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5, onder doelstelling 11.

TIVOLIVREDENBURG ACADEMY

TivoliVredenburg investeert in de duurzame ontwikkeling van medewerkers. We bieden een waaier aan trainings-, coaching- en opleidingsmogelijkheden op het gebied van theatertechniek, stagemanagement, horeca, marketing en leidinggeven. Onze medewerkers hebben toegang tot een ruim aanbod aan online trainingen en assessments van GoodHabitz. Voor de onboarding van ons horecapersoneel hebben we zelf een e-learningaanbod ontwikkeld.

Omdat we een grote culturele organisatie zijn, kunnen we in verschillende disciplines interessante doorgroeimogelijkheden bieden. TivoliVredenburg heeft jaarlijks tientallen stageplekken op diverse afdelingen. We zijn een leerwerkbedrijf voor mbo-studenten. Zo kunnen we in een krappe arbeidsmarkt jong talent aan ons binden en fris bloed de organisatie in laten stromen. Met andere culturele organisaties onderhouden we contact over doorstroming en uitwisseling. Al onze leer- en ontwikkelactiviteiten zijn samengebracht in de TivoliVredenburg Academy.

TivoliVredenburg wil een veilige, stimulerende werkomgeving bieden aan al zijn medewerkers. We besteden veel aandacht aan een cultuur waarin collegiaal, respectvol en gelijkwaardig met elkaar omgaan doorleefd wordt. In een Gedragscode hebben we vastgelegd wat we verstaan onder gewenst en ongewenst gedrag en hoe we werknemers en opdrachtnemers beschermen tegen ongewenst gedrag en de nadelige gevolgen daarvan. In de Klachtenregeling hebben we vastgelegd op welke manier iemand melding kan maken van grensoverschrijdend gedrag of daarover een klacht kan indienen. Bij ongewenst gedrag kunnen medewerkers terecht bij vijf vertrouwenspersonen: vier intern en één extern. Hun verslaglegging wordt opgenomen in onze jaarverslagen.

ORGANISATIE

Wij herkennen ons in het organisatiemodel van Larry Greiner¹⁶. Greiner beschrijft de verschillende stadia die organisaties doormaken: van de pioniersfase naar professioneel management met ruimte voor creativiteit. Bij de start van TivoliVredenburg in 2014 kende onze organisatie alle kenmerken van een pioniersorganisatie. De organisatie kreeg, parallel aan de sterke groei die we doormaakten, meer en meer structuur. Inmiddels heeft TivoliVredenburg een stabiele organisatiestructuur met een professioneel management op alle niveaus. In de bijlage is ons organogram opgenomen.

Onze organisatie heeft drie managementlagen: operationeel leidinggevend (op de vloer), teamleiders en directie. De taken en verantwoordelijkheden van deze functies zijn vastgelegd. Centraal in onze sturingsfilosofie staat handelingsruimte gecombineerd met duidelijke kaders en verantwoordelijkheden voor medewerkers en leidinggevend. We vertrouwen op hun professionaliteit en geven ruimte voor eigen initiatief en voor innovaties in de haarvaten van de organisatie. Multidisciplinaire teams vormen een vaste waarde in onze organisatie.

Besluitvorming vindt wekelijks plaats in het Management Overleg waarin directieleden en teamleiders zitting hebben. Strategische thema's worden periodiek besproken aan de hand van een rollende kalender. Er is elke zes weken een overleg tussen de ondernemingsraad en de bestuurder van de organisatie.

We werken in het besef dat een organisatie als TivoliVredenburg nooit af is. Voortdurend kijken we of er aanpassingen nodig zijn. Omdat de wereld om ons heen verandert, of omdat een andere aanpak prettiger of efficiënter blijkt.

GEBOUW, INSTALLATIES EN THEATERTECHNIEK

Ons gebouw en zijn installaties worden zeer intensief gebruikt. Om die zo goed mogelijk in conditie te houden voert het facilitaire team dagelijks onderhoud uit. Daarnaast plegen we groot onderhoud aan de hand van een Meerjaren Onderhoudsbegroting. In overleg met Vastgoedorganisatie Utrecht werken we ook in de aankomende beleidsperiode aan de verdere verduurzaming van het gebouw (zie hoofdstuk 5, doelstelling 12) en aan ingrepen die de toegankelijkheid verbeteren (zie hoofdstuk 3, doelstelling 5). De huur aan de Gemeente Utrecht en de gebouwgebonden kosten zoals onderhoud, afschrijvingen, energie- en schoonmaakkosten beslaan een fors deel van onze begroting: jaarlijks circa 11 miljoen euro (zie meerjarenbegroting).

16 hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow

GOVERNANCE

Stichting TivoliVredenburg wordt bestuurd volgens het raad-van-toezichtmodel. De raad van toezicht onderschrijft de principes en aanbevelingen van de Governance Code Cultuur en houdt zich hieraan, rekening houdend met de omvang van de stichting, haar activiteiten en het daaraan verbonden financieel en maatschappelijk belang.

Voor de samenstelling van de raad van toezicht wordt rekening gehouden met de deskundigheid, de achtergrond en het potentiële netwerk van de leden in relatie tot de aard en de activiteiten van de Stichting TivoliVredenburg. De raad van toezicht is divers samengesteld naar gender, leeftijd en culturele achtergrond (zie [hier](#) de huidige samenstelling). De leden van de raad van toezicht ontvangen geen financiële vergoeding. De raad van toezicht heeft een rooster van aantreden en aftreden.

De raad van toezicht werkt met een auditcommissie en een IT-commissie. Tweemaal per jaar overlegt de raad van toezicht met de OR in het kader van artikel 24 van de WOR. Jaarlijks evalueert de raad van toezicht zijn eigen functioneren aan de hand van de Governance Code Cultuur. Dan wordt ook stilgestaan bij de rol- en portefeuillevverdeling en bij het rooster van aftreden. Voorafgaand aan elke vergadering wordt de leden en de directie gevraagd melding te doen van eventuele vraagstukken ten aanzien van (ongewenste) belangenverstrengeling of tegenstrijdig belang.

De raad van toezicht overlegt ten minste vijf keer per jaar met het directieteam. Het driehoofdige directieteam bestaat uit de algemeen directeur, tevens directeur-bestuurder, de directeur programma en de zakelijk directeur (zie [hier](#) een overzicht van hun taken en verantwoordelijkheden). De Stichting TivoliVredenburg is enig aandeelhouder en bestuurder van de TivoliVredenburg Horeca BV.