

RUIMTE VOOR TIVOLIVREDENBURG

Het Onderzoeks- en Adviesteam
TivoliVredenburg

Utrecht, 12 mei 2016

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
1. OPDRACHT EN WERKWIJZE	7
2. TERUGBLIK	9
2.1 Verbinding met publieksgroepen en stakeholders	9
2.2 Programmering en activiteiten	9
2.3 Gebruik en benutting van het gebouw	11
2.4 Eigendom, sturing en rolverdeling	12
2.5 Organisatie en ondernemerschap	13
2.6 Exploitatie en financiën	14
3. VOORUITBLIK	17
3.1 Cultuur is ook economie: de rekeneenheid is de stad	19
3.2 Sprong voorwaarts: TivoliVredenburg kantelpunt voor Utrecht	20
3.3 Publieksgroepen en stakeholders: een lagere drempel	21
3.4 Positionering en programmering: een hogere lat	22
3.5 Gebruik en benutting van het gebouw: altijd open	23
3.6 Eigendom, sturing en rolverdeling: meer afstand is meer ruimte	24
3.7 Organisatie en ondernemerschap: naar een nieuwe fase	25
3.8 Exploitatie en financiën: beoordeling van de drie scenario's	26
4. ADVIES: EEN INVESTERINGSSCENARIO	29
4.1 Samenvatting aanbevelingen en adviezen: de basis voor het investeringsscenario	29
4.2 Naar een realistisch financieel arrangement	31
4.3 De plussen en minnen van het investeringsscenario	31
BIJLAGE 1 – CURRICULA VITAE COMMISSIELEDEN	34
BIJLAGE 2 – ONDERZOEKSPROTOCOL	37
BIJLAGE 3 – GESPREKSLEIDRAAD	39
BIJLAGE 4 – GESPREKSPARTNERS	41
BIJLAGE 5 – MAATSCHAPPELIJKE KOSTEN- EN BATENANALYSE	42
BIJLAGE 6 – AANTALLEN ACTIVITEITEN EN BEZOEKERS	44
BIJLAGE 7 – OVERZICHT SPONSORING, FONDSSEN EN DONATIES 2015	45
BIJLAGE 8 – SAMENVATTING TECHNISCH ONDERZOEK	46

VOORWOORD

In Utrecht is muziek belangrijk, vinden negen van de tien bewoners. En 175.000 bewoners spelen of zingen zelf. Het aantal grote en kleine gezelschappen is verrassend. De muzikale infrastructuur van de stad is ver bovengemiddeld, van basis- en muziekschool tot conservatorium.¹ Soms lijkt een beetje vergeten dat Utrecht zich al tientallen jaren een muziekstad met internationale uitstraling mag noemen, mede dankzij vernieuwende en langjarige succesvolle programmering in zowel (voormalig) Tivoli als Muziekcentrum Vredenburg, Stadsschouwburg, EKKO en vele andere culturele instellingen. Bijzondere en gerenommeerde festivals met een internationaal bereik, zoals Le Guess Who? en het Festival Oude Muziek, dragen hier zeker aan bij. Met het nieuwe TivoliVredenburg heeft Utrecht een hele goede uitgangspunt voor muziek. Daarmee biedt de stad haar inwoners en bezoekers uit verre omstreken opnieuw een voorziening met grote aantrekkingskracht. Vanzelfsprekend is er veel gezegd en geschreven over het gebouw en de totstandkoming daarvan; nu TivoliVredenburg er staat in al haar grootsheid, complexiteit en kwaliteit blijken de mogelijkheden groot.

Het gebouw is uniek: de uitstraling van het gebouw van buiten en van binnen, de totale capaciteit, de diversiteit aan zalen onder één dak. Zelfs mondiaal zijn er maar weinig muziekgebouwen in deze categorie. Alle zalen hebben een goede akoestiek en zijn goed geoutilleerd. De locatie bij het station is uitstekend. Met het vernieuwde gebouw brak anderhalf jaar geleden een volgend hoofdstuk voor Utrecht muziekstad aan, waarin klassiek en pop, oude en nieuwe muziek, jazz en lichte muziek, professionele en amateurkunst samen komen en elkaar aanvullen en versterken. De fundamenten staan er, hierop is de komende periode verder te bouwen. Het is logisch dat de organisatie de afgelopen anderhalf jaar nog veel mogelijkheden niet heeft kunnen benutten. In het tussenjaar 2016 en in de periode 2017 - 2020 zien wij ruimte voor verstrekkende vorderingen op het gebied van binding van de vele publieksgroepen, de programmering, het gebruik en de benutting van het gebouw, de sturing (governance) en de financiën. Natuurlijk helpt het daarbij dat de fysieke omgeving alleen maar beter, toegankelijker en aangenamer wordt en dat er straks weer water door de Catharijnesingel stroomt.

Welke ruimte heeft TivoliVredenburg de komende jaren nodig om zich verder te ontwikkelen? Dat is de grote vraag die aan ons (het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg, OAT) is gesteld. Of iets formeler, zoals in de offerte verwoord: "een advies over de ambities, doelstellingen en beoogde resultaten zoals beschreven in het meerjarenplan (subsidieaanvraag) 2017 - 2020 op inhoud, kwaliteit en haalbaarheid". Vragen die daarbij aan de orde zijn: op welke manier kan TivoliVredenburg optimaal renderen, zowel in culturele als in maatschappelijke, economische en ruimtelijke zin en wie zijn het meest geëigend om daarin te investeren: het publiek, de bezoeker, de klant, de Utrechter, het bedrijfsleven, de muzikieliefhebber? Hoe kan het gebouw zo goed mogelijk benut worden voor de directe omgeving, voor de buurt, voor de stad, voor het land en op welke manier kan het de functie krijgen van een "palazzo pubblico" in de oorspronkelijke betekenis: een plek waar de stedelingen elkaar ontmoeten, waar ze graag en vaak komen, waar ze hun gasten met trots mee naar toe nemen, waar de kunst en cultuur floreren en de mensen gelukkiger zijn.² Dan gaat het over grootstedelijke waarden die horen bij een stad met de omvang, positie en ambities van Utrecht. TivoliVredenburg is voor de identiteit en uitstraling van Utrecht een kantelpunt, zeiden geïnterviewden tegen ons.

Het antwoord op de vraag naar de benodigde ruimte voor TivoliVredenburg is niet eenvoudig. Vele deskundigen en betrokkenen hielpen ons met feiten, meningen en ideeën over en voor de toekomst. Dank daarvoor. De beslissingen zijn nu aan de politiek; wij hebben graag geadviseerd over de mogelijkheden en de consequenties van de keuzes voor Utrecht, een stad waar je moet zijn als muziek een onderdeel van je leven is.

Het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg
Utrecht, 12 mei 2016

¹ Cultuurbeleving - Junipeiling Bewonerspanel, 14 juli 2015.

² Ambrogio Lorenzetti bracht in 1338 fresco's aan in het palazzo pubblico van Siena, getiteld 'Allegoria del Buono e del Cattivo Governo' (allegorie van goed en slecht bestuur). Eén van de alom heersende opvattingen in de machtige Italiaanse steden was dat in goed bestuurde steden de kunst en cultuur floreerden en de mensen gelukkiger waren.

1. OPDRACHT EN WERKWIJZE

Het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg (OAT) is in het najaar van 2015 ingesteld door het college van burgemeester en wethouders, vertegenwoordigd door de wethouder van Cultuur van de gemeente Utrecht. Ambtelijk opdrachtgevers waren de gemeentesecretaris en het hoofd Culturele Zaken.

Vanwege de bijzondere opdracht, kent het OAT een diverse samenstelling. Doel daarvan is alle benodigde ervaring en deskundigheid te bundelen en vanuit meerdere perspectieven te komen tot een eensluidend advies. Voorzitter van het OAT is Carolien Gehrels, leden zijn Arthur van Dijk, Erik Gerritsen, Rob Kramer en Hanneke Möhring. Als secretaris trad Leandra Rodenhuis op. In de eerste bijlage is een samenvatting van de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De opdracht was tweeledig, bestaande uit een terugblik en een vooruitblik. In de vooruitblik zijn eveneens de meerdere scenario's van TivoliVredenburg beoordeeld,³ waarbij scenario C uitgaat van de bestaande financiële kaders. Ten aanzien van al het financiële en cijfermateriaal nemen we de situatie zoals die was op 30 maart 2016.

De opdrachtschrijving d.d. 30 september 2015:

- De terugblik is conform de raadsvoordracht van december 2013 en betreft "de positie, het functioneren en het meerjarige financiële kader van TivoliVredenburg". Op basis van twee seizoenen volledig functioneren - op basis van de financiële verantwoording is dat er overigens maar anderhalf - vormen wij een oordeel over de "balans van organisatie, activiteiten en budget". Het bouwproces en de bestuurlijke besluitvorming daaromtrent vormen daarmee nadrukkelijk geen onderdeel van de terugblik.
- De vooruitblik bestaat uit een advies over de ambities, doelstellingen en beoogde resultaten zoals beschreven in het meerjarenplan (subsidieaanvraag) 2017 - 2020 op inhoud, kwaliteit en haalbaarheid. Dit advies is gebaseerd op onderzoek en analyse van de organisatie als middel om de ingediende activiteitenplannen te realiseren en op een oordeel over de artistieke, organisatorische en financiële haalbaarheid in de periode 2017 - 2020 en daarna. Bijzondere aandachtspunten in de taakopdracht zijn op voorhand:
 - De kwaliteit van de organisatie;
 - De onderscheidende programmering;
 - Positie en betekenis lokaal, landelijk en internationaal;
 - De verbinding met het Utrechtse culturele veld (festivals bijvoorbeeld) en de stad in bredere zin;
 - De klantrelatie en klantbinding;
 - Gastvrijheid in termen van gebouw en dienstverlening;
 - Ondernemerschap waarin begrepen verhuur, facilitering en horeca;
 - Kwaliteit en gebruik van het gebouw in relatie tot exploitatiegevolgen of -mogelijkheden van de organisatie.

Het OAT is onafhankelijk. Wij hebben ons oordeel gebaseerd op documenten-analyse waaronder het rapport van de Rekenkamer Utrecht van november 2015; hun aandachtspunten en aanbevelingen betrekken wij bij onze analyses, argumentaties en adviezen. Daarnaast baseren wij ons op ongeveer dertig interviews waarbij wij gewerkt hebben volgens een van tevoren overeengekomen onderzoeksprotocol (zie bijlage 2). Ten slotte is de verschillende deskundigheid en ervaring van de teamleden een belangrijke basis gebleken voor ons advies.

Uitdaging was deze rapportage zo compleet mogelijk te maken en tegelijkertijd compact en kernachtig te houden; daarmee beogen we vooral die argumenten aan te reiken die de politiek in staat stellen keuzes te maken voor de periode 2017 - 2020. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen en is te beschouwen als de samenvatting van ons advies. Hoofdstuk 2 is de terugblik en hebben we voornamelijk feitelijk gehouden. Hoofdstuk 3 bevat de vooruitblik, inclusief ons oordeel en advies over wat wij de Aanvraag noemen: het Ondernemingsplan (subsidieaanvraag 2017 - 2020) en de scenario's van TivoliVredenburg. In de bijlagen zijn nadere uitwerkingen en onderbouwingen opgenomen.

³ Brief aan de leden van de commissie Mens en Samenleving met onderwerp; uitwerking scenario's 2017-2020 en subsidie 2016 TivoliVredenburg, d.d. 26 november 2015, kenmerk 15.511748.

Hoofdstuk 2 en 3 kennen een vergelijkbare opbouw in de paragrafen, die te herleiden is tot de aandachtspunten door het gemeentebestuur geadresseerd ten tijde van onze offerte. We beginnen met de publieksgroepen, omdat hun komst en waardering uiteindelijk doorslaggevend is voor het oordeel over het functioneren van TivoliVredenburg als geheel.

Met veel plezier en toewijding hebben wij ons het afgelopen half jaar verder verdiept in TivoliVredenburg en de uitstraling op de stad Utrecht. Zoals in de offerte gesteld is het een eervol verzoek om dit te mogen doen en hebben diverse leden van ons team in het verleden vanuit andere posities ervaren hoe waardevol het is dat er genuanceerd terug wordt gekeken op grote beeldbepalende bouwprojecten. Ons advies is uiteindelijk vooral toekomstgericht: we hebben steeds de intentie gehad zo precies en nauwkeurig als mogelijk te zijn, aangezien wij weten hoezeer een zorgvuldig proces van de verdeling van gelden bijdraagt aan een goed functionerende en samenwerkende cultuursector in de stad. Wij zien er dan ook naar uit dit rapport persoonlijk toe te lichten aan de gemeenteraad van Utrecht, aan de medewerkers van TivoliVredenburg, aan de culturele sector, aan de pers en aan andere belangstellenden en geïnteresseerden.

2. TERUGBLIK

Deze terugblik gaat over de positie, het functioneren en het meerjarige financiële kader van TivoliVredenburg. Wij geven een oordeel over de balans van organisatie, activiteiten en budget op basis van een relatief korte periode: anderhalf à twee seizoenen volledig functioneren.

Het bouwproces en de bestuurlijke besluitvorming zijn geen onderdeel van de terugblik. We hebben wel gemerkt dat de voorgeschiedenis - ook vandaag de dag - nog regelmatig een rol speelt in het debat. Waar relevant zullen wij in dit advies dan ook een link leggen naar het verdere verleden, voor een uitgebreid chronologisch overzicht verwijzen wij naar het rapport "Een paleis voor de muziek" van de Rekenkamer Utrecht⁴.

2.1 Verbinding met publieksgroepen en stakeholders

TivoliVredenburg heeft vanaf de eerste dag - de feestelijke opening op 21 juni 2014 - haar plek weer gevonden in de Utrechtse samenleving. Daarbij zijn de verwachtingen overtroffen: er was het eerste jaar 70% meer programma dan jaarlijks bij de drie samenstellende podia en er kwam 40% meer bezoek dan destijds begroot⁵. Het totaal aantal activiteiten in 2015 in de vijf zalen kwam uit op 1059⁶.

Bezoekers komen niet alleen uit de stad Utrecht, maar ook in flinke mate uit de regio (ongeveer de helft) en andere delen van het land. Het landelijke publiek wordt vooral aangetrokken door unieke eenmalige concerten en bijzondere festivals. TivoliVredenburg heeft op dit terrein een landelijke positie verworven, of anders gezegd: haar oorspronkelijke positie herwonnen.

TivoliVredenburg heeft een eigentijdse doelgroepgerichte marketingstrategie, weet de verschillende groepen goed te bereiken en heeft in relatief korte tijd een groot publiek aan zich weten te binden. Uit het structurele bezoekersonderzoek dat TivoliVredenburg sinds het najaar van 2015 uitvoert, blijkt dat er positieve waardering is voor de programmering, de bereikbaarheid en het gebouw. Opvallend is ook het aantal likes op facebook (meer dan 90.000 in anderhalf jaar).

Met de samenwerkingspartners in het kunstenveld, zowel landelijk als in Utrecht, zijn stevige relaties opgebouwd, gericht op concertprogrammering en op educatie-activiteiten. Ook de betrokkenheid en rol van TivoliVredenburg bij de programmering of organisatie van activiteiten buiten het TivoliVredenburg-gebouw wordt in het kunstenveld inmiddels als vanzelfsprekend beschouwd. Op het gebied van sponsor- en fondsenwerving is TivoliVredenburg met een veelheid aan partners een relatie aangegaan; Rabobank Nederland, KF Hein Fonds, Fonds 21 en VSBfonds zijn voorbeelden.

Uit onderzoek in 2015 door merkenbureau Hendrik Beerda komt naar voren dat TivoliVredenburg, ondanks de soms negatief getoonzette berichtgeving in kranten, in de provincie Utrecht uitgegroeid is tot een krachtig merk. Onder de landelijke podia is de merkpositie van TivoliVredenburg nog bescheiden van aard.

2.2 Programmering en activiteiten

De kracht van TivoliVredenburg was de afgelopen anderhalf jaar gelegen in haar programmering. De activiteiten vonden plaats in de vijf zalen:

- Ronda: capaciteit 2000 personen, voor popmuziek
- Pandora: capaciteit 625 personen, voor clubnights en cross overs
- Cloud Nine: capaciteit 440 personen, voor jazz
- Grote Zaal, capaciteit 1717 personen, hoofdzakelijk voor klassieke muziek
- Hertz: capaciteit 543 personen, voor klassieke kamermuziek

⁴ Een paleis voor de muziek, Rekenkamer Utrecht, november 2015.

⁵ Jaarrekening 2014 TivoliVredenburg.

⁶ TivoliVredenburg, cijfers 10 maart 2016.

Uniek kenmerk van TivoliVredenburg is de combinatie van verschillende zalen met elk een eigen sfeer, onder één dak. Dit maakt het gebouw bij uitstek geschikt voor *festivals en concoursen*, waarbij het hele gebouw én de afzonderlijke zalen optimaal te benutten zijn. In de eerste seizoenen is hier goed gebruik van gemaakt en was er een groot aantal festivals en concoursen: de Gaudeamus Muziekweek, het Internationaal Kamermuziekfestival, het toonaangevende internationaal Festival Oude Muziek, en ook het eerdergenoemde Le Guess Who?, het Ramblin' Roots festival, Catch, Transition, My First Festival, het UUnited Muziekfestival in samenwerking met de Universiteit Utrecht en het Nederlands Vioolconcours. Kijkend naar de bezoekersaantallen, zijn de festivals en concoursen behoorlijk succesvol. Minder geschikt is TivoliVredenburg voor het Filmfestival, zo bleek in 2014; de opstelling in de zalen leent zich volgens velen niet goed voor filmvertoningen.

TivoliVredenburg heeft mede hierdoor een uitstekende uitgangspositie om nationaal en internationaal als voortrekker te fungeren in het proces van "muzikale ontzuiling". Met alle verschillende muziekstijlen, programmeurs en publiek onder één dak is het veel eenvoudiger traditionele grenzen te slechten, wat aansluit op een belangrijke behoefte bij het nieuwe publiek.

Popprogrammering vindt plaats in de Rondazaal en deels in de Pandorazaal. De Rondazaal is de enige zaal in Nederland met een capaciteit van 2000 bezoekers. Het neemt daarmee in omvang een tussenpositie in ten opzichte van Paradiso in Amsterdam (1500 personen) en het verbouwde O13 in Tilburg (vergroot van 2000 naar 3000 personen). Uit onze gesprekken en onderliggend materiaal blijkt dat de popprogrammering in de Ronda- en de Pandorazaal vanaf het begin op goed niveau is geweest, dat de bezoekersaantallen hoog⁷ waren (zie bijlage 6) en dat er in korte tijd een uitstekende naam is opgebouwd.

De *Jazzprogrammering* in de Cloud Nine Zaal en in Club Nine is eveneens op niveau en wordt gezien als degelijk, soms verrassend, met voldoende artistieke uitschieters en gericht op zowel grote namen als jongere doelgroepen. De samenwerking met het North Sea Jazzfestival in de vorm van het Transition-festival is een belangrijke stap, die mogelijk ook positieve bijeffecten genereert voor de toekomst⁸. Het aantal jazzconcerten is enigszins beperkt, de bezoekersaantallen zijn redelijk. De totale zaalcapaciteit is aan de hoge kant; waar het voormalige jazzpodium van de SJU een capaciteit had van 200 bezoekers, is met Cloud Nine meteen opgeschaald naar 440 bezoekers.

De Grote Zaal van het oude Muziekcentrum Vredenburg is sinds de bouw eind jaren zeventig geroemd door zowel muziek- als architectuurliefhebbers vanwege zijn bijzondere akoestiek en beleving. Dat heeft de Utrechtse gemeenteraad ertoe gebracht om in 2002 te besluiten dat de Grote Zaal behouden moest blijven. In TivoliVredenburg wordt de Grote Zaal vooral gebruikt voor *klassieke muziek* in grote bezetting. Wat in de programmering opvalt, is de goede balans tussen groot symfonische muziek, kamerorkesten, orkesten die spelen op authentieke instrumenten en moderne-muziekensembles. Er is een zorgvuldig evenwicht tussen concerten door het Radio Filharmonisch Orkest (ongeveer 35), gastorkesten uit binnen- en buitenland (ongeveer 25), en concerten verzorgd door Utrechtse partners die een eigen serie of Festival hebben, zoals het Festival Oude Muziek, Holland Baroque, Internationaal Kamermuziek Festival, de Nederlandse Bachvereniging, Insomnio en de Nieuwe Philharmonie Utrecht (ongeveer 35)⁹. Met een gemiddelde van tien orkestconcerten per maand gedurende het seizoen is deze programmering op maat voor een stad als Utrecht. Opvallend is de geslaagde serie Pieces of Tomorrow, die speciaal is opgezet voor jongvolwassenen. Naast deze concerten in de reguliere programmering zijn er diverse optredens onder andere van amateurorkesten. De bezoekersaantallen zijn redelijk.

De kamermuziekprogrammering in de Hertz is internationaal georiënteerd, gevarieerd en op niveau en trekt een goed aantal bezoekers. Omdat het podium en de zaalgrootte het toelaten, worden er soms ook kleinere kamerorkesten en koren geprogrammeerd.

De Pandorazaal is er voor clubnights, soms popmuziek en cross-over muziek en ook voor modeshows en diverse andere zakelijke activiteiten. De bezoekersaantallen zijn goed.

⁷ Goede bezetting is 75%-100% van de zaal bezet. Redelijke bezetting is 50%-75% van de zaal bezet.

⁸ Artikel Volkskrant d.d. 26 maart 2016 – "Op Transition in Utrecht gebeurde wat we kennen van North Sea Jazz; gewoonlijk kleine acts speelden de grote zalen plat".

⁹ Aantal concerten 2016-2017, cijfers TivoliVredenburg.

Gedurende het eerste seizoen heeft TivoliVredenburg een veelheid aan *educatie-activiteiten* georganiseerd onder de noemer Connect, vaak in samenwerking met de relevante landelijke, regionale en lokale partners. Enkele voorbeelden zijn concerten voor het basis- en voortgezet onderwijs, specifieke activiteiten voor het vmbo, gratis lunchconcerten, open podiumactiviteiten en masterclasses voor musici. Hiermee zijn meer dan 43.000 deelnemers en bezoekers bereikt, wat een flink aantal is voor het eerste seizoen, terwijl de kwaliteit van de activiteiten op een goed niveau lag.¹⁰

Ten aanzien van de exploitatie zijn de toegangsprijzen van de diverse activiteiten soms aan de voorzichtige kant, bijvoorbeeld als het gaat om jazzconcerten en om concerten in de Grote Zaal. Dit is verklaarbaar vanuit de behoefte om marktpositie te verwerven en te bestendigen. Hetzelfde geldt voor het culturele verhuurtarief voor verhuur aan festivals en organisaties van amateurorkesten en -koren; ook hier is prioriteit gegeven aan de verankering van de positie en aan de opbouw van een stabiel publiek. Ook de partage-afspraken (de wijze waarop de opbrengsten verdeeld worden) met de muzikanten zijn aan de voorzichtige kant in relatie tot zalen als Paradiso en Melkweg. Dit valt wederom te rechtvaardigen vanuit de wens om positie te verwerven bij muzikanten.

Horeca, zakelijke verhuur, sponsoring en fondsenwerving

Café Het Gegeven Paard - een aparte BV - op de begane grond begint langzaamaan beter te lopen. Overdag is het steeds voller en het publiek is divers. Assortiment en dienstverlening zijn nog niet optimaal; recent zijn er nieuwe ervaren mensen met ruime horeca-ervaring in de cultuursector op deze klus gezet. Met de nieuwe activiteit Science Café en met Open Stage, wordt extra en deels ook nieuw publiek naar de entreehal getrokken.

De *zakelijke verhuur* in het nieuwe gebouw blijft nog achter. Met name de voormalige Vredenburg-relaties lijken de kat nog even uit de boom te kijken. Cateringprijzen worden als relatief hoog ervaren, de open verbindingen naar andere ruimtes werken soms ook drempelverhogend. De prijzen voor zakelijke verhuur liggen op een gebruikelijk niveau. Voor congressen met behoefte aan verschillende soorten zalen en een bijzondere ambiance blijkt het gebouw zeer geschikt en complementair aan de nabijgelegen Jaarbeurs. Dit geldt eveneens voor grote feesten.

De *sponsor- en (private)fondsenwerving* ligt, ondanks de moeilijke en teruggelopen sponsormarkt, op een goed niveau: een bedrag van bijna € 645.000 aan corporate sponsoring, investeringsbijdragen van € 275.000 en daarnaast barters, programmasponsoring en donaties. Dit leidde in 2015 tot een geworven totaalbedrag van ruim € 1,1 miljoen (zie bijlage 7). Onder de podiumkunstinstellingen in Nederland werft alleen het Concertgebouw een hoger bedrag. Ook op Europees niveau behoort TivoliVredenburg op dit terrein tot de top van de podiuminstellingen.

2.3 Gebruik en benutting van het gebouw

Zoals in het voorwoord gesteld is het gebouw uniek: zelfs mondiaal zijn er maar weinig muziekgebouwen in deze categorie. Sinds de opening zijn de reacties op het gebouw overwegend positief, zowel bij musici en partners (huurders en impresario's) als bij het publiek. De mensen die met het gebouw te maken hebben, vinden het tegelijkertijd complex; er zijn er zelfs die denken dat geen gebouw ter wereld zo complex is. Oorzaak daarvan is gelegen in het besluit om de footprint van het gebouw niet te vergroten en de zalen bovenop elkaar te plaatsen. Het bleek buitengewoon ingewikkeld om aan alle bouwkundige- en gebruikerseisen te voldoen in deze beperkende context.

Naast alle waardering en positieve ervaringen, was er ook tegenslag bij de ingebruikname. Het geluidsslek tussen Ronda en Hertz is inmiddels opgelost en het lek tussen de Cloud Nine en Hertz volgt in de zomer van 2017¹¹. Daarnaast staat er nog een aantal grotere en kleinere technische aanpassingen op de rol. Zo zal de afronding van de bewegwijzering nog enige tijd in beslag nemen, wordt het entreegebied aangepast en zijn er door het gehele gebouw heen nog steeds onafgemaakte details zichtbaar. Ook installatietechnisch functioneert het gebouw nog niet optimaal. Luchtverversing en verwarming zijn nog niet geheel eigen gemaakt en niet in elke ruimte onder controle, het warmte/koude-opslagsysteem is nog altijd niet goed

¹⁰ TivoliVredenburg Connect, Educatie en Publieksonwikkeling 2014-2018 – Jaarverslag 2014-2015.

¹¹ De aanpak van de geluidsoverdracht, oorspronkelijk gepland zomer 2016 (zie ook Raadsbrief geluidsoverdracht TivoliVredenburg, 7 december 2015) is op verzoek van TivoliVredenburg verschoven naar zomer 2017.

ingeregeld. Een deel van de verdere ontwikkeling wacht bovendien op bouwactiviteiten in de omgeving; sowieso zal in de directe omgeving de komende jaren nog veel opgebroken en in aanbouw zijn.

Bij de ingebruikname bleek dat het gebouw in een aantal opzichten ook inefficiënt is. De looproutes naar de zalen zijn lang en niet overal duidelijk, het aantal liften is beperkt, de verblijfruimtes zijn ten opzichte van elkaar niet altijd handig gesitueerd. In combinatie met het hoge en verspringende atrium maken deze factoren de exploitatie niet eenvoudig en onevenredig duur, onder meer door extra bewakings- en schoonmaakkosten, extra gebruikerslasten en extra horecakosten. Daarnaast zijn er sinds de oplevering een aantal klachten binnengekomen als het gaat om de toegankelijkheid van het gebouw voor mensen met een beperking. Er ligt inmiddels een werkplan voor de verbetering van de toegankelijkheid (zie verder de commissiebrief van 1 maart 2016).

Ook is gebleken dat de uitstraling en inrichting van het gebouw soms - afhankelijk van publieksgroepen en programmering - extra ingrepen nodig hebben om een warmere en meer uitnodigende sfeer te krijgen.

2.4 Eigendom, sturing en rolverdeling

Er zijn veel partijen betrokken geweest bij de ontwikkeling, bouw en oplevering van TivoliVredenburg. Aan gemeentelijke kant gaat het om politieke gremia - Raad en College - en om ambtelijke beleids- en uitvoeringsonderdelen, zoals de afdeling Cultuur, de Utrechtse Vastgoed Organisatie (UVO) en de Projectorganisatie Stationsgebied. Vanuit de gebruikskant zijn de oorspronkelijke organisaties Tivoli, Vredenburg en de SJU betrokken geweest en vanaf 1 januari 2014 is er de nieuwe organisatie. Voor een volledig beeld van de betrokken partijen gedurende de bouw, de oplevering en de eerste exploitatiefase verwijzen wij naar het eerdergenoemde rapport van de Rekenkamer.

Het eigendom van het gebouw is in handen van de gemeente, de eigenaarsrol wordt vervuld door de Utrechtse Vastgoed Organisatie. TivoliVredenburg huurt het gebouw van de gemeente. Naast het eigenaarschap heeft de gemeente via de afdeling Cultuur als subsidieverstrekker een controlerende rol richting TivoliVredenburg. Gemeenteraadsleden hebben de afgelopen periode ook vragen gesteld over het eigenaarschap en in die discussie zijn privatisering of verkoop van het gebouw als suggesties genoemd. We gaan hier in hoofdstuk 3 verder op in.

Per 1 januari 2014 is TivoliVredenburg als nieuwe zelfstandige organisatie van start gegaan. Het interne toezicht heeft vorm gekregen met de benoeming van een voorzitter en drie leden van de Raad van Toezicht in januari 2014. Sindsdien is de Raad van Toezicht verder aangevuld en hij bestaat nu uit zes leden. De Raad van Toezicht vergadert ten minste eens per kwartaal en wordt door de directeur-bestuurder op de hoogte gebracht van de actuele ontwikkeling via mondelinge en schriftelijke rapportages.

Alle betrokkenen waren zich bewust van het feit dat de eerste twee jaren de jaren zouden zijn van het inregelen van de organisatie en het gebouw en dat dit hier en daar aanloopproblemen met zich mee zou brengen. De opdracht was ambitieus, de druk groot. De ontwikkelingen gedurende de bouw en tijdens de oplevering waren zoals zo vaak niet altijd voorzien. Deze hebben geleid tot een meer directe en frequente betrokkenheid van alle partijen, anders gezegd tot een kortcyclische en gedetailleerde manier van toezicht houden en verantwoording afleggen richting de gemeente. Dit alles is op zichzelf niet onlogisch gezien het verleden van beide organisaties en de onervarenheid met het nieuwe complexe gebouw. Al met al is een van de gevolgen dat de ruimte voor ondernemerschap niet als groot is ervaren. Daar zijn dus mogelijkheden voor verbetering, zoals wij beschrijven in de vooruitblik.

Sinds 2014 levert TivoliVredenburg op verzoek van de gemeente elk kwartaal een tussenrapportage op. Deze is bestemd voor het college van burgemeester en wethouders en de ambtelijke advisering. De tussenrapportages gaan gedetailleerd in op ontwikkelingen en cijfers ten aanzien van activiteiten, programmering, bezoekersaantallen, financiële resultaten en verwachtingen, gebouw gerelateerde zaken en risico's. De rapportageformats zijn de afgelopen jaren een aantal malen veranderd. Het kost - zowel aan de zijde van TivoliVredenburg als aan de zijde van de gemeente - veel tijd om de rapportages op te stellen en te beoordelen, terwijl kwartaalrapportages van culturele instellingen over het algemeen (al is het alleen al vanwege seizoensinvloeden) weinig voorspellend vermogen hebben. De tussenrapportages zijn openbaar en na bespreking in de gemeenteraad leiden ze vanzelfsprekend vaak weer tot nieuwe onderzoeksvragen. De intensiteit en frequentie van deze wijze van rapporteren wijkt sterk af van wat gebruikelijk is bij culturele instellingen in grote steden. In de meeste steden besluit de gemeenteraad eens in de vier jaar over de

cultuurnota-subsidies. Deze subsidie wordt vervolgens jaarlijks beschikt op basis van een activiteitenplan voorzien van een sluitende begroting. Beoordeling vindt ambtelijke plaats, ook van de jaarlijkse eindverantwoording, zowel inhoudelijk als financieel. Slechts bij zeer substantiële afwijkingen en calamiteiten wordt de instelling geacht de subsidiënt separaat te informeren.

2.5 Organisatie en ondernemerschap

De huidige TivoliVredenburg organisatie is ontstaan uit een samenvoeging van de organisaties van het voormalige Tivoli en het voormalige Vredenburg. Beide organisaties kenden hun eigen sfeer, cultuur en werkwijze. Tivoli was voorheen een kleine en praktisch ingestelde pop-organisatie, afkomstig uit een oud gebouw met een eenvoudige routing. Vredenburg is voortgekomen uit een ambtelijke dienst, met een meer traditionele achtergrond. Hoewel beide organisaties al vóór de fusie - ook op operationeel niveau - uitgebreid onderling overleg voerden, kwam de daadwerkelijke organisatorische samenvoeging pas bij de ingebruikname van het gebouw (1 januari 2014) tot stand.

In eerste instantie is gekozen voor een organisatiestructuur gebaseerd op drie pijlers: programma & marketing, zakelijke verhuur & horeca en productie & gebouw. Gedurende de eerste periode na de opening heeft de organisatie te maken gehad met veel onvoorziene en ingrijpende ontwikkelingen, zoals de niet afgeronde oplevering, geluidstekken, het grote aantal forse aanpassingen in het gebouw dat direct na de oplevering al nodig bleek, maar ook het parallel aan het nieuwe gebouw doorgaan van activiteiten op de oude locaties. De hectiek en publiciteit die dit met zich mee bracht, in combinatie met een complex en nog onbekend gebouw en de grote aantallen nieuwe personeelsleden die aangetrokken en getraind moesten worden, maakten de beginfase van de organisatie op z'n minst uitdagend. Gevolg was in die periode een oplopend ziekteverzuim, een hoog personeelsverloop onder oproepkrachten en een moeizame integratie van de beide voormalige organisaties.

TivoliVredenburg heeft in deze pioniersperiode alle zeilen bij moeten zetten om de geschetste problemen en uitdagingen het hoofd te bieden. De samenvoeging van de twee totaal verschillende organisaties heeft een grote krachtsinspanning gevergd van alle betrokkenen, maar is goed gelukt. Tegen deze achtergrond is het een prestatie dat er de eerste anderhalf jaar met een krap personeelsbestand veel evenementen hebben plaatsgevonden met grote aantallen bezoekers. In 2015 waren er 1059 activiteiten in de vijf zalen (totaal aantal activiteiten minus Open stage concerten en Kennismaking en verbinding) met ruim 641.000 bezoekers (exclusief bezoekers horeca), zie ook bijlage 6. Ondanks veel dubbele diensten, onervarenheid met het gebouw en een hoger ziekteverzuim, ontstond er ook een relatief goed draaiende organisatie en waren er opmerkelijke concerten en activiteiten. Opvallend is dat TivoliVredenburg in vergelijking met andere podia in Nederland een groot aantal oproepkrachten heeft ten opzichte van het vaste personeel. Daarnaast geldt voor het hele bedrijf de CAO van de Verenigde Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF), één van de laagste CAO's in Nederland, en ruim lager dan wat bij klassieke muziekzalen gangbaar is. Tenslotte zijn er ongeveer 60 vrijwilligers, wat bij de meeste podia in Nederland niet het geval is. Het voorgaande verklaart dat de personeelskosten van TivoliVredenburg relatief laag zijn in vergelijking met de realisatiecijfers van andere podia.

Niet alles werkte goed in de beginperiode, zo was er bij bezoekers nu en dan ontevredenheid over de dienstverlening: horeca, kassa, wachtrijen bij de garderobes, geen of late respons op telefoontjes of mails, en zo verder. Maar de algehele reactie op het nieuwe TivoliVredenburg was positief. En langzaamaan begon het uitvoerend personeel grip te krijgen op het onderhoud en de schoonmaak, op de technische mogelijkheden van het gebouw, op de routing, de bewaking, op het omgaan met publieksstromen, op de begeleiding en de voorzieningen voor de optredende artiesten. De administratieve organisatie begon op orde te raken, ondanks ingewikkelde kasstromen, nieuwe seizoenspatronen en een zware focus op kosten. Ook de benadering van sponsors, fondsen en vrienden begon tot resultaten te leiden, ondanks de kleine sponsorafdeling. In deze periode heeft de directie met behulp van de Raad van Toezicht door richting en rust te bewaren het schip op koers gebracht en inmiddels gaat het beter dan geprognotiseerd. Wel hebben de zware eerste jaren een stevige wissel getrokken op de organisatie. Nu de basis meer op orde begint te komen, is er ruimte om de organisatie verder te ontwikkelen.

2.6 Exploitatie en financiën

Onderstaande tabel geeft de begrotingen 2014 en 2015 weer. De begroting van 2014 is opgesteld in 2013 onder verantwoordelijkheid van het Bestuur Muziekpaleis. De begroting van 2015 is in 2014 opgesteld door de huidige organisatie. De realisatie 2014, realisatie 2015 en begroting 2016 zijn vanzelfsprekend eveneens de verantwoordelijkheid van de huidige organisatie.

	Begroting 2014	Realisatie 2014	Begroting 2015	Realisatie 2015	Begroting 2016
	(12-2013)	(4-2015)	(12-2013)	(3-2016)	(9-2015)
Inkomsten uit activiteiten					
Recette producties	5.539.000	7.198.404	6.583.000	9.803.174	9.455.594
Omzet horeca producties	3.446.000	4.091.201	4.018.000	4.623.342	5.112.718
Subtotaal omzet producties	8.985.000	11.289.605	10.601.000	14.426.516	14.568.312
Omzet zakelijke verhuur	1.749.000	1.854.738	1.708.000	2.733.718	2.856.000
Overige omzet	407.000	392.998	661.000	667.798	767.600
Overige inkomsten	359.000	441.377	600.000	646.744	750.000
Totaal inkomsten uit activiteiten	11.500.000	13.978.718	13.570.000	18.474.776	18.941.912
Kostprijs van de omzet					
KP producties	6.770.000	9.487.365	7.313.000	11.435.856	10.810.126
KP horeca producties	1.294.000	2.041.313	1.385.000	2.278.262	1.997.834
Subtotaal KP producties	8.064.000	11.528.678	8.698.000	13.714.118	12.807.960
KP zakelijke verhuur	1.193.000	1.579.263	931.000	1.899.487	2.040.000
KP overige omzet	-	93.850	-	124.282	85.000
KP overige inkomsten	-	120.393	-	61.896	90.000
Totaal kostprijs van de omzet	9.257.000	13.322.184	9.629.000	15.799.783	15.022.960
Brutomarge					
Brutomarge producties	-1.231.000	-2.288.961	-730.000	-1.632.382	-1.354.532
Brutomarge horeca producties	2.152.000	2.049.888	2.633.000	2.345.080	3.114.884
Subtotaal brutomarge producties	921.000	-239.072	1.903.000	712.398	1.760.352
Brutomarge zakelijke verhuur	556.000	275.475	777.000	834.231	816.000
Brutomarge overige omzet	407.000	299.148	661.000	543.516	682.600
Brutomarge overige inkomsten	359.000	320.983	600.000	584.848	660.000
Brutomarge	2.243.000	656.533	3.941.000	2.674.993	3.918.952
Beheerlasten					
Personeelskosten overhead	2.702.000	3.690.434	2.911.000	4.300.974	4.253.400
Huur pand	2.210.000	2.098.824	3.506.000	3.537.101	3.607.740
Stelpost extra kantoorruimte (1/2 jaar 2016)					102.000
Energiekosten	394.000	471.142	534.000	420.825	489.600
Onderhoud pand & gebruikersinvesteringen (incl. dotatie voorziening)	1.311.000	1.278.290	1.232.000	1.495.065	1.794.180
Belastingen & heffingen	125.000	204.013	234.000	283.604	331.500

Verzekeringen (her-rubricering 2014 van overige beheerslasten naar huisvesting)	93.000	101.540	70.000	68.938	81.600
Overige huisvestingskosten	-	403.400	-	247.436	63.240
Kapitaallasten gebruikersinvesteringen (afschrijving & rente)	2.330.000	758.610	2.310.000	1.593.758	2.000.000
Huisvesting en kapitaallasten	6.463.000	5.315.818	7.886.000	7.646.727	8.469.860
Overige beheerslasten	1.693.000	1.395.302	1.193.000	975.077	814.000
Totaal beheerslasten	10.858.000	10.401.555	11.990.000	12.922.778	13.537.260
Resultaat	-8.615.000	-9.745.021	-8.049.000	-10.247.785	-9.618.308
Subsidie basisbeschikking	8.629.000	8.629.017	8.049.000	8.049.000	7.897.190
Subsidie aanvulling (2014 reeds beschikt)	-	1.100.000	-	2.198.785	1.721.118
Resultaat na subsidie	14.000	-16.004	-	-	-
werkelijke cijfers 2014 en 2015 zijn exclusief resultaat deelneming Het Gegeven Paard					
werkelijke cijfers 2015 zijn de laatste inschattingen vóór accountantscontrole					

Overzicht financiën, cijfers TivoliVredenburg.

Realisatie 2014 ten opzichte van begroting 2014

Ondanks een ruim hogere totaalomzet van € 2,5 miljoen, bleek de kostprijs daarvan bijna € 4,1 miljoen hoger uit te komen (vooral door extra personeelskosten), met als gevolg een brutomarge van € 1,6 miljoen lager dan begroot. De te krappe begroting uit 2013 van de personeelskosten overhead, resulteerde in een stijging van de personeelskosten met € 1,0 miljoen. Als gevolg van de overige huisvestingskosten enerzijds (diverse incidentele en ongeplande inrichtingskosten en opstartkosten) en anderzijds de vooralsnog veel lagere kapitaallasten voor gebruikersinvesteringen (de investeringen zijn uitgesmeerd over de komende jaren tot 2019) kwamen de totale huisvestingskosten en kapitaallasten bijna € 1,2 miljoen gunstiger uit. Per saldo bedroeg het resultaat ruim € 1,1 miljoen negatief.

Voorlopige realisatie 2015 ten opzichte van begroting 2015

Ondanks een ruim hogere totaalomzet van € 4,9 miljoen, bleek de kostprijs daarvan bijna € 6,2 miljoen hoger uit te komen, met als gevolg een brutomarge van bijna € 1,3 miljoen lager dan begroot: naast de lagere brutomarge producties (- € 0,9 miljoen) kwam ook de brutomarge horeca lager uit (- € 0,3 miljoen), mede als gevolg van het arbeidsintensieve gebouw. De personeelskosten overhead zijn ten opzichte van 2014 verder gestegen met € 0,6 miljoen, ongeveer € 1,4 miljoen (bijna 50%) hoger dan begroot. De totale beheerslasten kwamen, ondanks de € 0,7 miljoen lagere kapitaallasten dan begroot, ruim € 0,9 miljoen hoger uit. Het resultaat kwam uit op € 2,2 miljoen negatief.

Begroting 2016 ten opzichte van realisatie 2015.

De totaalomzet stijgt in de begroting 2016 met bijna € 0,5 miljoen naar ruim € 18,9 miljoen. De totaal kostprijs daalt met bijna € 0,8 miljoen. De brutomarge neemt met ruim € 1,2 miljoen toe. De totale beheerslasten nemen met ruim € 0,6 miljoen toe, voornamelijk in verband met de hogere onderhoudskosten en kapitaallasten van de gebruikersinvesteringen. Het begrote resultaat neemt met bijna € 0,5 miljoen af ten opzichte van 2015 naar € 1,7 miljoen negatief. Vastgesteld mag worden dat de substantiële stijging van de brutomarge ambitieus is.

Het geheel overziend blijkt dat de werkelijkheid voor wat betreft inkomsten gunstiger was dan de begrotingen van 2014 en 2015. De hogere inkomsten waren het gevolg van het grotere aantal concerten, zakelijke verhuringen en horeca. Maar ook de variabele personeelskosten waren hoger, als gevolg van de grootte en complexiteit van het gebouw. De brutomarge bleef daardoor ver achter. Daarnaast vielen de personeelskosten overhead in 2015 bijna 50% hoger uit dan begroot. Ondanks een sterke stijging van de huisvestingskosten, is de verwachting dat in 2016 dankzij een stijging van de inkomsten en vooral van de brutomarge het negatief resultaat zal afnemen.

De veel hogere investering in het gebouw dan oorspronkelijk voorzien, heeft niet geleid tot een hogere huur ten opzichte van de vroegere situatie van Tivoli en Muziekcentrum Vredenburg. Door een dotatie uit de algemene middelen en een (nog niet geheel gerealiseerd) sponsorbedrag is het totale investeringsbedrag substantieel verlaagd naar een basisbedrag voor de huurberekening van € 73,9 miljoen. De kapitaallasten komen echter veel hoger uit dan in de vroegere situatie het geval was; dit is het gevolg van de gebruikersinvesteringen (die tijdens het bouwproces tussentijds zijn verhoogd van € 10,5 miljoen naar € 19 miljoen). Ook de onderhoudskosten, inclusief dotatie aan de gebruikersonderhoudsvoorziening, liggen op een veel hoger niveau dan vroeger het geval was. De totale huisvestingskosten zijn hierdoor in 2015 € 3,5 miljoen hoger dan de vroegere huisvestingskosten (voor inflatie gecorrigeerd).

Ten slotte. De Rekenkamer Utrecht constateerde dat het uniek is in Nederland dat een cultuurgebouw hogere gebouwgebonden kosten heeft dan dat het subsidie ontvangt¹². Bij TivoliVredenburg is dat het geval. Die conclusie willen wij onderstrepen en in het volgende hoofdstuk geven wij aan wat dat ons inziens voor de toekomst betekent.

¹² Een paleis voor de muziek, Rekenkamer Utrecht, november 2015.

3. VOORUITBLIK

In deze vooruitblik geven wij advies over de ambities, doelstellingen en beoogde resultaten zoals beschreven in het Ondernemingsplan 2017-2020 op inhoud, kwaliteit en haalbaarheid. Zo'n advies is per definitie gebaseerd op feiten en cijfers, en ook op observaties, waarderingen en kennis van zaken elders en daarmee intersubjectief. Wij beogen elk advies daarom goed te onderbouwen en te beargumenteren.

Wij beoordelen in ons advies de Aanvraag: het Ondernemingsplan en het bijbehorende Meerjarenplan. TivoliVredenburg heeft beide ingediend op 30 januari 2016. Ook beoordelen we de drie scenario's die TivoliVredenburg op verzoek van de gemeente in de Aanvraag schetst, waaronder dus een scenario dat uitgaat van de bestaande financiële kaders.

De observaties en adviezen in dit hoofdstuk zijn geschreven vanuit een integraal perspectief op de toekomst van TivoliVredenburg en haar waarde voor de stad. We hebben ons daarbij behalve door de Aanvraag zoals gezegd ook laten voeden door het rapport van de Rekenkamer, de dertig interviews, onze analyse van de cijfers en onze ervaringen en expertise, waarvoor eerder reeds verwezen is naar onze cv's in de eerste bijlage. Boeiend is steeds weer of en hoe de investering in een cultuurgebouw rendeert voor de hele stad en haar inwoners. Daar gaan wij in de eerste twee paragrafen op in.

Samenvatting Aanvraag meerjarenplan 2017-2020

TivoliVredenburg heeft haar meerjarenplan ondertiteld met "open". Hiermee geeft TivoliVredenburg aan in welke richting zij zich de komende jaren wil ontwikkelen: een volcontinu bedrijf waar altijd iets te doen is. Het plan bestaat uit twee delen: het meerjarenbeleid en de meerjarenbegroting.

Beleid

Kijkend naar de internationale ontwikkelingen, geeft TivoliVredenburg aan dat de concertpraktijk volop in beweging is. De zoektocht naar nieuw programma, nieuwe concert- en festivalformules, nieuwe marketingstrategieën en nieuwe publieksgroepen is in volle gang. Een concertgebouw met vijf professionele, uitstekend geoutilleerde zalen onder één dak voor alle mogelijke groepen bezoekers, uiteenlopend in leeftijd, smaak en afkomst, is uniek. TivoliVredenburg is de beginfase van vallen en opstaan ontgroeid en wereldsterren hebben hun weg naar Utrecht gevonden. Het bevindt zich in een tijdperk waarin het concertpodium de deuren opengooit, zich soms als podium voor danceliefhebbers gedraagt, dan weer als productiehuis, maar ook als ontmoetingsplaats, debatcentrum en toevluchtshaven. Deze ontwikkeling wil TivoliVredenburg de komende jaren doorzetten.

Voor de toekomst blijft muziek de kern van alle activiteiten voor TivoliVredenburg. Tegelijkertijd heeft verbreding van het programma-aanbod grote prioriteit. Het hedendaagse publiek, gewend aan de franje en afwisseling van de 'beleviseconomie', vraagt daarom. Dat verwacht ook prikkelende lezingen, colleges en debatten in een kunstzinnige ambiance. Het past bovendien bij Utrecht. De aantrekkingskracht van TivoliVredenburg berust op drie pijlers die de komende jaren alleen maar krachtiger worden:

1. Verbreding van het aanbod;
2. Openstelling van het gebouw en
3. Een duidelijke identiteit.

De komende periode staat voor de hele organisatie van TivoliVredenburg in het teken van groei en expansie. Ambities zijn gericht op het verbeteren van publieksbereik, bezettingsgraad, bezoekfrequentie, dienstverlening, hospitality en de inrichting van het gebouw. Inspanningen om de inkomsten te verhogen, hebben prioriteit. De inhoudelijke innovatie is gericht op het bereiken van nieuw publiek met nieuwe concertformats, programmaformules en nieuwe marketingtechnieken náást het realiseren van ambitieuze programma's, al dan niet in samenwerking met internationaal gerenommeerde podia en festivals.

TivoliVredenburg wil de komende Cultuurnota-periode gebruiken om de ambitie te realiseren, die ten grondslag lag aan de totstandkoming van het nieuwe gebouw. Zij formuleert daartoe in de Aanvraag de volgende vijf speerpunten:

- Een excellente programmering op het gebied van klassieke muziek ("topprogrammering van internationale allure");
- Een opener en levendiger gebouw met betere hospitality;
- Realisatie van de maatschappelijke taak, door een plek te zijn voor alle Utrechters;
- Duidelijker manifestatie als online podium;
- Financieel meer op eigen benen staan.

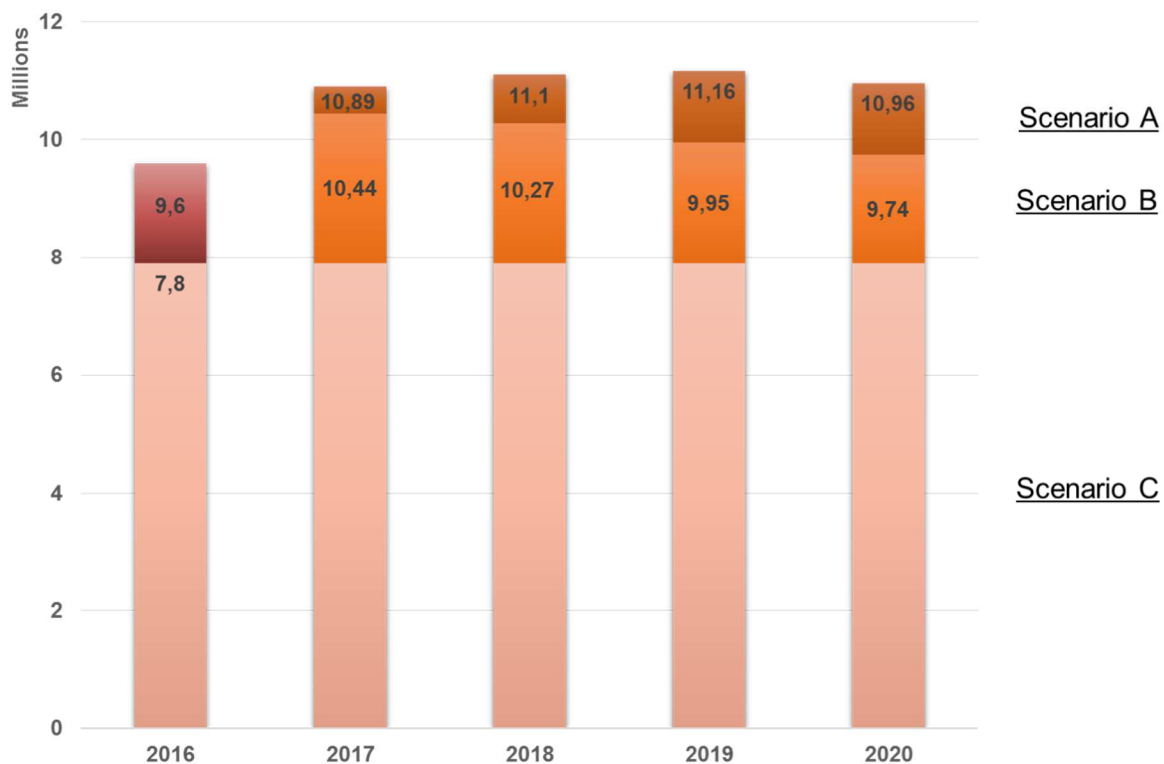
Meerjarenbegroting

TivoliVredenburg wil de successen van de afgelopen jaren ruim overtreffen. Tegelijkertijd moet de organisatie de financiële realiteit onder ogen zien. Voor het meerjarenplan heeft TivoliVredenburg 3 scenario's uitwerkt:

- Scenario A - getiteld "internationale allure" - is als voorkeursscenario van TivoliVredenburg het meest vergaand uitgewerkt in de meerjarenbegroting. Dit scenario gaat uit van (verdere) groei. Het beschouwt de oorspronkelijke (hoge) ambitie van TivoliVredenburg, inclusief de kaders die de gemeente stelt aan de programmering, als leidend. Om dit te realiseren zal TivoliVredenburg de eigen inkomsten en de brutomarge verhogen, meer gelden van derden werven (sponsors en partners) en een eigen weerstandsvermogen opbouwen.
- Scenario B - getiteld "minder investeren" - is een alternatief scenario. Het ambitieniveau in dit scenario ligt lager, de investeringen zijn lager en vinden later in de tijd plaats. De formatie hoeft niet uitgebreid te worden, het activiteitsaanbod groeit ook niet. Het lagere ambitieniveau komt onder meer tot uiting in het loslaten van de voornemens om klassieke concerten van internationale allure te organiseren, een multimediaal online podium te maken en in nieuwe media te investeren.
- Scenario C - getiteld "oorspronkelijke bijdrage" - is als alternatief scenario ontwikkeld om inzichtelijk te maken welke koers TivoliVredenburg moet varen om binnen het oorspronkelijk vastgestelde kader een sluitende exploitatie te realiseren. In dit scenario schrapt TivoliVredenburg alle activiteiten die niet bijdragen aan de brutomarge: vrijwel geen klassieke muziek meer, geen jazz, geen muziekeducatie, minder festivals en familieconcerten. Wel pop, dance, sommige festivals, zakelijke verhuur en eigen horeca.

In paragraaf 3.8 gaan wij in op de financiële implicaties van de verschillende scenario's.

Hieronder wel de samenvatting van de bedragen die horen bij de scenario's.



3.1 Cultuur is ook economie: de rekeneenheid is de stad

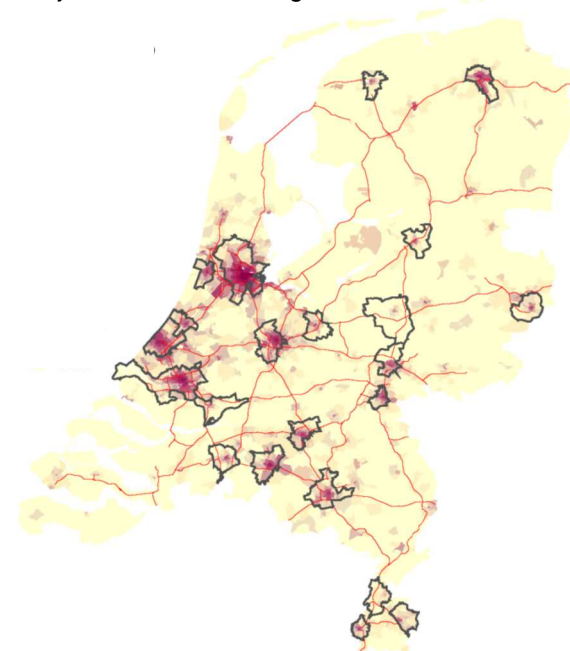
De stad is de maat van de toekomst en TivoliVredenburg is een investering in de stad. Het gebouw staat in de context van de stad. TivoliVredenburg is in Utrecht wel gezien als een uit de hand gelopen kostenpost; als OAT zijn wij echter van mening dat de steden van de toekomst niet een gebouw of een gebied als rekeneenheid hanteren, maar de stad als geheel, met de daarbij behorende investeringen en rendementen. TivoliVredenburg is een beeldbepalend podium met haar programma en haar platformfunctie: een ontmoetingsplaats voor iedereen in de stad.

De aanpak van Utrecht in de afgelopen decennia betaalt zich nu uit. Gedurende de economische crisis is vanuit een onderscheidende visie doorgewerkt aan de stad. Toen rendeerte dat in de vorm van werkgelegenheid, nu in het perspectief van een bruisende binnenstad en straks door een afgerond en onderscheidend stationsgebied. Het is in deze tijd niet te onderschatten hoezeer Utrecht met deze gebiedsontwikkeling en een aantal trekkers daarin voor velen een reden heeft gecreëerd naar de stad te komen, of het nu bewoners, bezoekers of bedrijven zijn.

Het aantal bewoners, bedrijven en bezoekers in Utrecht groeit sneller dan het CBS had verwacht: op 1 januari 2006 telde Utrecht 280.949 inwoners, tien jaar later zijn het er 338.949; een groei van bijna 6.000 inwoners per jaar! Dit geeft Utrecht in tijden van sterke urbanisatie en tegelijkertijd krimp elders een bevoorrechte positie. Het biedt een uitstekende basis voor verdere positionering van de stad en geeft een voorsprong op andere grote steden. Dat Utrecht ook internationaal op de kaart staat, bleek vorig jaar na het succes van de Tour de France-start. De internationale ambities van grote Utrechtse partijen als de Universiteit en de Jaarbeurs zijn eveneens gebaseerd op de sterke positie van Utrecht in een internationale omgeving van steden die met elkaar concurreren.

Investeringen in cultuur zijn zeker niet alleen culturele, maar ook maatschappelijke en economische investeringen. Onderzoek¹³ laat zien dat de nabijheid van cultuur (concerten en theater) sterk samenhangt met de variatie in grondprijzen en dat een groot cultureel aanbod binnen een acceptabele reistijd, leidt tot hogere grondprijzen. Net als in andere G4-steden, is ook in Utrecht tijdig geïnvesteerd in cultuur en bereikbaarheid. Dit werkt door in nationale uitstraling en aantrekkingskracht, en in de economische waarde van de grond.

Het concept van TivoliVredenburg sluit aan bij actuele trends in de culturele wereld: een combinatie van uiteenlopende muziekstijlen en andere kunstvormen, een positie als "third place" als ontmoetingsplaats naast eigen huis en kantoor. Utrecht krijgt mondiaal aandacht voor de combinatie van muziek en samenleving; dat komt natuurlijk ook door het opmerkelijke gebouw dat wereldwijd aandacht trekt en waar met jaloezie naar wordt gekeken.



*Bijdrage van concerten en theaters geconcentreerd in de steden
(bron: Stad en Land, CPB, 2010)*

De nabijheid van cultuur (concerten en theater) hangt sterk samen met de variatie in grondprijzen. Groot cultureel aanbod, binnen een acceptabele reistijd, leidt tot hogere grondprijzen. Utrecht loopt met haar binnenstad voor op de concurrentie; Utrecht heeft net als andere G4-steden tijdig geïnvesteerd in cultuur en bereikbaarheid, zodat zij nationale uitstraling en aantrekkingskracht behoudt.

grondprijzen (euro/m²)

525 en hoger	35 tot 45
280 tot 525	30 tot 35
190 tot 280	25 tot 30
135 tot 190	20 tot 25
100 tot 135	15 tot 20
75 tot 100	10 tot 15
55 tot 75	5 tot 10
45 tot 55	0 tot 5

¹³ Stad en land, CPB, 2010

Vooruitziend

De ingezette lijn gaat omhoog in Utrecht. Het aantal bewoners, bezoekers en bedrijven groeit en dat geeft vertrouwen, ook in de toekomst van TivoliVredenburg. Bewoners zijn jonger en hoger opgeleid dan waar ook in Nederland. Deze groep vraagt om goede voorzieningen en die zijn er in Utrecht. De groei van Utrecht leidt ongetwijfeld tot verdere groei van het aantal potentiële klanten. Door het gebouw (beter) te verbinden met de stad en de drempel te verlagen om binnen te lopen, zal het gebouw steeds meer een gebouw van de stad worden. De Aanvraag zet hier terecht ook op in (zie ook paragraaf 3.5).

Er is vandaag de dag een overvloed aan muziek en de vraag naar muziek neemt toe, ook omdat in de digitale werkelijkheid iedereen heel makkelijk muziek tot zich kan nemen en zelf ook veel makkelijker muziek kan maken; er zijn reeds vele programma's op de markt en het aantal online cursussen op dit gebied neemt ook snel toe. Met de overvloed en het groeiend aantal cross overs tussen genres, neemt ook de behoefte aan duiding toe. TivoliVredenburg heeft het gebouw en de mogelijkheden om daar als geen ander op in te spelen. Het is mogelijk juist nieuwe groepen heel gericht te benaderen en specifieke laagdrempelige programma's voor ze te ontwikkelen, met als doel ze vaste klant te maken.

Wij hebben gesteld dat de stad de rekeneenheid is, en TivoliVredenburg een opmerkelijk grote investering. Wat betekent dit voor de toekomst? De investering rendeert ons inziens maximaal door het gebouw met al haar mogelijkheden ten volle te benutten. De jaarlijkse meerprijs daarvan is te rechtvaardigen omdat het rendement van de investering ten goede komt aan de stad als geheel. Een stad is immers een verzameling investeringen die vooral in hun samenhang effectief is. Hoe effectief is niet te meten naar aanleiding van één object of in één bepaalde periode, aangezien de stedelijke economie gestaag verandert. Het gaat om de economische en maatschappelijke impact van gebundelde investeringen, waarin kunst en cultuur een speciale rol spelen omdat culturele instellingen een relatief groot aandeel hebben in het imago en de aantrekkingskracht van de stad. Een net zo belangrijke reden is dat daar de activiteiten zijn die voor bezoekers van buiten een reden zijn om te komen. Het is vanzelfsprekend mogelijk om ook de maatschappelijke, sociale en culturele waarden in kaart te brengen. Het OAT adviseert daarom een vierjaarlijkse Maatschappelijke Kosten- en Batenanalyse (MKBA) op te stellen voor de maatschappelijke en economische bijdrage van alle kunst- en cultuurinstellingen in Utrecht. Een geschikt moment hiervoor is eind 2018 - begin 2019, tegelijkertijd met de mid-term review van de instellingen in de cultuurnota. Voor een opzet van een dergelijke analyse verwijzen wij naar bijlage 5. Centraal staat de toegevoegde waarde - zowel economisch, cultureel, sociaal als maatschappelijk - van de culturele sector en van de investeringen aldaar. Relevante vragen zijn: hoeveel mensen komen er, welke mensen, wat vinden ze belangrijk, wat geven ze uit en waaraan? Voorzieningen in de buurt verhogen de waardering, zo blijkt, ook al ga je nooit¹⁴.

Goed onderzoek kan inzichten en argumenten verschaffen met betrekking tot de publieke bijdrage van TivoliVredenburg, ook van belang voor mensen die er zelf niet komen. Want een gratis lunchconcert is natuurlijk geen gratis lunchconcert en een klassiek concert is altijd duurder dan de baten uit de kaartopbrengsten. De baten slaan namelijk ergens anders neer: in de stad als de mensen voorafgaand en na afloop van een concert iets eten of drinken. De bezoekers nemen dergelijke evenementen mee in hun beoordeling over de stad en waarderen wat er te doen is. Anders gezegd: het kan heel goed zijn dat uiteindelijk de Utrechter voordeliger uit is mét TivoliVredenburg dan zonder. Wellicht kost dat meer dan een tientje per bezoeker (700.000 bezoekers het eerste jaar maal € 13,90 is € 9,73 miljoen gemeentelijke subsidie), maar levert het de stad nog veel meer op: aan werkgelegenheid bij TivoliVredenburg zelf, aan dagjesmensen, aan vaste klanten, aan bedrijven en studenten die zich ook daarom in Utrecht vestigen, aan collegegeld, aan mensen die parkeergeld betalen, btw over de gekochte en geconsumeerde zaken en OZB over het gekochte huis en ook aan immateriële waarden zoals mensen die weer nieuwe mensen ontmoet hebben en daarmee de verbindingen sterker maken.

3.2 Sprong voorwaarts: TivoliVredenburg kantelpunt voor Utrecht

TivoliVredenburg staat er nu, in al haar grootsheid, complexiteit en met al haar kwaliteiten. Utrecht is een veelzijdig en veelbelovend cultuurcomplex rijker met een unieke, "on-Hollandse" potentie voor de komende generaties. Vele geïnterviewden zien TivoliVredenburg als een kantelpunt voor Utrecht en wij delen die opvatting: het symboliseert de grote sprong voorwaarts die er met de ontwikkeling van het Stationsgebied als geheel is gemaakt en waarvan meerdere tekenen duidelijk zichtbaar worden, zoals het Station en het

¹⁴ Gerard Marlet, Atlas der Nederlandse gemeenten.

water in de Catharijnesingel. TivoliVredenburg is als muziekgebouw zo bijzonder omdat het genres en publieksgroepen verbindt en bijzondere podia heeft. Utrechtse bezoekers die TivoliVredenburg al hebben bezocht zijn enthousiast. De Utrechters die niet naar TivoliVredenburg komen (46% van de inwoners), en voor hun gevoel wel meebetaald hebben, zijn voor een deel kritisch op de bouw, de kosten en de programmering. Gegeven de groei van Utrecht en de goede bereikbaarheid van TivoliVredenburg is het aantal potentiële klanten groot. Er valt dus nog veel te winnen.

Vooruitziend

De Aanvraag streeft - in onze woorden samengevat - naar een hogere lat en een lagere drempel. Wij vinden het verstandig om de ambitie heel hoog te houden; het past bij Utrecht als muziek- en festivalstad en bij de genoemde sprong voorwaarts. TivoliVredenburg is in potentie een gebouw van alle Utrechters; dit is een van de speerpunten in de Aanvraag. Door dit consequent en in de volle breedte te laten merken en zien - economisch, maatschappelijk, sociaal en cultureel - kan het gevoel van trots en identificatie met de stad zich uitbreiden naar een grotere groep inwoners. TivoliVredenburg heeft de ambitie om meer te zijn dan een podium of haar programmering en dat past ook bij de volgende fase van ontwikkeling.

TivoliVredenburg kan als een van de "grote drie" culturele instellingen - de anderen zijn de Stadsschouwburg en het Centraal Museum - een belangrijke rol spelen in de positionering en profilering van de stad Utrecht. Daar waar de afgelopen anderhalf jaar het programma zelf het visitekaartje was, kan TivoliVredenburg de komende vier jaar als podium, ontmoetingsplek en platform in hoge mate bijdragen aan de profilering van de stad als geheel. Dat Utrecht een internationale stad is, is elke dag weer te ervaren in de verschillende culturele instellingen. TivoliVredenburg draagt bij aan de positie van Utrecht als internationale, attractieve cultuurstad, daarmee invulling gevend aan de ambitie dat de cultuurhuizen van de stad ook een goede afspiegeling van de stad aan zich binden.

Deze nieuwe rol vraagt om interactieve samenwerking, zeker met economische partners in de stad. Zij kiezen voor TivoliVredenburg omdat zij kiezen voor Utrecht en steunen daarom hét Utrechtse cultuurpodium bij uitstek; denk aan partners als de Rabobank, Universiteit Utrecht, de gemeente. Utrecht floreert als de cultuur draagvlak heeft. Waar de eerste anderhalf jaar begrijpelijkerwijs nog enigszins ingetogen waren, kan TivoliVredenburg met de partners in de stad de komende vier jaar voluit inspelen op de profilering en positionering van Utrecht als aantrekkelijke stad met een bovengemiddeld muziek- en cultureel leven.

3.3 Publieksgroepen en stakeholders: een lagere drempel

TivoliVredenburg bereikt lokale, regionale, nationale en internationale publieksgroepen, waarbij de internationale betekenis zich ons inziens concentreert rond niches zoals Festival Oude Muziek en Le Guess Who? In de stad en regio Utrecht bereikt TivoliVredenburg een breed palet van doelgroepen en heeft zij een aantrekkelijke en passende thuismarkt: hoogopgeleid, gemiddeld jong en voorzien van een groot maatschappelijk middenveld. Naast reguliere bezoekers heeft TivoliVredenburg vanaf de start ingezet op intensieve relaties met een veelheid aan samenwerkingspartners in en buiten het kunstenveld. Uit gesprekken is gebleken dat deze partners in de komende periode bereid zijn tot een groot commitment waardoor er gericht en nadrukkelijk aan verhoging van kwaliteit en omzet te werken is.

Dit biedt perspectief als het gaat om de benadering van specifieke doelgroepen en stakeholders. TivoliVredenburg gaat hier in haar Aanvraag wel op in - het verder openen van het gebouw en verbeteren van de hospitality is één van de vijf speerpunten - maar dit mag in de jaarplannen en jaarlijkse begrotingen (zie paragraaf 3.8) straks op een aantal punten preciezer, concreter en ambitieuzer. Zo zal de komende jaren gericht ingezet moeten gaan worden op het verleiden van de Utrechters die nog niet in TivoliVredenburg zijn geweest, op het verhogen van de kwaliteit van de klantbeleving en -ervaring en op herhalingsbezoek. Het is begrijpelijk dat dit soort ambities in de eerste anderhalf jaar geen prioriteit konden krijgen; de komende vier jaar is het zaak de klant te verrassen met perfectionisme. Dat betekent dat de service en dienstverlening beter is dan mensen verwachten.

Vooruitziend

Een focus op groeiend Utrecht en op landelijk publiek is realistisch en veelbelovend. Ten aanzien van de internationale markt lijkt het verstandig om de energie specifiek te richten op niches en niet te streven naar een breed internationaal bereik. Wij voorzien niet dat er in zijn algemeenheid grote hoeveelheden internationale bezoekers naar TivoliVredenburg zullen komen; over het algemeen is het zo dat de toeristen en zakenmensen die komen sneller een museum bezoeken dan een concert. Natuurlijk is er internationaal publiek dat heel gericht op festivals en op bepaalde concerten afkomt; bij die groep is het wél zinvol om specifiek te streven naar herhalingsbezoek en de groep uit te breiden met zeer gerichte, bijna persoonlijke marketingactiviteiten.

De marketingstrategie is voor de eerste anderhalf jaar effectief gebleken; meer en gericht publieksonderzoek is nodig om scherper zicht te krijgen op kansen in de markt en op de redenen waarom mensen nog niét naar TivoliVredenburg zijn geweest of na een eerste bezoek wel of niet terugkomen. Hier is nog een grote slag te maken. Ambities hebben concretisering nodig, duidelijke streefcijfers geven richting. Bijvoorbeeld: “zoveel procent van de Utrechters moet tenminste één keer per jaar naar TivoliVredenburg komen, zoveel procent van de Nederlanders moet tenminste één keer in zijn leven in TivoliVredenburg zijn geweest, het herhalingsbezoek moet op zoveel procent liggen”. Wij adviseren TivoliVredenburg om hier meer aandacht aan te geven. De investeringen die zijn opgenomen in de Aanvraag ten aanzien van het investeren in verschillende social media- en customer relations management systemen lijken ons zeer zinvol.

Ook op het gebied van klantbeleving en gastvrijheid zijn uitwerking en concretisering nodig. De Aanvraag spreekt in zijn algemeenheid over hospitality, maar werkt dit te beperkt uit in operationele activiteiten. De basis is op orde en moet nu vervolg krijgen in een grotere precisie. Goede jaarrapportages helpen om verschillen te duiden. Zo kan het zijn dat 2014 een heel goed jaar was omdat popgroep x of y langskwam, en dat het logisch en verklaarbaar is dat 2015 anders is. Of dat bezoeker x net de enige was die lang op de koffie moest wachten of net die ene die al vanaf zes uur 's ochtends in de rij wilde zitten om op de aankomst van de popgroep te wachten. Objectivering geeft verklaring en maakt sturing en stapsgewijze verbetering mogelijk.

Ten aanzien van de partners in de stad is de samenwerking effectief en een prima basis voor vervolgvacaties in de komende vier jaar. Als we uitgaan van het verder openen van het gebouw en het benutten van tussenruimtes en Parijse passages, dan is het denkbaar meerdere partners te betrekken (zie ook paragraaf 3.5).

3.4 Positionering en programmering: een hogere lat

Utrecht beschikt over een kwalitatief en kwantitatief bovengemiddelde muzikale keten en daarmee over een ecosysteem waarvoor TivoliVredenburg een vruchtbare voedingsbodem kan zijn. Utrecht is in alles een muziekstad, maar dat is niet bekend genoeg, niet in Utrecht zelf en zeker daarbuiten niet. De profilering van Utrecht is de afgelopen jaren wat diffuus geweest en gepaard gegaan met diverse titels, slogans, missies en motto's. Er is behoefte aan een duidelijke, eigen signatuur die kan fungeren als paraplu en waarmee partners ook uit de voeten kunnen; daarom heeft de gemeente partijen in de stad uitgedaagd en in de zomer van 2016 komen zij met een businessplan voor Utrecht Marketing. Gezamenlijk optrekken van bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden maakt hierin het verschil.

Het is wel raadzaam om hiervoor de tijd te nemen. De vooruitzichten voor TivoliVredenburg in Utrecht zijn artistiek, cultureel en stedelijk gezien veelbelovend, maar een cultuurgebouw heeft tenminste tien jaar nodig om maximaal te gaan 'presteren'. De ambities moeten gedurende die tijd onverminderd groot blijven, maar wel met een realistisch tijdsbesef.

Vooruitziend

De Aanvraag bouwt voort op de noodzakelijke balans tussen bestaande en vernieuwende concepten en op de unieke mogelijkheden van het gebouw voor festivals en programmeringsconcepten. Ook het uitbouwen van de popprogrammering en het streven naar wat wij “muzikale ontzuiling” noemen is kansrijk. Het uitbouwen van festivals en programmeringsconcepten gaat echter niet van de ene op de andere dag en vergt langzaam en zorgvuldig opkweken van nieuwe ideeën, dus ook hier geldt dat er voldoende tijd voor

moet worden genomen. Scheiden van publieksstromen blijft een aandachtspunt; het is soms gevoelig om tegelijkertijd de meest uiteenlopende concerten te programmeren.

De ambities in de Aanvraag op het gebied van pop achten wij realistisch en haalbaar. Op termijn kunnen de toegangsprijzen, die overigens vooral door de muzikanten worden vastgesteld, mogelijk stijgen. Op het gebied van jazz zijn duidelijker keuzes nodig om de ambities ten aanzien van zaalbezetting waar te maken, de Aanvraag constateert dit zelf ook.

Voor wat betreft klassieke muziek ligt het voor de hand dat TivoliVredenburg zich op een drietal sterke punten verder ontwikkelt en profileert: op het gebied van de oude muziek en de authentieke uitvoeringspraktijk (vanwege het grote aantal ensembles op dat gebied in de stad), op het gebied van festivals en op het ontwikkelen van nieuwe publieksgroepen. TivoliVredenburg heeft alles in huis om op het punt van muzikale ontzuiling een voortrekkersrol te spelen en met name het genre klassieke muziek heeft dringend behoefte aan het slechten van muren. Pieces of Tomorrow is een voorbeeld van een succesvolle formule die verder uitgewerkt kan worden.

De goed opgebouwde activiteiten op het gebied van educatie verdienen continuering; dit is immers het publiek van de toekomst en kan eraan bijdragen dat TivoliVredenburg meer een gebouw van alle Utrechters wordt. Educatie- en participatieactiviteiten zijn echter kostbaar. Als Utrecht gratis lunchconcerten en schoolkinderen wil, omdat dat inderdaad grote maatschappelijke en educatieve waarden heeft, moet Utrecht ook accepteren dat dat geld kost.

Ten slotte: de overheid is geen oordelaar van kunst. Dat zei de grondlegger van ons huidige systeem Thorbecke. Vaak wordt dit geïnterpreteerd alsof hij vond dat de overheid zich niet met kunst mag bemoeien, maar dat is niet juist. Thorbecke vond dat de overheid kunst mogelijk moest maken, zonder inhoudelijk oordeel. Daar passen geen gedetailleerde voorschriften bij met klassiek-garanties en dergelijke. Wel passend is één duidelijke subsidiegrondslag 2017 - 2020 (zie ook paragraaf 3.8), waarin alle op- en aflopende garanties en subsidies verwerkt zijn. Directie en deskundigen krijgen vervolgens de ruimte om te doen wat goed is voor het publiek, voor TivoliVredenburg, voor Utrecht en de muziek. Dat kan het ene jaar iets meer en het andere jaar iets minder klassiek zijn (voor wie nog weet wat de definitie van klassiek is). Laat de directie hier dan achteraf over rapporteren en het publiek oordelen.

3.5 Gebruik en benutting van het gebouw: altijd open

Het gebouw van TivoliVredenburg is uniek in ontwerp, uitstraling en diversiteit aan mogelijkheden. Tegelijkertijd is het gebouw zoals gezegd complex en inefficiënt en staan er ook de komende periode nog veel aanpassingen en verbeteringen op de rol. In de nieuwe cultuurnota-periode is het veel beter mogelijk alles rond het gebruik en de benutting van het gebouw te voorspellen.

Vooruitziend

De titel van de Aanvraag - 'Open' - illustreert de ambities van TivoliVredenburg, ook met het gebouw: opener, levendiger, meer in verbinding met de stad. Dit is een mooi en passend thema voor de komende jaren; het gaat in op de sfeer van het gebouw en op de behoefte om één geheel te maken van de huidige "losse" elementen. De uitwerking van het thema 'Open' blijft in de Aanvraag nog abstract; een meer concrete uitwerking van de manier waarop het gebouw meer van en voor de stad kan worden is nodig. Handvat voor verbetering zijn de verwachtingen van de bezoeker en de voorbijganger; zij zouden er op moeten kunnen rekenen dat TivoliVredenburg altijd open is en dat er altijd wat te doen is.

"Een stad in een stad", zei architect Herman Hertzberger over het gebouw. Bij een gebouw als (verticale) stad zou er de gehele dag een doorloop voor mensen kunnen zijn en levendige activiteiten in de tussenruimten maken het gebouw ook overdag aantrekkelijker. De begane grond en plint zouden uitnodigend moeten zijn en makkelijk toegankelijk. Tot op heden functioneert het gebouw nog niet op deze manier. Kanttekening hierbij is dat vele voorstellen uit het verleden die hierop gericht waren het niet haalden om financiële redenen. Bovendien is de omgeving van het gebouw nog niet gereed. Nieuwe functies tegen de kale achterwand zouden de inloop aantrekkelijker kunnen maken en daarmee het oorspronkelijke idee van Parijse passages dichterbij brengen; het vereist echter een buitengewoon goed gevoel voor wat er in de samenleving speelt om precies te weten wat je hier kunt doen en hier dient deskundig naar gekeken te worden.

Prioriteiten zijn het opener maken van de begane grond en het tot leven brengen van de tussenruimtes.. De vergezichten in de Aanvraag zijn een goede aanzet, maar vragen om een stevige fundering en concretisering in de vorm van een totaalconcept en bijbehorende uitwerking. Een concept voor het interieur als geheel, waarbij ook de verbinding tussen binnen en buiten aan de orde is, helpt om er één geheel van te maken. Het helpt om te voorkomen dat het teveel losse elementen worden: een gedeeld ‘verhaal’ over TivoliVredenburg (identiteit, functie, gebouw, rol in Utrecht maar ook sfeer en kwaliteit) als basis voor inrichting, sfeer en beleving en met een consequente doorwerking in alle zichtbare delen van het gebouw. Ter inspiratie verwijzen we naar gebouwen als MAS in Antwerpen en South Bank in Londen. Het verlevendigen en optimaliseren van het gebouw is een essentieel onderdeel van de toekomst van TivoliVredenburg en vergt derhalve permanente aandacht en inzet.

Stap voor stap verbeteren is ons samenvattend advies, op basis van een duurzaamheidsmonitor en een belevingsdashboard. De duurzaamheidsmonitor geeft aan wat het resultaat is van betere benutting en afstemming van de installaties, wat heeft geleid tot mogelijke besparingen op energie (zie bijlage 8). Er is perspectief op verdere energiebesparing. Ook water, CO2-footprint en andere elementen krijgen in goed duurzaamheidsbeleid een plaats. Het belevingsdashboard gaat in op de beleving van de bezoeker op alle mogelijke gebieden en sluit aan bij het klanttevredenheidsonderzoek.

3.6 Eigendom, sturing en rolverdeling: meer afstand is meer ruimte

In de terugblik constateerden we dat er ten aanzien van de sturing vanuit de gemeente Utrecht sprake is van kortcyclische sturing op details. Vanuit historisch perspectief gezien begrijpelijk: de gemeente had behoefte om overzicht en grip te krijgen op de exploitatietekorten en gebouw-gerelateerde problemen die zich direct in de beginperiode voordeden. Inmiddels is deze manier van sturen echter niet meer effectief, niet meer nodig en niet passend bij een verzelfstandigde organisatie. Directie en Raad van Toezicht moeten in een normale sturingsrelatie de ruimte hebben hun doelen en ambities te bereiken binnen de afgesproken kaders. De volgende fase van TivoliVredenburg vereist ruimte voor ondernemerschap en daarmee sturing op afstand en op hoofdlijnen, met een duidelijke rolverdeling en rolvast gedrag.

Vooruitziend

Bij de overgang naar een nieuwe fase horen duidelijke afspraken: wie gaat waarover en wat is ieders rol. Externe sturing en toezicht zijn gericht op strategie en hoofdlijnen, interne sturing en toezicht op de vertaling van de strategie naar programmering en op organisatie en bedrijfsvoering. Een periode van vier jaar, met een adequate verantwoording, is een gebruikelijke en werkbare termijn om een culturele organisatie als TivoliVredenburg te beoordelen op haar prestaties en de realisatie van haar meerjarige ambities. In onderstaand schema is een passende rol- en taakverdeling opgenomen.

	Gemeente-raad	B&W	Ambtelijke organisatie	Raad van Toezicht	Directeur/ Bestuurder	Accountant
Strategie - vierjarenplan - budget	Besluiten	Wikken, wegen en voordragen	Adviseren	Vaststellen	Opstellen	t.k.n
Jaarverslagen/ jaarrekening	Kennisnemen van (openbare informatie)	Kennisnemen van (openbare informatie)	Opstellen jaarlijkse beschikking	Vaststellen	Opstellen	Controleren
Rooster van aftreden	-	Kennisnemen van (openbare informatie)	Kennisnemen van (openbare informatie)	Opstellen/ vaststellen	Adviseren	-
Jaarafspraken/ jaarplan	-	-	-	Vaststellen	Opstellen	t.k.n.
Programmering	-	-	-	Adviseren/ t.k.n.	Opstellen/ vaststellen	-

Passende rol- en taakverdeling.

De intensiteit en frequentie van rapportages aan de gemeente(raad) moeten passen bij de afgesproken rolverdeling. Op basis van bovenstaand schema betekent dat: een jaarlijkse verantwoording volgens een vast stramen met een gelijkblijvend format. Ons advies is ook om te werken met een gelijkblijvend format de komende vier jaar om te rapporteren, waarmee ook een einde komt aan het steeds anders tellen van bezoekersstromen, genres en zo verder. Alleen bij zeer substantiële afwijkingen ontvangt de ambtelijke organisatie extra rapportages. Kwartaalrapportages zijn er alleen voor de Raad van Toezicht en het personeel. Als er iets fundamenteel afwijkt, moet de directie en de Raad van Toezicht de gemeente laten zien dat zij de problemen tijdig hebben onderkend en met adequate maatregelen zijn gekomen.

De organisatie krijgt hierdoor meer ruimte, tijd en energie beschikbaar voor haar toekomst en kan gestaag en op een transparante wijze verder bouwen aan het bereiken van de doelen en ambities. De gemeenteraad is betrokken zoals vastgelegd in de cultuurnota-procedure.

Ten slotte, omdat er door gemeenteraadsleden expliciet naar gevraagd is: ten aanzien van het eigendom raden wij aan om de privatiseringsdiscussie tenminste tien jaar los te laten. Los van de vraag of er iemand is die dit gebouw wil kopen, zou het op dit moment ons inziens een desinvestering betekenen, waarbij bovendien de bijzondere mix van muziekstromingen onmiddellijk bedreigd wordt. Commerciële uitbating leidt hoe dan ook tot meer eenzijdigheid; bovendien is er dan veel vaker een stille plek in het hart van de stad. Vanzelfsprekend - het is ook één van de vijf speerpunten in de Aanvraag - verdient het veel aandacht de mogelijkheden tot verhuur en verbetering van de horeca te benutten.

3.7 Organisatie en ondernemerschap: naar een nieuwe fase

Eerder in dit advies gaven wij al aan dat er de eerste anderhalf jaar heel hard gewerkt is met een mooi resultaat en dat dit een grote prestatie was. De keuze om de fusie-organisatie in de pioniersfase aan te laten sturen door één persoon heeft naar ons oordeel goed uitgepakt.

Ook constateerden we dat TivoliVredenburg na een roerige en onstuimige start met veel onverwachte ontwikkelingen inmiddels op koers ligt. Hiermee wordt ook organisatorisch de pioniersfase afgesloten en begint een nieuwe fase: minder improviseren, minder rafelranden, meer kwaliteit, meer borging en perfectionisme. Het resultaat de afgelopen twee jaar was goed, maar er kan meer de komende vier jaar.

Vooruitziend

Uit de Aanvraag en uit de diverse gesprekken met directie en Raad van Toezicht blijkt dat TivoliVredenburg zich terdege bewust is van het feit dat er een nieuwe fase aanbreekt en dat dit aanpassing van de organisatie en van de werkwijzen vraagt. Het eerdergenoemde organisatieontwikkelingstraject dat in 2015 is gestart onder begeleiding van bureau KokxDeVoogd geeft structuur aan de organisatie en brengt vastlegging en verankering aan. Als kerncompetenties voor de organisatie zijn geïdentificeerd: excellent vakmanschap, klantgericht samenwerken en tijdig leveren.

Voor de Raad van Toezicht betekent de overgang naar een nieuwe fase - zoals zij zichzelf ook realiseert - dat meedenken, betrokken zijn bij de bedrijfsvoering en op koers brengen langzaam plaats gaat maken voor sturen op output en op kritische prestatie indicatoren. Dat leidt tevens tot meer afstand en daarmee op meer focus en aandacht voor de lange termijn en de omgevingsfactoren.

Om het maximale uit het gebouw te halen, te ondernemen op het scherpst van de snede - verhogen van inkomsten om extra kosten te kunnen dragen (zie ook paragraaf 3.8) - en om de checks and balances tussen zakelijk en artistiek/inhoudelijk op de lange termijn te borgen, adviseren wij om naast de algemeen directeur een zakelijk directeur aan te stellen. Dit is een model dat vrijwel alle grote culturele instellingen in Nederland hanteren en niet zonder reden. Een zakelijk directeur kan voor TivoliVredenburg de overgang van pioniersfase naar perfectioneringsfase kracht bijzetten en zou de opdracht moeten krijgen om de zakelijke kant stevig aan te pakken en om deze investering in veelvoud terug te verdienen. Het gaat in dit verband in elk geval om de maximale bezetting en benutting van het gebouw (inrichting en uitstraling), de commercialisering via zakelijke verhuur, de fondsen- en sponsorwerving, de horeca en de financiën.

De opdracht aan de organisatie is om in 2020 de bedrijfsvoering dusdanig op orde te hebben, dat TivoliVredenburg daarna - als een van de grote drie - 'gewoon' onderdeel is van het culturele landschap in Utrecht en meegaat in het geldende cultuurnota-beleid.

3.8 Exploitatie en financiën: beoordeling van de drie scenario's

De Aanvraag schetst drie scenario's, die wij in de inleiding van dit hoofdstuk kort hebben samengevat. Wij hebben de drie scenario's bestudeerd en een analyse van de cijfers gemaakt op basis van de meest recente inzichten, eindigend eind maart 2016.

Bij alle scenario's zijn vanzelfsprekend kanttekeningen te zetten, hetgeen wij in het onderstaande doen. In alle scenario's gaan wij uit van de aantallen activiteiten en bezoekers die TivoliVredenburg in maart 2016 ons heeft aangereikt, zie bijlage 6). De Aanvraag gaat in alle drie de scenario's uit van een aflopende bijdrage van de gemeente als deel van de totale omzet; het percentage dat de gemeente bijdraagt neemt dus in alle scenario's af. In absolute zin is dat niet zo. Steeds is er het streven financieel meer op eigen benen te staan. Dat getuigt van een ondernemende ambitie.

Scenario A gaat als hoofdsceario uit van (verdere) groei en beschouwt de oorspronkelijke (hoge) ambitie van TivoliVredenburg, als leidend, inclusief de door de gemeente gestelde kaders.

Ten aanzien van scenario A getiteld 'Internationale allure' constateren wij het volgende:

- TivoliVredenburg verzoekt de gemeente Utrecht om een jaarlijkse bijdrage vanaf 2017 van gemiddeld iets meer dan € 11 miljoen, exclusief het (eventuele) jaarlijkse accres.
- Dit is een stijging van ongeveer € 1,4 miljoen om de ambities van TivoliVredenburg op het gebied van programmering, innovatie, publieksonwikkeling en marketing te kunnen realiseren. De stijging berekenen we ten opzichte van het subsidiebedrag¹⁵ in 2016 van € 7.897.000, vermeerderd met het begroot tekort 2016 van € 1.721.000, hetgeen uitkomt op € 9.618.000.
- Uitgangspunt is dat het weerstandsvermogen met een à fonds perdu bijdrage van de Gemeente wordt verhoogd met afgerond € 2,5 miljoen; TivoliVredenburg kan diverse toekomstige financiële knelpunten ("meerjarenknelpunten" genoemd) dan zelf oplossen. Dit betreft vanaf 2024 een totaalbedrag van jaarlijks € 638.000 als gevolg van:
 - de overeengekomen terugbetaling van de suppletiesubsidie weerstandsvermogen en huurindex van € 90.400.
 - het vervallen van nog overeen te komen jaarlijkse huurgarantie van € 118.000.
 - het vervallen van nog overeen te komen huurgarantie als gevolg van een huurverhoging in verband met het nazorgbudget van € 130.000.
 - de consequenties van het sociaal plan, die kunnen oplopen tot een extra benodigd jaarlijks bedrag van ongeveer € 300.000.

Wij vinden de artistieke ambities in dit scenario niet realiseerbaar in de komende vier jaar; ze passen niet bij de ontwikkelingsfase waarin de organisatie verkeert. Het verwerven van een toppositie als muziekgebouw is zoals gezegd een kwestie van hele lange adem en gaat stap voor stap via de zorgvuldige opbouw en uitbreiding van relaties en publiek en het leveren van continue kwaliteit. Daarvan is nu nog geen sprake en daar zal de organisatie de komende vier jaar op alle fronten aan moeten werken. En als het gaat om internationale allure, constateerden we eerder dat Utrecht en de Utrechtse muzikliefhebber meer gebaat is bij focus op een landelijk boeiend en verrassend aanbod. Internationaal is het realistisch de energie specifiek te richten op niches.

In de Aanvraag wordt een tweetal alternatieve scenario's geschetst: scenario B getiteld 'minder investeren' en scenario C 'oorspronkelijke bijdrage'. Wij gaan in op de belangrijkste verschillen ten opzichte van scenario A.

Scenario B in de Aanvraag gaat uit van de voortzetting van de huidige lijn; er is beperkt ruimte voor investeringen in nieuwe ambities. TivoliVredenburg kan de "meerjarenknelpunten" naar verwachting slechts deels oplossen. De gevraagde bijdrage is jaarlijks ongeveer € 10,1 miljoen. Wij vinden dat Utrecht zichzelf te kort doet met de uitvoering van dit scenario en bovendien krijgt de organisatie in dit scenario niet de ruimte de potentie van het gebouw ten volle te benutten. Het is van het grootste belang juist de komende vier jaar de nieuwe ambities door te voeren: Utrecht en het publiek moet TivoliVredenburg gaan herkennen juist op die punten waar het gebouw heel geschikt voor is: muzikale cross overs, festivals, altijd open. Dat vraagt om het inslaan van een nieuwe richting.

¹⁵ Inclusief accres, huurgarantie van € 118.000 en na aftrek efficiencykorting.

Scenario C gaat uit van het oorspronkelijke subsidiebedrag voor 2016 en vanaf 2017 is er geen bijdrage meer voor de eventuele verliezen. De gevraagde bijdrage in scenario C bedraagt jaarlijks gemiddeld € 8,7 miljoen. Dit scenario kent alleen sturing op financiële rentabiliteit; alle oorspronkelijke ambities zijn losgelaten. Wij kenschetsen dit als een afbraak- of lege-hulsscenario: in het unieke gebouw met haar vijf geweldige zalen is er bijna geen klassieke muziek en jazz meer, nieuw publiek ontstaat niet omdat er geen gratis lunchconcerten zijn, geen educatie- en participatieactiviteiten, geen experimenten of nieuwe festivals. Alleen de blockbusters en de kassa-krakers overleven en uiteindelijk zal blijken dat het dan veel vaker donker is in het hart van de stad. Het goedkoopste klassieke concert is immers het concert dat niet gegeven is.

Samenvattend adviseren wij de gemeente Utrecht een ander scenario uit te voeren, dat elementen kent van scenario A en daarnaast meer investeert in de noodzakelijke dingen om de bedrijfsvoering op een hoog niveau te brengen. Dit zogenaamde investeringsscenario schetsen wij in hoofdstuk 4.

Aanvullende baten en kosten vanaf 2017

In elk scenario zijn er vanaf 2017 een aantal mogelijkheden om de eigen inkomsten te laten stijgen en zijn er kostenposten te verwachten die hoger zijn dan in 2016.

Wij zien een zestal mogelijkheden om de eigen inkomsten van TivoliVredenburg te laten stijgen, mede geïnspireerd door het rapport van de Rekenkamer Utrecht van november 2015. Benutting van deze mogelijkheden geeft TivoliVredenburg de armslag om genoeg geld te verdienen of anders gezegd: invulling te geven aan de inverdienmogelijkheden en compensatie te vinden voor de kostenstijgingen die we verwachten:

1. Verhogen van de opbrengst uit de zaalhuurtarieven; deze zijn momenteel aan de voorzichtige kant en zijn stap voor stap te verhogen. Hierbij merken we op dat het vergroten van het aantal culturele activiteiten per zaal naar onze inschatting slechts in beperkte mate mogelijk is. De huidige bezetting bij TivoliVredenburg ligt al op een goed niveau en bedraagt bij een negenmaands seizoen 5,4 activiteiten per zaal per week, rekening houdend met seizoensinvloeden, onderhoud en dergelijke.
2. Selectieve prijsverhogingen in de toegangsprijzen. Laat vooraf gezegd zijn dat de vaststelling van toegangsprijzen veel ervaring vereist en dat de meest ervaren mensen de eersten zullen zijn om toe te geven dat het nooit écht mogelijk is zeker te zijn van het effect van prijsstellingen. Wij hebben desondanks de indruk dat de huidige prijsstellingen iets te voorzichtig zijn. Dit was de afgelopen anderhalf jaar te rechtvaardigen vanuit de strategie van TivoliVredenburg om zoveel mogelijk publiek in huis te halen, maar in de komende jaren zal er ons inziens enige ruimte zijn voor prijsstijgingen, bijvoorbeeld als het gaat om jazzconcerten en om concerten in de Grote Zaal, het culturele verhuurtarief voor verhuur aan festivals en organisaties van amateurorkesten en -koren en om de partage-afspraken met de muzikanten, die in relatie tot zalen als Paradiso en Melkweg aan de voorzichtige kant zijn. Enkele kanttekeningen hierbij:
 - De prijselasticiteit van entreekaarten voor muziekgebouwen is nagenoeg altijd negatief. Daarnaast zal prijsverhoging bij popconcerten slechts beperkt tot extra inkomsten leiden, vanwege de algemeen gebruikelijke werkwijze dat artiesten bij popconcerten een groot deel van de recette zelf ontvangen.
 - Er is in de publieke discussie wel gesuggereerd dat bezoekers van buiten de stad - ongeveer de helft - mogelijk een hogere entreprijs zouden kunnen betalen. Dit zou een noviteit betekenen, die wij om diverse redenen niet raadzaam vinden en die waarschijnlijk juridisch onuitvoerbaar en oncontroleerbaar is. Zoals gezegd brengen juist de bezoekers van buiten vaak extra inkomsten naar TivoliVredenburg en de stad. Een dergelijke vorm van prijsdiscriminatie achten wij dan ook niet verstandig.
3. Verhoging van het aantal verhuringen in de zakelijke markt; in scenario A in de Aanvraag is deze maatregel ook meegenomen. De zakelijke verhuur in het nieuwe gebouw blijft nog achter, maar voor congressen met behoefte aan verschillende soorten zalen en meer ambiance blijkt het gebouw zeker geschikt. Dit geldt eveneens voor grote feesten.
4. Een scherpere selectie op financiële haalbaarheid bij het organiseren van concerten. Nu er anderhalf jaar ervaring is opgedaan, is het inzicht daarin groeiende en zou dit ten positieve moeten bijdragen.

5. Er is nog enige ruimte bij het verhogen van de particuliere donaties. De sponsor- en (private)fondsenwerving ligt, ondanks de moeilijke en teruggelopen sponsormarkt, op een goed niveau: een bedrag van bijna € 645.000 aan corporate sponsoring, investeringsbijdragen van € 275.000 en daarnaast barthers, programmasponsoring en donaties. Zo werd in 2015 een totaalbedrag geworven van ruim € 1,1 miljoen (zie overzicht in bijlage 7). Onder de podiumkunstinstanties in Nederland werft alleen het Concertgebouw een hoger bedrag. Ook op Europees niveau behoort TivoliVredenburg op dit terrein bij de top van de podiuminstellingen.
6. Verbeteren van de horeca-opbrengsten, door verdere perfectionering en het open maken van de plint en het gebouw, met name wanneer het geplande restaurant gerealiseerd is. De in de terugblik genoemde verbeteringen rondom Café Het Gegeven Paard en nieuwe activiteiten als Science Cafe en Open stage gaan er naar verwachting aan bijdragen dat extra en deels ook nieuw publiek naar de Entreehal wordt getrokken. Dit werkt door in de horeca-opbrengsten.

Daarnaast zijn er vijf kostenposten te verwachten die aanmerkelijk hoger zullen uitkomen dan in 2016 en waarvoor dus compensatie nodig is. Deze jaarlijkse extra kosten komen ten principale allemaal voor rekening van de organisatie en we hebben ze meegenomen in de weging van de scenario's:

1. De kapitaallasten stijgen uiteindelijk met € 400.000 structureel, als gevolg van gebruikersinvesteringen die tot nu toe nog niet geheel zijn gerealiseerd.
2. De jaarlijkse dotatie aan de voorziening voor het Meerjaren-onderhoudsplan vraagt om een verhoging van € 282.000 Dit is gebaseerd op onze analyse van het Meerjaren-onderhoudsplan, dat recent is herzien (zie voor een samenvatting bijlage 8).
3. Het huren van extra externe kantooruimte betekent jaarlijks een additioneel bedrag van € 100.000; vanaf medio 2016 is dat noodzakelijk in verband met de substantiële groei van het aantal personeelsleden. De geschatte jaarhuur is € 200.000; de helft daarvan staat dus al in de begroting 2016.
4. Het frictiebudget is niet groot genoeg. Bijstelling kan oplopen tot € 300.000 per jaar en is onvermijdelijk als gevolg van verplichtingen conform het Sociaal Plan voor de medewerkers van Muziekcentrum Vredenburg.
5. Renovatie van de Grote Zaal heeft slechts beperkt plaatsgevonden; de komende jaren verwachten we nog diverse renovaties, waaronder het plafond van de Grote Zaal.

Dit is het inzicht dat wij hadden per eind maart 2016. Onnodig is om nogmaals te onderstrepen dat er altijd risico's blijven en onvoorziene situaties kunnen ontstaan. Het is dan zaak om - in welk scenario dan ook - te weten dat deze in een organisatie met een gezonde bedrijfsvoering in principe op te vangen zijn.

4. ADVIES: EEN INVESTERINGSSCENARIO

TivoliVredenburg heeft na de aanlooperperiode nu de mogelijkheid een definitieve plek in Utrecht en in het culturele landschap te verwerven. Deze ambitie is te rechtvaardigen, omdat Utrecht daarmee het maximale haalt uit deze bijzondere investering: in cultureel, maatschappelijk en economisch opzicht. De kern van ons advies is om gericht te investeren in de periode 2017 - 2020; de kenmerken daarvan beschrijven we in de paragrafen 4.2 en 4.3. Wij stellen een vierde scenario voor, omdat wij de drie scenario's van TivoliVredenburg in paragraaf 3.8 allemaal van enkele kanttekeningen voorzien.

Ons inziens was het onvermijdelijk met een vierde scenario te komen, waarin elementen terugkomen uit de scenario's A en B uit de Aanvraag van TivoliVredenburg. Reden dat wij met een ander scenario komen is gelegen in een ander en nieuw referentiekader. Wij hebben als uitgangspunt voor ons scenario heel duidelijk gesteld dat eenieder zich de komende vier jaar maximaal moet kunnen richten op zijn eígen rol en verantwoordelijkheid, en daar ook de ruimte voor krijgt. Dat betekent dat er een streep onder het verleden kan en dat alle energie nu gericht moet zijn op de opgaande lijn. Ons referentiekader is een ander dan dat van de organisatie en dat brengt ons tot bijvoorbeeld een scherp oordeel over de internationale ambities, over de mogelijkheden die er zijn om bezoekersprofielen te benutten en over de periode die er nodig is om een cultuurgebouw maximaal te laten presteren. Daarnaast hebben wij natuurlijk gekeken naar bedrijfsvoeringsaspecten als de gastvrijheid, de zakelijke verhuur en het aandeel gebouwgebonden kosten in de totale exploitatie - waar de Rekenkamer zoals eerder gememoreerd ook van stelde dat deze een unieke hoogte kennen ten opzichte van de gemeentebijdrage -; wij komen met een uitgewerkt financieel voorstel dat we zo hebben geformuleerd dat de elementen duidelijk te relateren zijn aan de verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Ten slotte zijn wij als buitenstaanders beter in staat dan de organisatie zelf om een onafhankelijk oordeel te geven over de gang van zaken en hoe die zich verhoudt tot andere enigszins vergelijkbare instellingen in enigszins vergelijkbare steden.

Wij geven in dit investeringsscenario op hoofdlijnen aan wat de gemeente en de bezoekers van TivoliVredenburg mogen verwachten. Dat is dan het kader waaraan het activiteitenplan 2017 - 2020 moet voldoen. Ook geven wij aan wat wij een gerechtvaardigde bijdrage van de gemeente voor de komende vier jaar vinden, en welke investeringen naar ons oordeel incidenteel, meerjarig incidenteel en structureel moeten zijn.

4.1 Samenvatting aanbevelingen en adviezen: de basis voor het investeringsscenario

Het investeringsscenario gaat ervan uit dat zowel TivoliVredenburg als de gemeente de aanbevelingen en adviezen uit de Vooruitblik overnemen. Deze staan in de paragrafen 3.1 tot en met 3.8; hieronder volgt een samenvatting.

De aanpak van Utrecht in de afgelopen decennia betaalt zich nu uit. Gedurende de economische crisis is vanuit een onderscheidende visie doorgewerkt aan de stad. Toen rendeerde dat in de vorm van werkgelegenheid, nu in het perspectief van een bruisende binnenstad en straks door een afgerond en onderscheidend stationsgebied. Het is in deze tijd niet te onderschatten hoezeer Utrecht met deze gebiedsontwikkeling en een aantal trekkers daarin voor velen een reden heeft gecreëerd naar de stad te komen, of het nu bewoners, bezoekers of bedrijven zijn. Cultuur is ook economie en de rekeneenheid is de stad, anders gezegd: niet een gebouw maar de stad is de maat van de toekomst; TivoliVredenburg is een investering in de toekomst van de stad en haar bewoners. Advies aan de gemeente is om eens per vier jaar een maatschappelijke kosten- en baten analyse uit te voeren naar de impact van de gehele culturele sector in Utrecht, te beginnen eind 2018, begin 2019. Zo is te zien of en hoe Utrecht en haar bewoners, bezoekers en bedrijven profiteren van de investeringen in de culturele sector.

De opening van TivoliVredenburg was een kantelpunt voor Utrecht; de stad maakt dankzij TivoliVredenburg nu een sprong voorwaarts. Het gebouw is uniek in de letterlijke zin van het woord: nergens ter wereld is er een gebouw zo groot met vijf zalen van zulke hoge akoestische en technische kwaliteit in het hart van de stad, waar zoveel verschillende soorten muziek en muzikliefhebbers door elkaar lopen. Daar waar de afgelopen anderhalf jaar het programma zelf het belangrijkste was, adviseren wij TivoliVredenburg de komende vier jaar als podium, ontmoetingsplek en platform in hoge mate bij te dragen aan de profilering van de stad als geheel. Waar de eerste anderhalf jaar begrijpelijkerwijs nog enigszins ingetogen waren, kan TivoliVredenburg de komende vier jaar voluit inspelen op de profilering en positionering van Utrecht als aantrekkelijke stad met een bovengemiddeld muziek- en cultureel leven en dat verzilveren met een betere klant-waardering, hogere bezoekersaantallen en grotere uitgaven in de stad.

TivoliVredenburg wil de drempel verlagen, dit leidt tot een verbreding van de publieksgroepen en brengt andere belanghebbenden en belangstellenden in het gebouw. Advies is daarbij allereerst te werken aan een grotere gastvrijheid; de komende vier jaar is het zaak de klant te verrassen met perfectionisme. Dat betekent dat de service en dienstverlening beter is dan mensen verwachten. Een focus op de groeiende Utrechtse regio en op landelijk publiek is realistisch en veelbelovend. Ten aanzien van de internationale markt lijkt het verstandig om de energie specifiek te richten op niches en niet te streven naar een breed internationaal bereik. Meer en gericht publieksonderzoek is nodig om scherper zicht te krijgen op kansen in de markt en op de redenen waarom mensen wel of nog níét naar TivoliVredenburg zijn geweest of na een eerste bezoek wel of niet terugkomen. Hier is nog een grote slag te maken. Met de overvloed en het groeiend aantal cross overs tussen genres, neemt ook de behoefte aan duiding toe. TivoliVredenburg heeft het gebouw en de mogelijkheden om daar als geen ander op in te spelen. Het is mogelijk juist nieuwe groepen heel gericht te benaderen en specifieke laagdrempelige programma's voor ze te ontwikkelen, met als doel ze vaste klant te maken.

De lat kan geleidelijk aan omhoog als het gaat om de ambities ten aanzien van positionering en programmering. Utrecht beschikt kwalitatief en kwantitatief over een bovengemiddelde muzikale keten en heeft een ecosysteem waarvoor TivoliVredenburg een vruchtbare voedingsbodem kan zijn. Het uitbouwen van festivals en programmeringsconcepten gaat echter niet van de ene op de andere dag; langzaam en zorgvuldig zijn nieuwe ideeën op te kweken. Ons advies is voldoende tijd te nemen. De vooruitzichten voor TivoliVredenburg in Utrecht zijn artistiek, cultureel en stedelijk gezien veelbelovend; een cultuurgebouw heeft echter tenminste tien jaar nodig om maximaal te gaan 'presteren'. Advies is TivoliVredenburg ook die tijd te gunnen, waarmee Utrecht wel een weg in slaat die past bij het unieke gebouw en het rijke muzikale leven van de stad. TivoliVredenburg beschouwt haar eigen activiteitenplan als een vierjaren-contract met de Utrechters, de gemeente Utrecht én met haar dagelijkse bezoekers en zal er alles aan doen dat waar te maken. Een klassiek-garantie is dan niet meer nodig.

Het gebouw is altijd open en er is altijd iets te doen. Ons advies is om de titel van de Aanvraag ('open') op die manier te interpreteren. Handvat daarvoor is de verwachting van de bezoeker en de voorbijganger; zij zouden er op moeten kunnen rekenen dat TivoliVredenburg altijd open is en dat er altijd wat te doen is. Dat moet ook van buiten herkenbaar zijn. Ook hier is ons advies om stap voor stap te verbeteren, op basis van een duurzaamheidsmonitor, een belevingsdashboard en op basis van een eenduidig interieurconcept.

De volgende fase van TivoliVredenburg vereist ruimte voor ondernemerschap en daarmee sturing op afstand en op hoofdlijnen, met een duidelijke rolverdeling en rolvast gedrag. De intensiteit en frequentie van rapportages aan de gemeente en de gemeenteraad moeten passen bij de afgesproken rolverdeling. Dat betekent: een jaarlijkse verantwoording voor de gemeente; kwartaalrapportages alleen voor de Raad van Toezicht en het eigen personeel.

Er ontstaat meer ruimte als TivoliVredenburg op grotere afstand van de gemeente komt te staan. Dat past ook bij de volgende fase. Om het maximale uit het gebouw te halen, te ondernemen op het scherpst van de snede en om de checks and balances tussen zakelijk en artistiek/inhoudelijk op de lange termijn te borgen, adviseren wij om naast de algemeen directeur een zakelijk directeur aan te stellen. Een zakelijk directeur zet voor TivoliVredenburg de overgang van pioniersfase naar perfectioneringsfase kracht bij. De opdracht is: pak de zakelijke kant stevig aan met als doel deze investering in veelvoud terug te verdienen. In 2020 is de bedrijfsvoering dan dusdanig op orde, dat TivoliVredenburg daarna 'gewoon' onderdeel is van het culturele landschap in Utrecht en mee gaat in de geldende cultuurnota-beleidscyclus.

Wij adviseren de gemeente Utrecht te kiezen voor een investeringsscenario, dat elementen kent van scenario A en daarnaast meer investeert in de noodzakelijke dingen om de bedrijfsvoering op een hoog niveau te brengen. In elk scenario zijn er vanaf 2017 enerzijds steeds mogelijkheden de eigen inkomsten te laten stijgen en anderzijds kostenposten die hoger zijn dan in 2016. TivoliVredenburg krijgt zo de ruimte om te investeren in programmatische en zakelijke kwaliteit en zal de komende vier jaren daardoor nog scherper aan de wind kunnen en moeten zeilen. Op alle fronten moet TivoliVredenburg zich in 2020 kunnen meten met de topzalen in Nederland en TivoliVredenburg geeft in haar activiteitenplan 2017 - 2020 aan hoe dat is ingevuld. Vervolgens zijn er de jaarlijkse activiteitenplannen die concreet inzicht geven. Het gaat hier om de kwaliteit en kwantiteit van de programmering, de educatie- en participatie-activiteiten, de zakelijke prestaties, de klantbeleving en -ervaring, de openheid en aantrekkelijkheid van het gebouw van binnen én in haar omgeving. Vooral de festivals en evenementen waar het gebouw als geheel ten volle in werking is, krijgen in dit investeringsscenario prioriteit, omdat TivoliVredenburg zich dan in al haar kwaliteiten toont en de bedoeling en betekenis van de crossovers (zowel in programmering als publiek) tot haar volle recht komt.

4.2 Naar een realistisch financieel arrangement

Het werkt verlichtend en verhelderend om aan de vooravond van de volgende Cultuurnota-periode de ballast uit het verleden weg te nemen. Ons advies is dan ook om af te rekenen: na alle plussen en minnen, incidenteel en structureel, voor gemeente en organisatie, kunnen gemeente en organisatie gezamenlijk een streep zetten onder het verleden en de opgaande lijn van de afgelopen anderhalf jaar continueren. Zo krijgt TivoliVredenburg de ruimte die het verdiend heeft en voor de komende jaren ook nodig heeft. Deze ruimte en armslag is noodzakelijk om de veelbelovende resultaten uit de eerste anderhalf jaar uit te bouwen en de gebleken potentie voor de stad ten volle waar te kunnen maken.

Wij adviseren daarnaast om tot een financieel arrangement te komen dat voor iedereen begrijpelijk is. We kunnen met zekerheid stellen dat het huidige financieringsarrangement tussen gemeente en TivoliVredenburg een complex en ondoorzichtig geheel is. Dit is het gevolg van diverse historische afspraken en garanties. Die waren destijds te rechtvaardigen en te begrijpen vanuit het streven om de ontwikkeling van TivoliVredenburg op de rails te houden, maar ze hebben het financiële overzicht niet bevorderd. Dit is het moment om daarin verandering te brengen en een simpel en realistisch arrangement vast te stellen voor de periode 2017 - 2020.

Het gebouw is en blijft duur en complex, ook in de toekomst. Goedkoper dan nu is het gebouw ons inziens niet te exploiteren; het is en blijft een krap budget, aangezien de twee grootste begrotingsposten (personeel en huisvesting) nauwelijks neerwaarts beïnvloedbaar zijn. Verder snijden in de huisvestingskosten is vanuit de verantwoordelijkheid van goed huisvaderschap niet mogelijk en ten aanzien van het personeel constateren wij dat de bezetting nu reeds relatief krap is en TivoliVredenburg werkt met één van de laagste cao's van Nederland. De terugblik liet al de tegenvallende brutomarge in de eerste jaren zien die voornamelijk veroorzaakt werd door hogere variabele kosten, terwijl TivoliVredenburg de eerste anderhalf jaar in aantallen bezoekers en activiteiten flink boven de prognoses heeft gepresteerd. In elk scenario zijn de gebouwgebonden kosten relatief erg hoog. Wij adviseren daarom om tot een structurele tegemoetkoming voor de organisatie te komen. Ook de conclusie van de Rekenkamer Utrecht - dat er nergens een gebouw is waarvan de gebouwgebonden kosten hoger zijn dan de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage - rechtvaardigt dit.

Daarnaast adviseren wij te investeren in de verbetering van de zakelijke prestaties en het versterken van de programmering, met als doel meer resultaat te boeken en profijt te hebben van de bijzondere mogelijkheden van het gebouw als geheel. In een dergelijk investeringsscenario zijn zowel de oorspronkelijke ambities van de gemeente Utrecht als die van TivoliVredenburg haalbaar. Daarmee ontstaat er een weliswaar krappe maar in principe gezonde situatie voor de langere termijn, waarin we rekening houden met het complexe veeleisende gebouw, de noodzakelijke investeringen en de risico's die een dergelijke organisatie per definitie in haar bedrijfsvoering kent.

4.3 De plussen en minnen van het investeringsscenario

Het investeringsscenario bestaat uit plussen en minnen voor zowel TivoliVredenburg als de gemeente Utrecht. Daarbij gaan we er zoals gezegd van uit dat zowel TivoliVredenburg als de gemeente de adviezen en aanbevelingen overnemen in de afspraken over het activiteitenplan 2017 - 2020. We schetsen de plussen

en de minnen ten opzichte van de huidige cultuurnota-periode, waarin de gemeente een bijdrage leverde aan de exploitatie van TivoliVredenburg van € 7,9 miljoen euro jaarlijks.

Ons advies is om de huurlast te verlagen en om die reden de gemeente te adviseren daarvoor een bijdrage van € 1,856 miljoen structureel te verstrekken. De argumentatie voor deze structurele verhoging is gelegen in de uitzonderlijk hoge gebouwgebonden kosten. De huidige huurprijs gaat daarmee met € 1,7 miljoen omlaag. De gemeente compenseert daarnaast de resterende incidentele eigenaarsinvesteringen (ongeveer € 3 miljoen) met de huur; omgerekend een huurverhoging van € 156.000 per jaar. Hiermee is het meerjarenknelpunt van het nazorgbudget (€ 2,8 miljoen) opgelost. Het OAT meent dat het gehele nazorgbudget is en zal worden besteed aan zaken, die bij de oplevering van het gebouw behoren (noodzakelijke investeringen en must haves) en dus kosten zijn voor de eigenaar die deze vervolgens verrekent in de huur. Ook het invaliden-vriendelijk maken van het gebouw is hiermee geregeld. Deze investeringen hoorden eigenlijk bij de oplevering van het gebouw en deze komen dus voor rekening van de eigenaar / gebouwverhuurder, zijnde de gemeente. Zo is er ons inziens recht gedaan aan de relatief hoge gebouwgebonden kosten en komt er een einde aan de jaarlijkse verliesfinanciering (in 2016 naar verwachting nog € 1,7 miljoen).

Ons advies is om daarnaast € 400.000 meerjarig incidenteel te verstrekken voor de periode 2017 - 2020, waarbij we uitgaan van € 200.000 voor het verbeteren van de zakelijke prestaties en € 200.000 voor het versterken van de programmering met de nadruk op bespeeling en benutting van het gebouw als geheel. Na vier jaar heeft deze impuls geleid tot een structurele verbetering en heeft het de normale bedrijfsvoering op een hoger plan gebracht en is opnieuw te bezien of deze meerjarige investering voor de periode 2021 - 2024 opnieuw toegevoegde waarde heeft.

Ten aanzien van het weerstandsvermogen adviseren wij eenmalig incidenteel een bedrag van € 1,1 miljoen te verstrekken; daarmee is het aangevuld tot € 2,2 miljoen. Onze achterliggende gedachte daarbij is als volgt. TivoliVredenburg heeft per 31 december 2016 volgens haar verwachting een weerstandsvermogen van € 1.133.000. Verzoek in de Aanvraag was dit eenmalig te verhogen met € 2,5 miljoen. Het OAT stelt vast dat het huidige weerstandsvermogen van TivoliVredenburg krap is en een ophoging van het eigen vermogen noodzakelijk is. Uitgangspunt is hierbij 'verantwoord maar minimaal' en dat betekent ons inziens aanvulling tot 10% van het balanstotaal. Dat loopt in de komende cultuurnota-periode op naar ongeveer € 22 miljoen. Dit voorstel past in het cultuurbeleid van de stad Utrecht waar een reserve van 10% uitgangspunt is.

Het OAT gaat ervan uit dat de gemeente de verliezen van TivoliVredenburg in 2015 (€ 2,2 miljoen) en 2016 (naar verwachting € 1,7 miljoen), net als het verlies van 2014 (€ 1,1 miljoen), financiert vanuit het hiervoor reeds gereserveerde budget van € 5,3 miljoen. Daarnaast gaan wij ervan uit dat de gemeente de noodzakelijke kosten van het geluidslek (€ 125.000) in 2016 op zich neemt. Ook adviseren wij de gemeente definitief af te zien van de terugbetaling in de periode 2024 - 2033 door TivoliVredenburg van twee suppleties ter grootte van in totaal € 90.435 per jaar, bestaande uit suppletie weerstandsvermogen van € 79.800 en suppletie huurindex van € 10.635 per jaar. Met dit totale arrangement is TivoliVredenburg de komende vier jaar ons inziens in staat te investeren. Dat betekent: nieuwe formules en concepten ontwikkelen, af en toe een grootheid naar Utrecht halen, investeren in publieksonwikkeling en een intensivering van de commerciële activiteiten waaronder horeca en private fondsenwerving. Allemaal investeringen die noodzakelijk zijn om op termijn de positie en het imago van TivoliVredenburg te verstevigen en uit te bouwen.

Door het benutten van de zes geschetste mogelijkheden voor inkomstenverbeteringen (zie paragraaf 3.8) kan TivoliVredenburg dekking vinden voor de substantiële structurele kostenverhogingen: de kapitaallasten van € 400.000; de jaarlijkse extra dotatie aan de voorziening voor het gebruikersonderhoud van € 282.000, de extra externe kantoorkosten van jaarlijks € 100.000 en de mogelijke extra frictiekosten ten behoeve van haar verplichtingen conform het Sociaal Plan voor de medewerkers van Vredenburg wat kan oplopen tot € 300.000 per jaar. Eerder spraken wij al van overige risico's die tot de verantwoordelijkheid van de organisatie horen, zoals bijvoorbeeld de Grote Zaal.

Dit investeringsscenario is er zoals eerder gezegd op gericht om TivoliVredenburg in te passen in de reguliere cultuurnota-beleidscyclus vanaf 2021. De verhoudingen zijn dan genormaliseerd, dankzij het investeringsscenario is de zakelijke kant verbeterd en de programmering versterkt en daarmee de bedrijfsvoering op een hoger plan gebracht.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 – CURRICULA VITAE COMMISSIELEDEN

Arthur van Dijk (1957) is een generalist met een zeer brede belangstelling. Tijdens zijn opleiding Vrije Studielichting Letteren aan de Universiteit Nijmegen combineerde hij muzikwetenschappen, letterkunde, geschiedenis en filosofie. In zijn verschillende functies heeft hij laten zien oog te hebben voor maatschappelijke veranderingen en de gevolgen daarvan voor de culturele sector en zorgde hij voor een evenwichtige balans tussen inhoudelijke bevologenheid en een eigentijdse zakelijke insteek.

Hij was betrokken bij projecten op alle mogelijke terreinen van de kunsten, vooral op het gebied van de podiumkunsten. Omdat hij jarenlang ook in middelgrote organisaties heeft gewerkt, heeft hij in eindverantwoordelijke posities ervaring opgedaan op vele terreinen van de bedrijfsvoering, waaronder strategie en beleid, programmering, marketing en PR, personeelsbeleid en financiën.

Na een periode als projectleider bij Opera Forum en de Rotterdamse Kunststichting, werd hij benoemd tot algemeen directeur van Het Nationaal Jeugd Orkest en daarna in dezelfde functie bij Het Brabants Orkest. Het Nationaal Jeugd Orkest groeide onder zijn leiding uit van een traditioneel jeugdorkest tot de gerenommeerde en eigentijdse dubbelorganisatie die het nu is: een internationale orkest- en ensembleacademie, gecombineerd met een eigen zomerfestival voor jong talent in de provincie Gelderland. Hij wist samen met artistiek leider Reinbert de Leeuw musici van wereldfaam aan het project te verbinden. De artistieke ambities hielden daarbij altijd gelijke tred met de groei van de financiën. De begroting van het NJO verviervoudigde in de periode dat hij er werkte. Als directeur van Het Brabants Orkest was hij mede verantwoordelijk voor de fusie met het Limburgs Symfonie Orkest.

Arthur is daarnaast altijd werkzaam geweest als publicist en dramaturg. Hij was jarenlang redactielid van Odeon, het huisorgaan van De Nederlandse Opera en operacriticus voor het Rotterdams Dagblad. Hij schreef verschillende artikelen voor De Groene Amsterdammer. Er staan verschillende publicaties op zijn naam, met name met betrekking tot de Nederlandse componist Willem Pijper, zoals zijn briefwisseling met Simon Vestdijk en de uitgave van Pijpers verzameld letterkundig werk (Het Papieren Gevaar, zie www.dbnl.org/tekst/pijp004papi01_01/). Voor de serie Privédomein van De Arbeiderspers bereidt hij momenteel een bloemlezing voor van de brieven van Willem Pijper.

Sinds een paar jaar werkt Arthur van Dijk vanuit zijn eigen bedrijf *Raad en Daad – Kunst en Cultuur in Transitie*. In die hoedanigheid is hij betrokken bij verschillende visitatie- en adviestrajecten, en wordt er een beroep gedaan op zijn toezichhoudende kwaliteiten. Zo is hij onlangs toegetreden tot de Raad van Toezicht van het Utrechts Centrum voor de Kunsten en van Cultuurnij Oost. Voor de Gemeente Utrecht was hij lid van de visitatiecommissie muziek (Cultuurnota 2013-2016) en lid van de Adviescommissie muziek (Cultuurnota 2017-2020).

Carolien Gehrels (1967) is sinds juni 2014 Europees directeur van het Global Cities Program bij Arcadis, een ontwerp- en adviesbureau voor de gebouwde en natuurlijke omgeving met 28.000 medewerkers in 350 steden over de hele wereld. Het programma beoogt steden van elkaar te laten leren en de goede voorbeelden te verspreiden. Zij adviseerde onder andere de stad Hong Kong over de ontwikkeling van het nieuwe cultuurdistrict West Kowloon, een gebied van 42 hectare met diverse musea en concertzalen, dat in 2019 wordt opgeleverd.

Zij studeerde van 1986 tot 1992 Nederlandse Taal- en Letterkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen, daarna kwam zij naar Amsterdam en werkte bij het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis in Amsterdam en Podium bureau voor Educatieve Communicatie te Utrecht. Van 1997 tot 2006 was zij werkzaam bij Berenschot, waar zij in september 2000 benoemd werd door managing director van Berenschot Citymarketing en communicatie. Zij stond onder andere aan de basis van de I amsterdam-strategie en campagne.

In april 2006 werd ze wethouder voor de PvdA in Amsterdam en was verantwoordelijk voor onder andere kunst en cultuur, economische zaken, bedrijven, deelnemingen, water, monumenten en lokale media en sinds 2012 ook loco-burgemeester. In haar periode werd er zo'n dertig cultuurgebouwen geopend of heropend, waaronder de Stadsschouwburg / Melkweg (juni 2009), de Hermitage (juni 2009), het Stedelijk Museum (september 2012), het Filmmuseum (april 2012) en de Majellakerk in Amsterdam-Oost alwaar het NedPho het huisorkest is (december 2012).

De muziek heeft altijd een speciale rol in het leven van Carolien gespeeld. Vanwege haar inspanningen in Amsterdam om in acht jaar de cultuur- en met name de muziekeducatie weer terug te brengen in de klas, vroegen koningin Maxima en de Minister van OCW haar om een handreiking te schrijven, die in het najaar van 2014 door de Tweede Kamer werd aangenomen en nu resulteert in de ambitie om in heel Nederland meer muziek op de 7000 basisscholen te krijgen (zie www.meermuziekindeklas.nl). Zij is daarna voorzitter van de betreffende stichting en het platform geworden.

In juni 2014 stapte ze over naar het advies- en ingenieursbureau Arcadis en adviseert grote steden over hun lange-termijnstrategie en de stedelijke ontwikkeling. In die hoedanigheid is zij ook lid van het Dagelijks Bestuur voor het platform Stedelijke Vernieuwing en van Wereldwater.net. Zij is daarnaast toezichthouder bij de TU Delft en bij Bouwinvest.

Erik J. Gerritsen (1949) studeerde Bedrijfseconomie in Amsterdam. Van 1975 tot 1979 was hij adviseur bij IKON bv Beleidsconsulenten en van 1979 tot 1981 adjunct-inspecteur bij de Inspectie Rijksfinanciën. Daarna heeft hij zich 26 jaar gewijd aan het Concertgebouw te Amsterdam en tezamen met Martijn Sanders begin jaren tachtig de renovatie en uitbreiding tot stand gebracht, hetgeen een nieuwe bloeiperiode inluidde: het Concertgebouw groeide uit tot de best bespeelde zaal ter wereld met een buitengewoon hoge waardering van het publiek. Van 1981 tot 1995 was Erik adjunct-directeur, en sinds 1995 ook zakelijk directeur van het Concertgebouw.

Vanaf 2008 heeft Erik zijn ervaring en deskundigheid in de Amsterdamse culturele wereld ingezet en droeg daarmee bij aan de culturele renaissance van de stad als geheel. Hij was anderhalf jaar kwartiermaker/interim-directeur van de Beurs van Berlage, en vervolgens steeds gedurende enkele maanden tot ruim een half jaar interim-directeur van het Prins Claus Fonds, Het Rembrandthuis, het SICA (Stichting Internationale Culturele Activiteiten), Carré bv, het Stedelijk Museum, het Holland Festival en Het Scheepvaartmuseum. Daarnaast verrichtte hij adviesopdrachten voor Young Pianist Foundation (eind 2007), Holland Festival (februari 2009), Nederlands Philharmonisch Orkest (september 2008 - februari 2010), Theater Den Bosch (maart 2010), Limburgs Symphonie Orkest (april 2011), Jeugdtheater Amsterdam (2011), Samenwerkingsverband van vier jongeren Kunstinstellingen (januari 2012 tot februari 2014), Danshuis Amsterdam (juni 2013), Wethouder Financiën inzake het Muziekcentrum Eindhoven (december 2014 en januari 2015), de Doelen (februari en maart 2015) en de Boekmanstichting (november 2014 tot februari 2016).

Hij vervulde diverse nevenfuncties als bestuurslid of -voorzitter, commissaris of lid Raad van Toezicht bij Stichting Beeldrecht, Auteursrechtmanifestaties, R.K.Peeterschool, Amsterdamse Jeugdtheaterschool, Kunstweb, Amsterdam Kunstenstad, Theater Directie Overleg Amsterdam, Museumplein, Cello Octet Conjunto Iberico, Kulsan, Platform Allochtonen en Theaters, Jeugdtheaterschool Zuid-Oost, Directie Overleg Amsterdamse Culturele Instellingen, Kunst van Vooruitzien, de Balie, Theaterwerkplaats Zuid-Oost, Vereniging Toomler/Comedytrain, Kamer van Koophandel, Amsterdams Uitbureau, UUnited in Music Foundation, Amsterdams Toeristen-en Congresbureau, Robodock Festival, PAKT, SOUK, Koperblazers van het Koninklijk Concertgebouworkest. Hij vervult diverse nevenfuncties als bestuurslid of -voorzitter bij Genootschap Amsterdam Museum, Pamesan, Grachtenfestival en het Metropole Orkest.

Rob Kramer (1960) is per mei 2016 directeur van het conservatorium van ArteZ in Enschede. Een hogeschool voor de kunsten in Arnhem, Zwolle en Enschede dat met zo'n 800 studenten en 250 docenten een van de grootse conservatoria van Nederland is.

Rob is een ondernemer in de cultuursector met passie voor de verbinding van artistieke inhoud, een goed netwerk en publiek. Hij heeft een brede culturele en maatschappelijke belangstelling, met goed oog voor de veranderende maatschappelijke vraag en de daaruit voortvloeiende kansen.

Hij studeerde van 1979 tot 1983 aan de sociale academie Den Elzent in Eindhoven, waarna hij naar Nijmegen vertrok om diverse functie binnen poppodium Doornroosje te gaan vervullen. Vanuit de DIY gedachte van de jaren tachtig was hij ook betrokken bij het opzetten van diverse festivals en radioprogramma's.

Na een periode als bedrijfsleider van diverse horecagelegenheden in Nijmegen (waaronder politiek cultureel centrum 042), vertrok hij in 1996 naar Deventer om directeur van poppodium het Burgerweeshuis te worden.

In 2004 startte hij producthuis Oost-Nederland (ON) een productiehuis in de popmuziek dat onder andere medeverantwoordelijk was voor het succes van Kytteman's Hiphop Orkest. Onder zijn artistieke en zakelijke leiding groeide ON uit tot het grootste productiehuis in de popsector. Sinds 2013 vormt productiehuis ON samen met Generale Oost (theater en dans, Arnhem) en de Wintertuin (literatuur, Nijmegen) De Nieuwe Oost, hét interdisciplinaire productiehuis van Nederland.

Naast deze werkzaamheden heeft hij altijd interim en advieswerk gedaan voor zowel gemeentelijke en provinciale adviescommissies (onder andere Utrecht en Overijssel), maar is hij ook als freelance adviseur binnen het popdomein verbonden aan de DSP-groep in Amsterdam. Sinds 2011 is Rob als docent verbonden aan de popacademie van ArtEZ.

Hanneke Möhring (1963) is bestuurskundige en zelfstandig organisatieadviseur in de publieke sector. Van 1990 tot 2007 werkte zij bij Berenschot als consultant, vanaf 2001 gaf zij binnen dit bureau als Managing Director leiding aan de adviesgroep Openbaar Bestuur.

Van 2007 tot 2014 was zij partner bij Boer&Croon Management & Consultancy en tevens voorzitter van de sector Publiek Domein. Sinds 2014 werkt zij onder haar eigen naam als zelfstandig organisatie- en bestuursadviseur.

De afgelopen 25 jaar deed Hanneke een brede ervaring op bij een groot aantal opdrachtgevers in de publieke sector. De accenten in haar adviespraktijk liggen op onafhankelijk onderzoek, het vergroten van de effectiviteit van organisaties en mensen en politiek-bestuurlijke verhoudingen. Zij werkt onder andere voor ministeries, (grote) steden en onderwijsinstellingen.

Sinds 2006 is zij lid (en sinds 2013 vice-voorzitter) van de Raad voor het Openbaar Bestuur, de adviesraad van regering en parlement op het gebied van de inrichting en het functioneren van de overheid.

Naast haar dagelijkse werk als adviseur is Hanneke momenteel vice-voorzitter van de Raad van Toezicht van Cardea Jeugdzorg en lid van de Raad van Toezicht van het Verwey-Jonker Instituut. In het verleden had zij toezichthoudende functies bij onder meer cultureel debatcentrum De Rode Hoed en het Amsterdams Uitburo.

Leandra Rodenhuis (1988) is sinds maart 2012 werkzaam bij Arcadis als projectleider bij de afdeling Building Design & Engineering. Ze studeerde bouwkunde aan de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en later Real Estate & Housing aan de Technische Universiteit Delft waar ze afstudeerde op een onderzoek naar sturingsmiddelen voor herbestemming van leegstaand vastgoed.

Bij Arcadis heeft Leandra in de afgelopen jaren ruime ervaring opgedaan bij verschillende complexe opgaven variërend in procesmanagement, projectleiding als huisvestingsadvisering. Zij werkt voor zowel private als publieke opdrachtgevers. Leandra is zeer gedreven in haar werkzaamheden en wil ten alle tijden verder kijken dan de opdracht om meer toegevoegde waarde te kunnen leveren.

Naast haar dagelijkse werkzaamheden is zij bestuurslid van The Young Part (de 700 leden tellende jongerenvereniging van Arcadis). De maandelijkse activiteiten van deze vereniging variëren van inhoudelijke bijeenkomsten als projectbezoeken, workshops en lezingen, tot netwerk-, sociale- en sportactiviteiten. In haar vrije tijd bezoekt zij regelmatig concerten en gaat graag naar een museum.

BIJLAGE 2 – ONDERZOEKSPROTOCOL

(september 2015)

Het OAT en het secretariaat zullen de vertrouwelijkheid in acht nemen. De interviewverslagen zijn niet openbaar en zijn uitsluitend bedoeld voor het onderzoeksteam. De interviewverslagen maken dan ook geen deel uit van de rapportage.

Het OAT spreekt in beginsel met alle betrokkenen aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Met een of meer betrokkenen kan een tweede gesprek worden gevoerd.

Het OAT past zo veel mogelijk hoor- en wederhoor toe.

De gesprekken worden in beginsel gevoerd door twee Commissieleden en de secretaris ten behoeve van de verslaglegging. In onderling overleg kan worden besloten een deel van de gesprekken te laten voeren door één lid.

Van het gesprek wordt een verslag gemaakt. Het verslag is een weergave van het besprokene op hoofdlijnen en gaat over hetgeen het OAT relevant acht voor het onderzoek. Het verslag wordt voor controle op een getrouwe weergave voorgelegd aan betrokkene. Deze krijgt de gelegenheid om te reageren. Het OAT verwerkt de opmerkingen in het verslag en stelt het verslag vast. Het OAT baseert zijn oordeel, voor zover het zijn oordeel baseert op de gevoerde gesprekken, uitsluitend op de vastgestelde verslagen.

Indien ten behoeve van de verslaglegging een bandopname wordt gemaakt van het gesprek, wordt betrokkene daarop gewezen. De bandopnamen worden uiterlijk 6 weken na het uitbrengen van het onderzoeksrapport vernietigd.

De geïnterviewden wordt gewezen op de mogelijkheid vertrouwelijke mededelingen te doen aan Het OAT. Deze mededelingen worden niet in het verslag opgenomen. Het OAT zal bij de geïnterviewden aandringen op een terughoudend gebruik van deze mogelijkheid.

Mocht het OAT citaten willen gebruiken uit de gesprekken, dan worden deze citaten met de daarbij behorende context ter autorisatie voorgelegd aan betrokkene.

Het OAT beschikt over door de opdrachtgevers ter beschikking gestelde documentatie. Ook geïnterviewden kunnen documentatie ter beschikking stellen.

Indien het OAT tussentijds overleg met de ambtelijk opdrachtgever noodzakelijk vindt zal dit overleg plaatsvinden.

Het OAT streeft ernaar het rapport uit te brengen op of voor 15 april 2016, onvoorzienbare omstandigheden voorbehouden.

De ambtelijk opdrachtgever wordt tussentijds op de hoogte gehouden van de voortgang van het onderzoek en mogelijke aanpassingen van de planning.

Voorafgaande aan de vaststelling van het onderzoeksrapport zal het OAT de feitelijke delen van de concept-rapportage ter correctie en becommentariëring (in schriftelijke vorm) voorleggen aan de ambtelijk opdrachtgever. Daarbij geldt een uiterste termijn van reageren. De verwerking van de opmerkingen is aan het OAT.

Het onderzoeksrapport wordt na vaststelling gelijktijdig aangeboden aan het college van B en W en de gemeenteraad. Dit wordt tijdig aangekondigd. Het OAT licht het rapport mondeling toe.

Communicatie met het OAT verloopt via de secretaris. De secretaris houdt een archief bij. Archivering: het archief van het OAT, bestaande uit de vertrouwelijke interviewverslagen, correspondentie van het OAT en de eindrapportage, wordt gedurende één jaar bewaard door de secretaris van het OAT ten kantore van Arcadis te Amersfoort.

Indien het OAT gedurende het onderzoek wordt benaderd door vertegenwoordigers van de media wordt zonder inhoudelijk commentaar doorverwezen naar de ambtelijk opdrachtgever of een door hen aan te wijzen voorlichtingsambtenaar. Door het OAT worden geen mededelingen over het onderzoek gedaan aan vertegenwoordigers van de media of derden.

BIJLAGE 3 – GESPREKSLEIDRAAD

(november 2015)

Vooraf

- In opdracht van het College van Burgemeesters en Wethouders van de gemeente Utrecht houdt het onderzoeks – en adviesteam TivoliVredenburg (OAT) een aantal interviews. Deze opdracht is tweeledig en bestaat uit een terugblik en een vooruitblik. De terugblik betreft de positie, het functioneren en het meerjarige financiële kader van TivoliVredenburg. De vooruitblik bestaat uit een advies over de ambities, doelstellingen en beoogde resultaten zoals die door TivoliVredenburg beschreven gaan worden in het meerjarenplan 2017-2020 op inhoud, kwaliteit en haalbaarheid. Deze interviews worden afgenomen door twee leden van het OAT en de projectsecretaris. Deze OAT-leden zijn Arthur van Dijk, Rob Kramer, Erik Gerritsen, Hanneke Möhring, Carolien Gehrels en Leandra Rodenhuis als projectsecretaris.
- Van het gesprek wordt een verslag gemaakt. Het verslag is een weergave van het besprokene op hoofdlijnen en gaat over hetgeen het OAT relevant acht voor het onderzoek. Het verslag wordt voor controle op een getrouwe weergave voorgelegd aan u als betrokkene. U krijgt de gelegenheid om te reageren. Het OAT verwerkt de opmerkingen in het verslag en stelt het verslag vast. Het OAT baseert zijn oordeel, voor zover het zijn oordeel baseert op de gevoerde gesprekken, uitsluitend op de vastgestelde verslagen.
- Het OAT en het secretariaat zullen de vertrouwelijkheid in acht nemen. De interviewverslagen zijn niet openbaar en zijn uitsluitend bedoeld voor het onderzoeksteam. De interviewverslagen maken dan ook geen deel uit van de rapportage.
- Indien ten behoeve van de verslaglegging een bandopname wordt gemaakt van het gesprek, wordt u als betrokkene daarop gewezen. De bandopnamen worden uiterlijk 6 weken na het uitbrengen van het onderzoeksrapport vernietigd.
- Onderstaande aspecten geven de gespreksleidraad en de vragenlijst weer. Daarbij zullen per gesprekspartner andere accenten gelegd worden.

Gespreksonderwerpen

(de accenten die in het gesprek gelegd worden kunnen per gesprekspartner verschillen , afhankelijk van rol en functie)

Strategie en positionering

- Algemeen beeld: sterke punten, knelpunten en risico's
- Gewenste en daadwerkelijke positie en betekenis: lokaal, landelijk en internationaal
- Ambities, doelstellingen, activiteiten, inclusief totstandkoming van keuzes op dit gebied

Organisatie

- Algemeen beeld: sterke punten en knelpunten en risico's
- Structuur en governance, aansluiting op ambities en doelstellingen
- Sturing effectiviteit en efficiency van de organisatie
- Samenwerking en overleg (extern en intern, incl. overleg met gemeente)
- Aanpassingsvermogen organisatie
- Ruimte voor ondernemerschap (verhuring, facilitering, horeca)
- Personele invulling: kwalitatief en kwantitatief
- Houding personeel, uitstraling (klantgerichtheid, gastvrijheid, etc)

Activiteiten

- Algemeen beeld: sterke punten, knelpunten en risico's
- Kernactiviteiten, incl. totstandkoming van keuzes en doorwerking in de programmering
- Programmering:
 - totstandkoming
 - omvang
 - kwaliteit
 - variëteit
 - positie tov concurrenten

- Afweging artistiek – commercieel, totstandkoming van keuzes op dit gebied, zo mogelijk incl. voorbeelden van discussiepunten en afwegingen
- Monitoring en bijsturing van de activiteiten
- Marketing, klantenbinding, PR: keuzes en werkwijzen
- Bezoekersaantallen en klantbeoordelingen

Financiën en budget

- Algemeen beeld: sterke punten, knelpunten en risico's
- Resultaten op het gebied van binnenhalen derdengelden (fondsenwerving, sponsoring e.d.)
- Totstandkoming begroting budgetproces eruit
- Beschikbaarheid financiële (management)informatie
- Monitoring en bijsturing financiën en budget
- Over- en onder-uitputtingen budgetten, incl. redenen

Gebouw

- Algemeen beeld: sterke punten, knelpunten en risico's
- Huursom: totstandkoming, verhouding ten opzichte van huursommen vóór de fusie
- Aansluiting tussen gebouw en ambities/doelstellingen
- Kwaliteit en gebruik van het gebouw

BIJLAGE 4 – GESPREKSPARTNERS

Naam	Functie
Willemien van Aalst	Directeur Nederlands Film Festival
Mario van den Berg	Rekenkamer
Peter van der Berg	Rekenkamer
Cynthia Bloemers	Controller gemeente Utrecht
Hanneke Bouwsema	Directeur cultuurpromotie Utrecht
Lucia Claus	Directeur Stadsschouwburg
Xavier van Damme	Directeur Festival Oude Muziek
Joop Deveer	Raad van Toezicht TivoliVredenburg
Rob Eradus	Accountant BDO
Tim Geertshuis	OR TivoliVredenburg
Johan Gijsen	Directeur Le Guess Who?
Jorike Grooters	Rabobank – sponsor
Herman Hertzberger	Architect AHH
Henk Heuvelmans	Directeur Gaudeamus Muziekweek
Arjan van de Horst	MT TivoliVredenburg
Michel Hurkens	HPROJECTEN
Nico Jansen	Hoofd culturele zaken tot en met oktober 2015
Marjon Koenekoop	Directeur International Kamermuziek Festival Utrecht
Ben Kokx	KokxdeVoogd
Charles Konings	Facility manager TivoliVredenburg
Margriet van Kraats	MT lid TivoliVredenburg
Sylvia van Leeuwen	Rekenkamer
Frits Lintmeijer	Voormalig wethouder cultuur gemeente Utrecht
Erik Mans	MT lid TivoliVredenburg
Seth van der Meer	Raad van Toezicht TivoliVredenburg
Lennart van der Meulen	Raad van Toezicht TivoliVredenburg
Gerth Molenaar	Rekenkamer
Rianne Monster	Utrechtse Vastgoed Organisatie
Monique Mourits	Directeur van het Centrum voor Wetenschap & Cultuur UU
Jaap van Nunen	Utrechtse Vastgoed Organisatie
Peter Oostveen	MT lid TivoliVredenburg
Stan Paardekoper	Directeur van het Radio Philharmonisch Orkest, het Groot Omroepkoor en de omroepseries.
Leon Ramakers	Mojo
Huib van Riel	Artistiek directeur BIMhuis Amsterdam
Nanette Ris	Interim directeur Stadsschouwburg Leiden – hiervoor directeur Muziekcentrum Vredenburg
Kees Romme	Raad van Toezicht TivoliVredenburg
Berend Schans	Directeur VNPF
Maarten Schurink	Gemeentesecretaris
Jan Willem Slinging	Carre – voormalig programmeur Paradiso
Jeroen Smulders	OR TivoliVredenburg
Hans van Soelen	Hoofd culturele zaken
Job Terlingen	Accountant BDO
Hedwig Verhoeven	Directeur VSCD
Frans Vreeke	Directeur TivoliVredenburg
Dick te Winkel	BMC – voormalig directeur Tivoli
Leen de Wit	Projectleider gemeente Utrecht
Sanne van Zijst	MT lid TivoliVredenburg

BIJLAGE 5 – MAATSCHAPPELIJKE KOSTEN- EN BATENANALYSE

Aanleiding

Een stad is een verzameling investeringen die vooral in hun samenhang effectief is. Hoe effectief is niet te meten naar aanleiding van één object of in één bepaalde periode, aangezien de stedelijke economie gestaag verandert. Het gaat om de economische impact van gebundelde investeringen, waarin kunst en cultuur eveneens een speciale rol speelt omdat culturele instellingen een relatief groot aandeel hebben in het imago en de aantrekkingskracht van de stad én omdat er activiteiten zijn die voor bezoekers van buiten een reden zijn om speciaal te komen. Het is vanzelfsprekend mogelijk om ook de maatschappelijke, sociale en culturele waarden in kaart te brengen.¹⁶

Advies OAT

Het OAT adviseert om tegelijkertijd met de midterm-review van de komende Cultuurnota (dus eind 2018, begin 2019) een maatschappelijke kosten- en batenanalyse op te stellen - en ook dat elke vier jaar te herhalen -, waarin helder wordt wat de bijdrage is van de kunst- en cultuursector aan de sociale ontwikkeling en economie van Utrecht. Het gaat dan om de tevredenheid over het voorzieningenniveau, de bewonerstevredenheid en -waardering, bezoekersprofielen ten behoeve van de culturele sector, maar ook om bestedingen, werkgelegenheid, aantrekkelijkheid en de invloed op grondprijzen dankzij investeringen binnen en buiten de sector. Het verdienvermogen van de sector als geheel heeft namelijk maatschappelijke en economische impact in de hele stad en de regio. Daarmee krijgt Utrecht zicht op de kosten én de baten van de investeringen, onder andere in culturele voorzieningen en zijn er uitspraken te doen over het financieel rendement daarvan op korte en langere termijn. Daarmee krijgt Utrecht een dashboard aan de hand waarvan investeringen en bestedingen te beoordelen zijn en waarmee een vergelijk ontstaat tussen de prestaties en bijdragen van de verschillende instellingen. Een dergelijke rapportage is op te stellen door bijvoorbeeld de Economische Faculteit van de Universiteit Utrecht.

De midterm-review komt voor TivoliVredenburg op een goed moment, aangezien er dan vier jaren van exploitatie te bezien zijn en de opstart-effecten vereffend zijn; het duurt immers enige tijd voordat na de opening het publiek herwonnen is en het nieuwe publiek de weg naar TivoliVredenburg gevonden heeft. Ook de seizoenseffecten spelen dan een minder dominante rol. Met vijf zalen gezamenlijk telt TivoliVredenburg drie keer zoveel stoelen als in de oude situatie dus het binden van publiek door het stimuleren van herhalingsbezoek en het vinden van nieuw publiek is cruciaal, maar niet van de ene op de andere dag te regelen. Daarbij komt dat de omgeving van TivoliVredenburg eind 2018 aanzienlijk aantrekkelijker is dan nu: het water stroomt weer door de Singel en de gebouwde omgeving is gereed en van hoge kwaliteit. Daarvan verwachten wij een groot economisch effect, onder andere op de horeca, met bijvoorbeeld het terras aan het water.

Op basis van de economische effectrapportage is ten behoeve van de volgende Cultuurnotaperiode 2021 t/m 2024 een onderbouwd oordeel te vellen over de verhouding van kosten en baten (direct en indirect, korte en lange termijn), over het verdien-potentieel van alle culturele instellingen en is een prognose op te stellen voor de periode 2021 – 2028.

Elementen van een maatschappelijke kosten- en batenanalyse.

- Waarderingsonderzoek naar de sociaal/maatschappelijke impact van investeringen
 - Bezoekersprofielen culturele sector
 - Bewonerstevredenheid over het niveau van de voorzieningen en de diversiteit daarvan
 - Bezoekerstevredenheid, idem
 - Bijdrage culturele sector aan de duurzaamheidsdoelstellingen van de stad Utrecht
 - Idem aan de maatschappelijk/ sociale doelstellingen
- Bezoekers en bestedingen / bevindingen over de periode 2010 – 2018 (voor zover beschikbaar)
 - Directe bestedingen van bezoekers aan culturele instellingen (kaartverkoop, horeca, merchandising)

¹⁶ Bijvoorbeeld de Atlas der Nederlandse gemeenten geeft vele overzichten van verschillende waarden en doet ook onderzoek per stad aan de hand van de Cultuurkaart.

- Indirecte bestedingen: groei van de bestedingen in de binnenstad van Utrecht als geheel bij winkels, in horeca, aan vervoer waaronder taxi's
 - Bijdragen van de verschillende instellingen aan het aantrekken van extra bezoekers (reasons to come) of meer uitgevende bezoekers (kwaliteits- en/of bestedingsimpuls)
 - Bevindingen van bezoekers en bewoners (publieke ruimte, omgeving, imago, instellingen)
 - Prognoses en potentieel 2018 - 2025
- Werkgelegenheid in de periode 2010 - 2018
 - Aantal directe banen in de culturele sector
 - Aantal banen als gevolg van de nieuwbouw / renovatie van Utrechtse culturele instellingen
 - Aantal indirecte banen, vanwege de culturele sector (horeca, vervoer, winkels, diversen)
 - Prognoses en potentieel 2018 - 2025
- Grondprijzen en waardeveranderingen in vastgoed 2010 - 2018 (vgl. Stad en land, CPB, 2010)
 - Grondprijzen in de binnenstad van Utrecht
 - Waarde van het commercieel vastgoed
 - Waarde van het cultureel vastgoed
 - Waarde van de woningen (sociale en vrije sector)
 - Prognoses en potentieel 2018 - 2025
- Impact op het vestigingsklimaat 2010 - 2018
 - Aandeel culturele sector in aantrekken en binden bewoners (vgl. Gerard Marlet ea, Atlas der Nederlandse gemeenten)
 - Idem bij bezoekers (zakelijk en vrije tijd); aantallen en plaatsen op de ranglijsten van steden en culturele instellingen en motivaties om te komen
 - Idem bij bedrijven (nationaal en internationaal); aantallen en plaatsen op de ranglijsten van steden en argumenten om zich in Utrecht te vestigen
 - Prognoses en potentieel 2018 - 2025

BIJLAGE 6 – AANTALLEN ACTIVITEITEN EN BEZOEKERS

Aantal activiteiten (Bron: TivoliVredenburg, maart 2016)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pop	233	200	210	220	230	240
Dance	180	187	188	192	195	199
Jazz	71	85	88	91	94	97
Symfonisch muziek	79	75	85	85	85	85
Kamermuziek	78	65	70	70	70	70
Familieconcerten	12	15	20	20	20	20
Activiteiten/ concerten tijdens festivals	231	256	267	279	290	301
Overige program	46	30	41	52	63	74
Muziekeducatie	22	30	35	35	35	35
Open stage concerten	27	30	210	250	290	330
Kennismaking en verbinden	51	50	125	150	175	200
Zakelijke verhuur	107	113	128	141	148	155
Totaal aantal activiteiten	1.137	1.136	1.467	1.585	1.695	1.806

Aantal bezoekers (Bron: TivoliVredenburg, maart 2016)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Popmuziek	216.788	222.000	230.000	239.000	248.000	257.000
Dance	170.211	177.125	178.900	186.875	189.850	197.825
Jazz	8.523	15.500	15.200	17.650	20.100	22.550
Symfonisch muziek	72.522	78.750	85.000	85.000	85.000	85.000
Kamermuziek	25.155	21.500	27.000	27.000	27.000	27.000
Familieconcerten	4.284	8.750	9.750	9.750	9.750	9.750
Festivals	74.265	90.000	112.500	117.000	121.500	126.000
Overige program	13.109	9.000	13.800	17.600	21.400	25.200
Muziekeducatie	10.969	18.000	24.750	24.750	24.750	24.750
Open stage concerten	11.301	12.000	24.750	30.500	36.250	42.000
Kennismaking en verbinden	1.733	1.700	3.125	3.750	4.375	5.000
Zakelijke verhuur	52.265	63.250	72.825	80.025	82.825	85.625
Zelfstandige horeca	80.000	100.000	155.125	164.250	219.000	301.125
Totaal aantal bezoekers	741.125	817.575	952.725	1.003.150	1.089.800	1.208.825

BIJLAGE 7 – OVERZICHT SPONSORING, FONDSEN EN DONATIES 2015

	Bedrag <i>(Bedragen x € 1,-)</i>
Corporate sponsoring	€644.772
Barthers	€21.472
Investeringsbijdragen	€274.869
Programmasponsoring	€148.333
Donaties	€18.050
Totaal	€1.107.496

BIJLAGE 8 – SAMENVATTING TECHNISCH ONDERZOEK

Installaties

Op het gebied van energiegebruik is uit een globale beschouwing door het OAT naar voren gekomen dat er significante energiebesparingen mogelijk zijn, vooral in de Grote Zaal. Ook is duidelijk dat de werking van het WKO systeem zeker nog niet optimaal is. Wij verwachten dat hier eenvoudige besparingen mogelijk zijn die al snel 10%-20% besparing opleveren tegen een vaak beperkte investering in tijd en onderzoek. Een deel van deze besparingen is te realiseren in de Grote Zaal, door de toepassing van het “Baopt” systeem voor de ventilatie. Hierdoor is de huidige regeling sterk te optimaliseren en daarnaast zal het voor meer comfort in de zaal zorgen.

Op dit moment draait de installatie 24/7, hetgeen een continue energievraag levert. De installatie gaat ‘s nachts niet uit, omdat het niet mogelijk is om bij bepaalde buitentemperaturen de ruimte nog op temperatuur te krijgen. Na onderzoek blijkt dat de warme lucht boven in de zaal wordt ingeblazen en kennelijk de bodem van de zaal niet bereikt, daar warme lucht opstijgt. Door enkele simpele wijzigingen is dit te wijzigen; het verlaten van het 24/7 regime levert een energiebesparing op van naar schatting ca 30% in de Grote Zaal. Ook andere maatregelen lijken opportuun, zoals het toevoegen van een twin-coil systeem (warmteterugwinning op de ventilatielucht).

Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP)

Voor de budgettering van het reguliere, correctieve en planmatige onderhoud is een MJOP opgesteld door de firma Grontmij. In het kader van de opdracht aan het OAT is het huidige MJOP beschouwd. Doelstelling van het doorlopen en tegelijk actualiseren van de MJOP was het bruikbaar maken van de MJOP als beleidsinstrument en om een indicatie te krijgen van de onderhoudskosten en probleempunten in het gebouw, waar in de toekomst rekening mee gehouden moet worden.

Samen met de ter zake deskundigen van TivoliVredenburg en de UVO is de planning op element-niveau doorlopen. Door de twee belanghebbende partijen tegelijk aan tafel te hebben kon in korte tijd de gehele MJOP doorlopen worden en zijn eventuele discussiepunten direct besproken.

Het aangeleverde MJOP bestand hebben wij in overleg op een aantal punten gewijzigd. Het bestand is zodanig aangepast dat men in de (nabije) toekomst zelf verder kan werken met dit bestand en nieuwe ervaringen in het bestand kan bijwerken, opdat steeds een actuele MJOP kan worden geleverd en de financiële onderhoudsbehoefte redelijk nauwkeurig in beeld kan worden gebracht.

De doorgevoerde wijzigingen hebben betrekking op het wijzigen van de kostenplaatsen; hoort iets bij de huurder of de verhuurder? De wijzigingen hebben ook betrekking op de gehanteerde cyclustijden. Planmatig onderhoud van nieuwe componenten of bouwelementen wordt in een MJOP ingevoerd op basis van de bekende standaard levensduurverwachting of op basis van door de leverancier voorgeschreven onderhoudscyclus. Op basis van de nu al korte ervaring met het gebouw en onze ervaringen uit de praktijk zijn we een aantal elementen tegengekomen die naar onze mening niet goed in de MJOP waren opgenomen, dan wel die om meer onderhoud vragen door de gebruikte kwaliteit van de materialen.

Het advies in deze is om het gehele MJOP op detailniveau (dus kosten per activiteit) door te nemen en te wijzigen indien nodig om zo de juiste uitgangspunten in het startdocument als basis te hebben voor de toekomst.

Het uitgebreide advies is overhandigd aan de deskundigen van TivoliVredenburg en de UVO.