

# TIVOLIVREDENBURG VOOR IEDEREEN

Beoordeling en Advies TivoliVredenburg 2021-2024  
in het licht van “Kunst kleurt de stad”,  
de cultuurnota van de stad Utrecht

Adviescommissie TivoliVredenburg  
Utrecht, 8 mei 2020

## Inhoud

<b>Voorwoord / samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1. OPDRACHT &amp; WERKWIJZE</b>	<b>5</b>
1.1. Separate procedure	5
1.2. Samenstelling adviescommissie	5
1.3. Opdracht	5
1.4. Werkwijze	6
1.5. Bronnen	7
1.6. Advisering in tijden van Corona	7
<b>2. REFLECTIE OP 2017-2020</b>	<b>8</b>
2.1 Profilering & positionering	8
2.2. Programmering	8
2.3. Verbreding van publieksgroepen	8
2.4. Gebruik van het gebouw	9
2.5. Organisatie	9
2.6. Financieel arrangement	10
<b>3. BEOORDELING MEERJARENPLAN 2021-2024</b>	<b>11</b>
ARTISTIEKE KWALITEIT	
3.1. Oorspronkelijkheid, vakmanschap, zeggingskracht	11
3.2. Betekenis voor de bredere context	11
3.3. Visie op diversiteit en inclusie	12
ZAKELIJKE KWALITEIT	
3.4. Bedrijfsvoering en meerjarenbegroting	12
3.5. Organisatie	13
3.6. Marketing en communicatie	13
3.7. Toepassing van de codes	14
3.8. Duurzaamheid	14
<b>4. BETEKENIS VOOR DE STAD</b>	<b>15</b>
4.1. De stad als rekeneenheid	15
4.2. Criteria Utrechts cultuurbeleid	16
<b>5. ADVIES</b>	<b>18</b>
5.1. TivoliVredenburg voor iedereen	18
5.2. Financieel arrangement 2021 en verder	19
5.3. FAME	22
<b>Bijlage: SAMENVATTING MEERJARENPLAN TIVOLIVREDENBURG</b>	<b>23</b>

## Voorwoord / samenvatting

Toen wij in 2016 werden gevraagd te adviseren over de toekomst van TivoliVredenburg, was de situatie zorgelijk en precair. Het nieuwe gebouw was net geopend, de verbouwingkosten waren hoger uitgevallen dan begroot, de publieke opinie was sceptisch en het publiek wist de weg nog niet goed te vinden. Maar iedereen zag de potentie van dit bijzondere gebouw met de vele verschillende zalen, op zo'n centraal punt in de binnenstad van Utrecht. De wethouder van Kunst en cultuur van de gemeente Utrecht Anke Klein, vroeg ons om te bezien hoe het er nu voorstaat, na ons adviesrapport "Ruimte voor TivoliVredenburg" van juni 2016. Dat hebben wij graag gedaan.

Er is in vier jaar veel bereikt. Een bezoek aan TivoliVredenburg is een beleving, dankzij het samenspel van programmering, het gebouw en de gastvrijheid. Bezoekersaantallen en aantallen programma's zijn zeer significant gestegen. De media zijn over het algemeen positief en de publieke waardering is hoog. De organisatie is effectief en efficiënt en de zaken lopen soepel. Wij mochten constateren hoe trots Utrecht nu is op TivoliVredenburg, en ook het aantal bezoekers van buiten de stad is groot. Er is een enorme variëteit in de programmering, ook dankzij de professionele en prettige samenwerking met festivals, bespelers en onderwijs. Wellicht is dit mede de reden dat Utrecht in de periode 2006 – 2016 het hoogst scoort in de ontwikkeling van de aantrekkingskracht van Nederlandse steden. Ook altijd goed voor de werkgelegenheid, binnen TivoliVredenburg en bij de partners zelf maar ook voor bijvoorbeeld de horeca en andere voorzieningen in de stad.

Wij zijn van mening dat TivoliVredenburg de afgelopen vier jaar veel waarde heeft toegevoegd aan het culturele leven en aan de stad. De plannen voor de komende periode zien er eveneens vertrouwenwekkend uit. De missie 'een leven lang muziek voor iedereen' past bij de organisatie, het gebouw en de behoeften in de stad. De nieuwe concepten en formules vinden we veelbelovend. De samenwerking met partners is goed en leidt tot gevarieerd aanbod. De zakelijke ambities zijn passend voor een gebouw van deze schaal.

Wij adviseren om TivoliVredenburg ook de komende vier jaar de ruimte te geven om door te bouwen. Zoals toen al gezegd, heeft een dergelijk complex en omvangrijk instituut gemiddeld zeker tien jaar nodig om tot wasdom te komen. TivoliVredenburg is de eerste vier jaar goed op weg gegaan en dat is iets om te koesteren. Wel adviseren wij om nadrukkelijker in zetten op 'iedereen': nieuwe programmering gericht inzetten op meer (culturele) diversiteit; onderscheidend en aanvullend te blijven ten opzichte van andere aanbieders; gericht in te zetten op publieksgroepen die TivoliVredenburg nog niet weten te vinden; impulsen ten goede laten komen aan de hele keten. Samenwerken, met iedereen, binnen en buiten de sector, en bij ingewikkelde onderwerpen als educatie en fair practice het voortouw nemen. Dat past bij de verantwoordelijkheid van een grote instelling.

Ons advies aan de Gemeente is om de gevraagde structurele subsidie voor 2021-2024 toe te kennen. Dat betekent continuering van de bijdrage aan de gebouwgebonden kosten, ook na 2023. Daarnaast adviseren wij de jaarlijkse programmerings-impuls structureel te maken; innovatieve programmering blijft altijd risicovol. De zakelijke impuls is de komende vier jaar af te bouwen en in 2025 zou deze niet meer nodig moeten zijn. Dit alles tegen de achtergrond van het feit dat iets meer dan 70% eigen publieksinkomsten een hele goede prestatie is, met een wrange keerzijde, zo blijkt zeker in tijden van Corona: het maakt de organisatie ook erg afhankelijk van de dagelijkse omzet en daarmee kwetsbaar. Het jaarlijkse resultaat is nog steeds zeer bescheiden. Het eigen vermogen verdient blijvend aandacht (zo stelt ook de accountant): dit moet boven de 10% blijven en dat is het wel of niet, afhankelijk van hoe berekend: het eigen vermogen in relatie tot het balanstotaal bedroeg in 2018 13,4%, in relatie tot de totale baten bedraagt het echter 7%. Hoe dan ook, het is naar ons oordeel onvoldoende, in relatie tot de eigen inkomsten en de risico's die een grote culturele instelling loopt. En Utrecht krijgt naar verhouding veel waar voor haar geld, omdat de bijdrage van de stad een grote multiplier heeft, ook in vergelijking met andere muziekgebouwen in andere steden.

Ten slotte zijn wij erg enthousiast over de FAME-plannen en adviseren wij daar zo snel mogelijk mee te beginnen, om die waardige culturele entree naar de stad te creëren. Zeker in deze tijd is dat een belangrijk teken van vertrouwen en een impuls straks in het culturele leven met gunstige gevolgen voor de werkgelegenheid. Het advies is opgesteld met de kennis van maart 2020. Aangezien het zich richt op de lange termijn, hopen wij dat deze schok de relevantie niet minder maakt. Of sterker: uitvoering van deze adviezen kan na de crisis een handvat zijn om de culturele infrastructuur van Utrecht blijvend sterk te houden.

Carolien Gehrels, Erik Gerritsen, Hanneke Möhring, Arthur van Dijk en Lars Brouwer  
Met medewerking van Corien Baart.

Utrecht, 8 mei 2020

## 1. OPDRACHT & WERKWIJZE

### 1.1. Separate procedure

De cultuurpolitieke ambities voor 2021 tot en met 2030 en uitgangspunten voor 2021-2024 zijn door de Gemeente Utrecht vastgelegd in de nota *Kunst kleurt de stad*, die in september 2019 door de Gemeenteraad is vastgesteld. In het kader van de cultuurnota-aanvragen van de culturele instellingen voor 2021-2024 is een apart adviestraject voor de aanvraag van TivoliVredenburg vastgesteld.

De gemeenteraad heeft bij de Voorjaarsnota 2016 op basis van het adviesrapport *Ruimte voor TivoliVredenburg* (van het Onderzoeks- en Adviesteam onder voorzitterschap van Carolien Gehrels) besloten tot een financieel arrangement voor TivoliVredenburg voor de periode 2017-2020. Met Motie 127, overgenomen door het college, heeft de Gemeenteraad destijds tevens besloten om bij aanvang van de nieuwe cultuurnotaperiode 2021-2024 het totale subsidiekader voor TivoliVredenburg te toetsen aan de cultuurpolitieke ambities. Vanwege de specifieke extra aandachtspunten die dit financieel arrangement omvatten is besloten het meerjarenbeleidsplan 2021-2024 van TivoliVredenburg te laten beoordelen door een aparte commissie bestaande uit vier leden van het voormalige Onderzoeks- en Adviesteam aangevuld met een lid van de cultuurnotacommissie.

### 1.2. Samenstelling adviescommissie

Vier leden van het voormalig Onderzoeks- en Adviesteam namen zitting in de nieuwe Adviescommissie TivoliVredenburg: Carolien Gehrels (voorzitter), Hanneke Möhring, Erik Gerritsen, en Arthur van Dijk (tevens lid reguliere cultuurnotacommissie). Lars Brouwer is als nieuw lid toegetreden (tevens lid cultuurnotacommissie en lid Kerncommissie) als vervanger van Rob Kramer. Secretaris (extern) was Corien Baart. Ambtelijke begeleiding was in handen van Renée Heijnen, Gemeente Utrecht.

De Adviescommissie TivoliVredenburg 2021-2024 heeft een eigen status, naast de reguliere Adviescommissie Cultuurnota 2021-2024 onder voorzitterschap van Ernestine Comvalius. De reguliere adviescommissie neemt kennis van de bevindingen van de Adviescommissie TivoliVredenburg.

### 1.3. Opdracht

De Adviescommissie TivoliVredenburg geeft een onafhankelijk oordeel over de aanvraag van TivoliVredenburg voor de periode 2021–2024. Het oordeel is inhoudelijk, organisatorisch en financieel van aard en spreekt zich uit over de benodigde gelden ten opzichte van het basisbudget en de extra gelden die in de vorige periode zijn toegekend voor programmering en organisatie. Het advies heeft een toetsend karakter. Daarbij gelden de volgende specifieke aandachtspunten:

- reflectie op de ontwikkeling van het gebouw, de organisatie en het programma sinds het vorige adviesrapport *Ruimte voor TivoliVredenburg* (d.d. 12 mei 2016, Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg) en de doorwerking van opdrachten en adviezen.
- beoordeling van de doorwerking van het nu geldende financieel arrangement.
- beoordeling van het verzoek van TivoliVredenburg om – net als in 2017-2020 – twee keer 217.000 euro (prijsspeil 2020) jaarlijks (met accres) ter beschikking te stellen voor versterking van zakelijke aspecten en vernieuwende programmering, en het structureel maken van deze laatste.
- advies omtrent een nieuw financieel arrangement vanaf 2024 met betrekking tot de gebouwgebonden kosten. TivoliVredenburg ontvangt sinds 2017 een tegemoetkoming van jaarlijks 1,7 miljoen euro (opgehoogd met het jaarlijkse accres). Deze bijdrage wordt in de periode 2017-2023 via een separate subsidie uitgekeerd.
- advies omtrent de FAME-plannen voor kwaliteitsverbetering van de buitenruimte en bijbehorende financiële aspecten.

Opdrachtgever is de Wethouder van Cultuur, namens het College van B&W van de Gemeente Utrecht en het advies is gericht aan haar als opdrachtgever.

#### 1.4. Werkwijze

Het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg gaf in haar rapportage, *Ruimte voor TivoliVredenburg* (d.d.12 mei 2016) richtinggevende adviezen met betrekking tot de positionering van TivoliVredenburg in de stad, de programmering, de verbreding van publieksgroepen, het gebruik van het gebouw, de organisatie en de bedrijfsvoering. Het team adviseerde aanvullend een investerings-scenario, waarmee de organisatie en het gebouw als geheel ten volle in werking zou kunnen komen.

De adviescommissie TivoliVredenburg reflecteerde op de wijze waarop deze adviezen werden opgevolgd en met welk resultaat. Om tot deze evaluatie te komen, is gebruik gemaakt van de kennis opgedaan door de commissieleden in de afgelopen vier jaar bij bezoeken aan concerten en evenementen. Daarnaast zijn er in februari en de eerste helft van maart 2020 relevante documenten geraadpleegd, bezoeken gebracht aan TivoliVredenburg en gesprekken gevoerd met medewerkers van de organisatie zelf en met stakeholders in de directe omgeving. Op deze manier ontstond een beeld van hoe het huidige TivoliVredenburg functioneert op artistiek, organisatorisch en zakelijke vlak, te lezen in hoofdstuk 2 van deze rapportage.

De adviescommissie beoordeelde het meerjarenplan van TivoliVredenburg, *Meer dan Muziek*.

Daarbij zijn de volgende criteria gehanteerd:

1. Artistiek-inhoudelijke kwaliteit, waarbij is gekeken naar de oorspronkelijkheid, het vakmanschap en de zeggingskracht, alsmede de betekenis van TivoliVredenburg voor de bredere context van onder meer de sector en samenwerkingspartners. Aandacht kreeg ook de visie van TivoliVredenburg op diversiteit en inclusie.
2. Zakelijke kwaliteit, waarbij een oordeel werd gegeven over de bedrijfsvoering, de meerjarenbegroting, de organisatie, marketing en communicatie, de toepassing van de codes en de visie van TivoliVredenburg op duurzaamheid.

Hoofdstuk 3 beschrijft de resultaten van de beoordeling.

De adviescommissie is eveneens gevraagd haar oordeel te geven over de betekenis van TivoliVredenburg voor de stad. Deze beoordeling is te vinden in hoofdstuk 4.

Bij de beoordeling van dit criterium waren de pijlers van het cultuurbeleid Utrecht leidend:

- pluriform aanbod: nieuwe perspectieven op de wereld van vandaag
- inclusieve cultuursector: samenwerken aan cultuur van, voor en door iedereen
- stimuleren van creatief vermogen: cultuureducatie en publiekswerking
- ontwikkelruimte: talentontwikkeling en internationale betekenis

De commissie interpreteert 'Betekenis voor de stad' echter ruimer, conform het vorige advies: 'de rekeneenheid is de stad'. Zij zal daar – mede op basis van de maatschappelijke kosten/baten-analyse die in 2018 gehouden is – in hoofdstuk 4 ook breder op ingaan.

Op grond van de uitkomsten van de evaluatie van / reflectie op 2017-2020, de betekenis voor de stad en het meerjarenplan van TivoliVredenburg komt de commissie (in hoofdstuk 5) tot een algemeen en een specifiek advies met betrekking tot een nieuw financieel arrangement.

Tenslotte werden ook de FAME-plannen met betrekking tot een kwaliteitsimpuls voor de omgeving Hoog Catharijne en TivoliVredenburg beoordeeld. Voor TivoliVredenburg betekent de kwaliteitsverbetering van het gebied aan de kant van het Vredenburgplein een investering in onder meer een nieuwe entree en renovatie en openstelling van de foyers grote zaal.

## 1.5. Bronnen

De adviescommissie heeft de volgende **documenten** geraadpleegd:

- *Meer dan Muziek*: meerjarenplan en begroting 2021-2024 TivoliVredenburg met bijlagen: Fair Practice Code, Samenwerkingspartners
- *TivoliVredenburg Inclusief!*: plan van aanpak diversiteit en inclusie
- Financieel Jaarverslag 2017 TivoliVredenburg
- Inhoudelijk Jaarverslag 2017 TivoliVredenburg
- Financieel Jaarverslag 2018 TivoliVredenburg
- Inhoudelijk Jaarverslag 2018 TivoliVredenburg
- Jaarplan 2020 TivoliVredenburg
- *Kunst kleurt de stad*: cultuurnota 2021-2024 Gemeente Utrecht
- Visitatierapport Cultuurnota 2017-2020, Gemeente Utrecht december 2018
- *Ruimte voor TivoliVredenburg* – Onderzoeks- en Adviesteam – Utrecht 12 mei 2016.
- *Hallo Vredenburgplein!*: Nieuwe entree, renovatie en openstelling Foyers Grote Zaal TivoliVredenburg
- *Kwaliteitsimpuls omgeving Hoog Catharijne en TivoliVredenburg*: een ambitiedocument van Gemeente Utrecht, TivoliVredenburg, Klepierre en bewoners Vlaamse & Hollandse Toren, maart 2020
- *De Waarde van cultuurstad Utrecht*. Een maatschappelijke kosten-batenanalyse van culturele uitgaven (Atlas voor gemeenten), 2018
- *Eeuwig Jong*: naar een Cultureel Regioprofiel voor de stedelijke regio Utrecht, 2018
- Continu Bezoekersonderzoek van Hendrik Beerda ([www.hendrikbeerda.nl](http://www.hendrikbeerda.nl))

## Gesprekken

Om tot een breed gefundeerd oordeel te komen werden gesprekken gevoerd met de volgende personen / instellingen:

- Jeroen Bartelse, algemeen directeur TivoliVredenburg
- Suzanne van Dommelen, zakelijk directeur
- Margriet van Kraats, directeur programma
- Lennart van der Meulen, voorzitter Raad van Toezicht
- Kees Romme, penningmeester Raad van Toezicht
- Hanno Tomassen, programmeur en voorzitter Ondernemingsraad
- Jeroen Smulders, ICT manager en lid Ondernemingsraad
- Xavier Vandamme, algemeen en artistiek directeur Festival Oude Muziek
- Johan Gijsen, algemeen directeur Festival Le Guess Who?
- Monique Dirven, zakelijk leider Internationaal Literatuurfestival Utrecht
- Marcel Gierveld, manager Utrecht Vastgoed Organisatie
- Job Terlingen, accountant TivoliVredenburg

## 1.6. Advisering in tijden van Corona

Ondertussen is de wereld veranderd door de Corona-crisis. De adviescommissie heeft de nieuwe werkelijkheid niet kunnen betrekken bij haar analyses en adviezen; het is ook nog niet mogelijk in te schatten welke gevolgen deze zal hebben. Zeker is dat deze de culturele sector (musici, artiesten, kunstenaars, producenten en makers) in ons land hard zal raken. Het advies is opgesteld met de kennis die in maart 2020 beschikbaar was en aangezien het zich richt op de lange termijn, hoopt de commissie dat deze schok de relevantie niet minder maakt. Of sterker: uitvoering van deze adviezen kan na de crisis een handvat zijn om de culturele infrastructuur van Utrecht blijvend sterk te houden. In het slothoofdstuk wordt nog eenmaal teruggesproken op de actualiteit.

## 2. REFLECTIE OP 2017-2020

### 2.1. Profilering en positionering

In *Ruimte voor TivoliVredenburg* werd met nadruk aanbevolen om TivoliVredenburg als podium, ontmoetingsplek en platform in hoge mate bij te laten dragen aan de profilering van de stad als geheel. TivoliVredenburg zou als grootste podium voluit moeten inspelen op de profilering en positionering van Utrecht als aantrekkelijke stad met een bovengemiddeld muziek- en cultureel leven. Het Onderzoeks- en Adviesteam zag voor TivoliVredenburg kansen om deze profilering te verzilveren met een betere klant-waardering, hogere bezoekersaantallen en grotere uitgaven in de stad.

De commissie constateert dat TivoliVredenburg er in de afgelopen jaren ruimschoots in geslaagd is een cultureel podium van grote betekenis te zijn voor de stad Utrecht, met landelijke en ook internationale uitstraling. TivoliVredenburg profileert zich met succes als een in het oog springend en vooruitstrevend muziekgebouw en de organisatie is er goed in geslaagd het unieke karakter ervan ten volle te benutten door middel van haar programmering en aandacht voor publiekswerking en gastvrijheid.

De commissie heeft veel lof voor de ontwikkelingen die op nagenoeg elk terrein van de organisatie zichtbaar geworden zijn. Deze positieve verandering is niet vanzelfsprekend; het had ook anders kunnen gaan. In 2016 was er op een aantal punten forse kritiek en de publieke opinie was niet welwillend. Deze cirkel heeft TivoliVredenburg weten te doorbreken en dat is een uitzonderlijke prestatie. Ook gebruikers, zoals de Utrechtse Festivals die er hun thuis hebben gevonden, geven blijk van grote tevredenheid. Door de samenwerking met TivoliVredenburg werden zij in staat gesteld hun eigen artistieke identiteit verder te ontwikkelen onder optimale omstandigheden.

Het Continu Bezoekersonderzoek van Hendrik Beerda toont aan dat de naamsbekendheid van TivoliVredenburg flink is toegenomen. De commissie constateert ook een enthousiaste 'vibe' rondom het gebouw; Utrechters zijn er trots op. Een veel positiever imago in de media schraagt deze bevindingen.

### 2.2. Programmering

De Onderzoeks- en Adviescommissie adviseerde om nieuwe festivals en programmeringsconcepten uit te bouwen, maar deze niet van de ene op de andere dag te lanceren: langzaam en zorgvuldig was het devies. De achterliggende visie daarbij was dat een cultuurgebouw tenminste tien jaar nodig heeft om maximaal te gaan 'presteren'. Tevens werd geadviseerd om met betrekking tot de internationale markt de focus te leggen op specifieke niches en niet direct de hele (muziek)wereld te willen omarmen.

De commissie onderschrijft hier de waarneming die de visitatiecommissie deed: 'TivoliVredenburg heeft in de diverse genres zowel excellent en op topniveau gepresteerd als ruimte gegeven aan experiment en aanstormend talent'. Door vruchtbare samenwerkingen met een veelheid aan partners heeft TivoliVredenburg een grote diversiteit in de programmering gerealiseerd, waarbij het experiment vaak niet geschuwd wordt. Binnen de klassieke muziek en de jazzmuziek komt nagenoeg elke muziekvorm aan bod, waarbij binnen de klassieke muziek ook op creatieve wijze wordt geëxperimenteerd met concertaanbod voor bepaalde publieksgroepen. Binnen de popmuziek heeft TivoliVredenburg zijn positie weten te versterken, zijn aanbod verruimd en ook niet-westerse muziek komt steeds meer en succesvol aan bod.

Waardering is er ook voor de wijze waarop de programmeurs van TivoliVredenburg erin slagen om focus en veelzijdigheid te combineren. Ondanks de vele uiteenlopende genres en activiteiten is er sprake van een samenhang. Nieuwe festivalconcepten en programmeringsformules werken, doordat ze onder een inhoudelijke of artistieke noemer gebracht worden, een bepaald genre een podium geven of een specifieke doelgroep bedienen.

### 2.3. Verbreding van publieksgroepen

Het advies in 2016 was in de eerste plaats te werken aan een grotere gastvrijheid en de klant te verrassen met perfectionisme. In de tweede plaats werd aangedrongen op meer en gericht publieksonderzoek om behoeften en aanbod optimaal op elkaar aan te laten sluiten. Dit vanuit de



overtuiging dat het groeiend aantal genres en cross-overs de noodzaak vergroot om nieuwe groepen heel gericht te benaderen en specifieke laagdrempelige programma's te ontwikkelen.

TivoliVredenburg is er goed in geslaagd de klantbeleving te optimaliseren en naar een kwalitatief hoog niveau te brengen. Dit gebeurt door de organische en thematische samenwerking van verschillende bedrijfsonderdelen met een duidelijke focus op de klant. Ontmoeting, ontspanning, horeca, gebouw en muziek vormen een organische eenheid en organisch samenspel daartussen maakt het bezoek tot een logische en aangename en ontspannende beleving.

Ook op het vlak van publieksverbreding en -verbinding ziet de commissie dat TivoliVredenburg boven (de eigen) verwachting goed gepresteerd heeft. Mede door de aanstelling van een analist en databasemarketeer en dankzij incidentele en structurele publieksonderzoeken, zowel kwantitatief als kwalitatief en indien van toepassing in samenwerking met relevante partners, is de kennis met betrekking tot klanten en niet-klanten effectief inzetbaar geworden. Dit is niet alleen zichtbaar in een overtuigende groei van het aantal programmabezoekers met 40% sinds 2016 (naar 978.000 per jaar in 2019), maar ook in de sterk gestegen online-belangstelling.

TivoliVredenburg is door de grote belangstelling buitengewoon publieksafhankelijk is geworden: met ruim 70% eigen inkomsten bevindt zij zich in de top van Nederlandse concertzalen. Dat is een grootse prestatie, die meteen ook kwetsbaar maakt en een wrange keerzijde heeft: elke dag is de omzet weer belangrijk; als deze geheel wegvalt ontstaat er binnen korte tijd een existentieel probleem. Normaal gesproken zijn dergelijke teksten onderdeel van de risico-paragraaf in het jaarverslag, nu is het één van de belangrijke vragen in het besturen van een stad en bij het leiden van een grote culturele instelling.

#### **2.4. Gebruik van het gebouw**

In 2016 was het gebouw voor bezoekers niet aantrekkelijk en veel ruimtes bleven onaangekleed en onbenut.. Geadviseerd werd, in navolging van de eigen intenties van TivoliVredenburg, om actief in te zetten op een open en gastvrije uitstraling die ook van buiten herkenbaar is. Het advies was daarbij ook om stap voor stap te verbeteren, op basis van een duurzaamheidsmonitor, een belevingsdashboard en een eenduidig interieurconcept.

Er is veel waardering van de commissie voor de wijze waarop het gebouw vandaag de dag benut wordt en de uitstraling die dat heeft: het gebouw bruist en dat stralen directie en medewerkers eveneens uit. De titel *Open* van het meerjarenplan 2017-2020 heeft de organisatie volledig waargemaakt.

Het aantal activiteiten is in de afgelopen jaren substantieel gestegen. Bijna op elk moment van de dag vindt er wel ergens in het gebouw een activiteit plaats. Dat zijn, naast de muziekprogrammering in de zes zalen en het open podium (Rabo Open Stage), educatieactiviteiten en rondleidingen, lezingen, talkshows, debatten en laat op de avond dj's in Park 6. Het unieke karakter van het gebouw wordt daarbij optimaal ingezet: elke liefhebber, van welk muziekgenre dan ook, vindt er een grote of kleine activiteit, op grote en kleine podia, in de gangen en op de tussenverdiepingen.

Er is sprake van een aangename ambiance in aankleding, met kunstwerken en sfeervolle verlichting. Daarbij is het ontvangend personeel zeer gastvrij; behulpzaam en vriendelijk. Ook de manier waarop creatief wordt omgegaan met de logistiek voor mindervaliden is de commissie niet ontgaan en verdient een compliment.

#### **2.5. Organisatie**

Gedurende de eerste openings-jaren bevond de organisatie zich in onrustig vaarwater. De combinatie van een fusie tussen twee ongelijksoortige organisaties, het opereren in een nieuw en nog niet 100% functionerend gebouw, een gebrek aan (gelijklopende) procedures en protocollen, onzekerheden met betrekking tot de financiële positie van TivoliVredenburg en de kritische reacties van de buitenwacht waren van invloed op het functioneren van de organisatie. De Onderzoeks- en Adviescommissie adviseerde een zakelijk leider aan te stellen om de zakelijke organisatie te verbeteren en om de overgang van pioniersfase naar perfectioneringsfase kracht bij te zetten.

De aanstelling van niet alleen een zakelijk directeur (in de persoon van Suzanne van Dommelen), maar ook een directeur programma (in de persoon van Margriet van Kraats) hebben gezorgd voor de gewenste positieve ontwikkelingen in de organisatie als geheel. De komst van de nieuwe algemeen directeur (Jeroen Bartelse) kwam op een goed moment en heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het feit dat er een organisatie is gerealiseerd die het huidige succes van TivoliVredenburg maakt. Twee afzonderlijke organisaties met eigen werk- en zienswijzen, organisatieculturen en zakelijke systemen zijn samengesmeed tot een goed functionerend geheel en dat is een prestatie van belang. Procedures en protocollen zijn vastgesteld, intern zijn afdelingen beter gereorganiseerd, de Fair Practice Code is geïmplementeerd en de administratieve organisatie is transparant geworden en functioneert naar tevredenheid. Het ziekteverzuim is met 25% gedaald, naar ruim onder het landelijk gemiddelde. De commissie heeft kunnen vaststellen dat ook Ondernemingsraad en Raad van Toezicht deze positieve ontwikkelingen hebben bevorderd en gefaciliteerd en deze met gepaste trots uitdragen.

## **2.6. Financieel arrangement**

Op advies van het Onderzoeks- en Adviesteam wordt sinds 2017 tot heden door de Gemeente Utrecht een investeringsscenario gehanteerd dat voorziet in:

- een jaarlijkse compensatie van 1.7 miljoen euro voor de hoge huurlasten (vooralsnog tot 2023), terwijl daarnaast een jaarlijks huurbedrag van 156.000 euro als gevolg van nog resterende additionele eigenaarsinvesteringen (nazorgbudget van 2.8 miljoen euro) niet aan TivoliVredenburg werd doorberekend;
- een incidenteel bedrag van 1.1 miljoen euro t.b.v. vermogensversterking;
- een bedrag van jaarlijks 0.4 miljoen euro bestemd voor verbetering van de zakelijke prestaties (200.000 euro) en versterking van de programmering (200.000 euro).

Gemeente Utrecht nam de kosten van het oplossen van het 'geluidslek' (125.000 euro) voor haar rekening en zuiverde de exploitatieverliezen van TivoliVredenburg aan tot en met 2016. De gemeente zag af van de terugbetaling door TivoliVredenburg van een tweetal verstrekte suppleties, in totaal 90.435 euro per jaar, in de periode 2024-2033.

De structurele kostenverhogingen voor TivoliVredenburg van totaal ongeveer 1.1 miljoen euro per jaar dienden door de organisatie zelf binnen de exploitatie te worden opgelost; daartoe heeft de commissie destijds een zestal aanbevelingen gedaan voor inkomstenverbeteringen.

De commissie constateert dat haar advies de gewenste resultaten heeft opgeleverd: in 2019 is de omzet ten opzichte van 2016 met ongeveer 20% gestegen, is het aantal activiteiten met ongeveer 35% gestegen naar bijna 1800 per jaar, is het aantal bezoekers van programma's met bijna 40% gestegen en is het aantal bezoekers van de zelfstandige Horeca bv Burgundy (café het Gegeven Paard, restaurant Danel, artiestenfoyer King's Cross), waarvan TivoliVredenburg 100% aandeelhouder is, met 100% gestegen. Aan Burgundy BV door TivoliVredenburg worden commerciële tarieven in rekening gebracht voor huur en overige doorbelastingen.

Dankzij de uitvoering door de Gemeente van het financieel arrangement vanaf 2017 en als gevolg van een veelheid aan verbeteringen in de zakelijk en commerciële opzet van de organisatie, heeft TivoliVredenburg de voorziene structurele kostenverhogingen vanaf 2017 weten te compenseren, haar liquiditeitspositie verbeterd en jaarlijks (bescheiden) positieve resultaten weten te behalen. Dat is knap, al maakt het de organisatie nog niet zo krachtig als gewenst: ondanks de goede resultaten en prestaties is de organisatie aan het einde van deze cultuurnotaperiode (2017-2020) financieel nog altijd niet sterk: het positieve resultaat is magertjes, het eigen vermogen beperkt en al met al ziet de commissie op geen enkele plaats in de organisatie veel vlees op de botten.

Tot 2021 worden dankzij het Nazorgbudget van 2.8 miljoen euro de nog te verrichten investeringen in het gebouw door Utrecht Vastgoed Organisatie (UVO) afgerond. TivoliVredenburg werd tot en met 2017 nog te vaak overvallen door gebreken van het gebouw en hoge en deels onverwachte kosten voor correctief onderhoud. In goede samenwerking met de UVO werd het correctief onderhoud vanaf 2018 meer en meer omgebogen naar preventief onderhoud en kreeg de organisatie vat op de onderhoudsuitgaven.

### 3. BEOORDELING MEERJARENPLAN 2021-2024

#### ARTISTIEKE KWALITEIT

##### **3.1. Oorspronkelijkheid, vakmanschap, zeggingskracht**

TivoliVredenburg heeft wederom een treffende titel gevonden voor het meerjarenbeleidsplan: *Meer dan Muziek*. De organisatie slaagt er goed in om de aard van het gebouw te vertalen naar een actuele en veelzijdige programmering. Ook uit de missie voor de komende jaren, 'Een leven lang muziek voor iedereen', spreekt passie en urgentie. Deze missie is leidend door duidelijke doelstellingen voor de organisatie als geheel en biedt interessante uitgangspunten voor de programmering. Deze kenmerkt zich door veelzijdigheid in alle opzichten; elke muzieksoort wordt geprogrammeerd, waarbij geen niche wordt geschuwd. Dit maakt het totale aanbod aantrekkelijk, spannend en uitdagend. Muziek is volgens het meerjarenplan ook het vertrekpunt voor alle activiteiten buiten de concertprogrammering. De commissie is benieuwd hoe dit zal doorwerken in andere kunstvormen zoals literatuur, beeld-/ videokunst of bij activiteiten als een debat of het Science Café.

Vakmanschap is meer dan voldoende bewezen aanwezig om de plannen succesvol tot uitvoering te brengen. De programmeurs van TivoliVredenburg zijn in staat om artistiek kwalitatieve bespelers en partnerorganisaties het juiste podium te bieden in een inspirerende en goed geoutilleerde context.

In de programmering voor de komende jaren zijn voldoende aanknopingspunten te vinden die de zeggingskracht voor veel verschillende publieksgroepen garandeert. Naast het gegeven dat alle muzieksoorten erin aan bod komen is er ook weer veel aandacht voor de presentatie van de concerten. Daarbij is het unieke karakter en veelzijdige gebruik van het gebouw leidend. Onder voorbehoud van de continuering van aanvullende financiering voor programmering wil TivoliVredenburg ook in de komende jaren nieuwe festivals en concertformules ontwikkelen. Juist omdat TivoliVredenburg hierin zo succesvol is gebleken vindt de commissie dit een goede keuze. Zij is nieuwsgierig naar de meer specifieke uitwerking van de voornemens in lijn met de missie: 'Een leven lang muziek voor iedereen', met nadruk op 'iedereen' in de betekenis van meer culturele diversiteit en inclusie.

##### **3.2. Betekenis in bredere context: voor publiek, partners, de sector**

TivoliVredenburg is in de ogen van de commissie van grote betekenis voor de bredere context. Alle activiteit is gericht op een ruim bereik, een open en actieve uitstraling, zoveel mogelijk partnerschappen (in de muziekwereld en daarbuiten) en een voortrekkersrol op zaken als een collectief educatie-aanbod in de stad, eerlijke beloning in de muzieksector en meer diversiteit en inclusie (PACT). TivoliVredenburg heeft een indrukwekkende lijst van samenwerkingspartners in uiteenlopende sectoren in de hele stad en regio, waaruit een breed draagvlak spreekt. Uit de publieksaantallen blijkt eveneens stevig draagvlak bij het publiek en deelnemers aan activiteiten.

TivoliVredenburg continueert de opgebouwde samenwerkingen met een aantal vooraanstaande (Utrechtse) festivals en producenten. De commissie staat hier positief tegenover, aangezien bewezen is dat festivals - en ook andere bespelers - zich optimaal binnen de muren van het gebouw kunnen ontplooiën en presenteren. Ook is er een belangrijke rol weggelegd voor TivoliVredenburg in het initiëren en faciliteren van nieuwe crossovers tussen verschillende muziekgenres, kunstvormen en publieksgroepen.

TivoliVredenburg heeft een overtuigende visie op het beoogde publiek en op specifieke publieksgroepen, die in de eerste plaats worden bereikt door de (optimale) diversiteit in programmering. TivoliVredenburg is creatief en voorbeeld stellend in het stap voor stap en in de praktijk ontwikkelen van aansprekende activiteiten en acties in samenwerking met relevante partners om zoveel mogelijk publiek en deelnemers te bereiken. Meer inclusiviteit krijgt vorm in concrete acties als meer programmering overdag voor ouderen, kinder- en familieconcerten in de schoolvakanties, schoolconcerten en gratis lunchconcerten voor mensen met een smalle beurs. Ook is er veel – en nog groeiende – aandacht voor educatieve activiteiten en participatie.

Ten aanzien van het programmeren van debat, educatie en participatie-activiteiten komt veel tot stand in samenwerking met partners. Dat maakt het aanbod veelzijdig en geeft het kwaliteit. In de uitwerking van de plannen voor 2021-2024 kan TivoliVredenburg explicieter zijn over de wijze waarop de activiteiten zich verhouden tot de (muziek)programmering elders in de stad en hoe deze zich onderscheiden van programma's van andere aanbieders in Utrecht.

### **3.3. Visie op diversiteit en inclusie**

TivoliVredenburg doet het goed als het gaat om het betrekken van zoveel mogelijk verschillende mensen, variërend in leeftijd, vitaliteit, economische of sociaal maatschappelijke achtergrond. Diversiteit en inclusie vormen het DNA van TivoliVredenburg. Iedereen wordt gerespecteerd en gewaardeerd en dat komt tot uitdrukking in de missie, de plannen, de veelzijdige programmering en de uitstraling van een zeer open huis.

De commissie is onder de indruk van de concreetheid waarmee met speciale voorzieningen en programma's een grote inspanning geleverd wordt om zo inclusief mogelijk te zijn. Zo dragen 'unconscious bias'-trainingen voor het personeel bij aan bewustwording vanuit het hart van de organisatie. Deze inspanningen worden echter nog niet overtuigend zichtbaar in de samenstelling van de publieksgroepen en van het personeelsbestand. De organisatie is zich daarvan bewust en reflecteert gericht op wat tot op heden niet lukt en hoe men dat in de toekomst daadkrachtig en effectief wil aanpakken. Voor de beleidsperiode 2021-2024 worden dan ook concretere en waar mogelijk kwantificeerbare doelstellingen gehanteerd, die een blijvende verandering moeten bewerkstelligen. Zo erkent TivoliVredenburg zelf dat het een 'te wit podium' is en zet in op een aandeel van 20% diversiteit in opleidingsniveau, beperking en/of achterstand tot de arbeidsmarkt en bi-culturele achtergrond in het personeelsbestand.

Ook met betrekking tot het programma, het publiek en de partners is sprake van een beleidsmatige overtuiging die trapsgewijs geïmplementeerd wordt. Ten behoeve van meer diversiteit in de programmering geldt een zelfbenoemde 'audience-first focus'; leidend zijn de potentiële behoeften van publieksgroepen die nog niet zijn bereikt. Daarbij is er ruimte voor nieuwe vaste en gastprogrammeurs met een niet-westerse specialiteit of achtergrond. Ook wordt volop ingezet op samenwerking met uiteenlopende partners die een grote diversiteit vertegenwoordigen.

TivoliVredenburg toont zich bovendien bewust van en gevoelig voor drempels die er kunnen zijn voor bepaalde publieksgroepen en het bewustzijn van aan- en uitsluiting van bepaalde groepen; dat blijkt uit variatie in de publieksonvangst en bijvoorbeeld uit alcoholvrije concerten. Deze reflectieve houding vormt een goede basis van waaruit de gestelde doelen te bereiken zijn.

## **ZAKELIJKE KWALITEIT**

### **3.4. Bedrijfsvoering en meerjarenbegroting**

Het Meerjarenplan 2021-2024 kenmerkt zich door een relatief beperktere groei dan de afgelopen jaren is bereikt. Voorzien is een groei van het aantal activiteiten van 1800 naar 1845, en het bezoekersaantal van programma's zal groeien met 10%: van 1 miljoen naar 1.1 miljoen bezoekers, terwijl het totaal aantal bezoekers (inclusief bezoekers van Het Gegeven Paard en restaurant Danel) zal groeien met ruim 12%: van 1.3 naar 1.46 miljoen bezoekers. De vergroting van het aantal bezoekers ontstaat dankzij intensivering van de (online-) marketinginspanningen, waarin TivoliVredenburg toenemend succesvol is en dankzij een kleine groei van het aantal activiteiten.

Een voorziene batenstijging van ongeveer 6% in 2024 is hier het gevolg van, op relevante prijsstijgingen wordt uitdrukkelijk niet ingezet. Met verdere kostenreductie en optimalisatie van primaire en ondersteunende processen verwacht TivoliVredenburg daarnaast haar margebijdrage nog relevant te kunnen verbeteren.

Eveneens verwacht TivoliVredenburg een verbeterde bijdrage van Burgundy BV, deels in verband met een substantiële groei van het aantal bezoekers, anderzijds in verband met de effecten van verbeteringen die in 2019 zijn aangebracht in restaurant Danel, die al in de tweede helft van 2019 tot een licht verhoogde omzet hebben geleid.

Op het gebied van sponsoring, investeringsbijdragen van derden, bijdragen van fondsen en particuliere bijdragen ambieert TivoliVredenburg een groei van het – zeer hoge – totaalbedrag van 1.1 miljoen euro dat de laatste jaren is geworven. In het bijzonder op het gebied van werving onder particulieren zijn er namelijk, zoals TivoliVredenburg zelf aangeeft, nog mogelijkheden onbenut.

Ook de realistische plannen met betrekking tot de verbouw van de Ronda Zaal, om een flexibele zaalcapaciteit te bereiken, en de verbouwing van de hoek Vredenburgplein in het kader van het plan FAME vergroten - deels op termijn - het verdienvermogen van TivoliVredenburg.

De meerjarenbegroting van TivoliVredenburg 2021-2024 gaat uit van continuering van het 'Investeringsscenario' en het daarmee samenhangende financieel arrangement van de Gemeente Utrecht. Op basis daarvan is de begroting sluitend. Deze begroting geeft naar het oordeel van de commissie een realistisch, goed onderbouwd beeld met de eerder gemaakte kanttekening dat de buffer klein is. Uitgangspunt is dat het jaarlijks te verwachten positief resultaat van Burgundy BV wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van TivoliVredenburg. Het eigen vermogen in relatie tot het balanstotaal bedroeg in 2018 13,4%.

De accountant van TivoliVredenburg wijst erop dat het eigen vermogen van TivoliVredenburg in relatie tot de totale baten echter 7% bedraagt. Gezien het hoge percentage eigen inkomsten (ruim 70% van het totaal) acht hij TivoliVredenburg nog altijd kwetsbaar. Om deze reden stelt TivoliVredenburg zich ten doel het eigen vermogen de komende jaren relevant te verhogen.

### **3.5. Organisatie**

De interne organisatie van TivoliVredenburg is de afgelopen jaren zodanig gestructureerd dat er voldoende rust gekomen is om optimaal te kunnen functioneren. Er is een duidelijke taakverdeling tussen de verschillende afdelingen en ook onderlinge samenwerking is geoptimaliseerd door een effectieve communicatiestructuur. TivoliVredenburg wil met betrekking tot de organisatie consolideren en doorontwikkelen, door deze vooral vitaal en productief te houden. Inzet de komende jaren is de ontwikkeling van de individuele medewerker door middel van training en scholing.

Ook positief is de wijze waarop TivoliVredenburg actief bijdraagt aan het betrekken van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt door het ruimschoots aanbieden van stages (voor mbo) en werkervaringsplaatsen. Het verdient aanbeveling om de culturele diversiteit in het personeelsbestand te vergroten met een concreter plan van aanpak, waarmee de doelstelling van 20% ook daadwerkelijk te halen is.

### **3.6. Marketing- en communicatie**

Een breed en groot publieksbereik realiseert TivoliVredenburg in de eerste plaats door de diversiteit van het programma en de aansprekende manier waarop het hele gebouw daarbij ingezet wordt. Ook in de komende jaren wordt, met het oog op publieksverbreding, juist geïnvesteerd in de vorm en inhoud van het aanbod. Een bezoek aan TivoliVredenburg zal nog aantrekkelijker zijn door bundeling van programma's onder een speciale noemer of voor een bijzondere doelgroep. Deze keuzes sluiten goed aan bij zowel de succesvolle huidige werking als de missie van TivoliVredenburg voor de toekomst. Om daadwerkelijk nieuwe publieksgroepen bij de programma's te betrekken, laten de genoemde intenties nog wel ruimte voor uitwerking in een meer concrete marketingstrategie met gerichte acties per doelgroep.

De inzet van TivoliVredenburg om meer bekendheid te krijgen bij een bredere groep potentiële bezoekers via online-activiteiten, is passend en interessant. Resultaten uit het recente verleden tonen aan dat de marketingafdeling daar erg goed in is. Om van TivoliVredenburg ook een multimedial podium te maken is – mede dankzij het grote netwerk – effectief gebruik te maken van best-practices van partners in de muziek en podiumkunsten.

### **3.7. Toepassing van de codes**

TivoliVredenburg volgt de principes van de Governance Code Cultuur met een Raad van Toezicht-model. De commissie heeft vastgesteld dat alle principes in de praktijk worden toegepast.

TivoliVredenburg heeft met een uitvoerige en overtuigende bijlage bij het meerjarenplan aangetoond al grote stappen te zetten in de toepassing van de Fair Practice Code. De organisatie streeft ernaar om naast het eigen personeel, alle professionele musici, muzikanten en makers een redelijke vergoeding te betalen. Tot op heden zijn er echter geen honorariumrichtlijnen voor deze groep en biedt ook de Fair Practice Code hier geen handreiking voor. TivoliVredenburg dringt er bij de brancheverenigingen in de muzieksector dan ook op aan om gezamenlijk toe te werken naar een heldere honorariumrichtlijn, als handreiking voor een eerlijke en professionele onderhandelingspraktijk tussen artiesten, orkesten, concertpromotors, podia en festivals.

De commissie vindt dat TivoliVredenburg als grote speler in de muziekwereld een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft die verder gaat dan de eigen organisatie. Zij hoopt en verwacht dan ook dat inspanningen van de organisatie voor de toepassing van de Fair Practice Code in de breedte van de sector over enkele jaren tot concrete resultaten hebben geleid.

### **3.8. Duurzaamheid**

TivoliVredenburg heeft een overtuigende visie op duurzaamheid; niet alleen ten aanzien van materiele zaken, maar ook het personeel. Concreet wordt gewerkt aan energiebesparing en afvalreductie.

Ook is er binnen de horeca aandacht voor foodconcepten die passen bij duurzaam ondernemerschap. Voor het personeel wordt ingezet op vitaliteit met extra aandacht voor werkbare plannings.

Daarnaast participeert TivoliVredenburg in het covenant Green Stages, neemt men deel aan de Zero Waste Expeditie en er wordt ingezet op het verkrijgen van verschillende kwaliteitslabels duurzaamheid. Al met al genoeg redenen om met alle vertrouwen de implementatie tegemoet te zien.

## 4. BETEKENIS VOOR DE STAD

### 4.1. De stad als rekeneenheid

TivoliVredenburg is een bijzonder gebouw in het hart van de stad Utrecht. De waarde daarvan is groot; de opening in 2015 zou – terugblikkend over 50 jaar – wel eens een kantelpunt in Utrecht kunnen betekenen. Het vorige advies uit 2016 stelde dan ook: ‘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 Onderzoeks- en Adviesteam 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.’ (*Ruimte voor TivoliVredenburg*).

Onderzoek bevestigt dit. Voor inwoners van de stad neemt TivoliVredenburg de derde plaats in – na de Domtoren en het Spoorwegmuseum – van sterke Utrechtse cultuurmerken (Beerda, 2019). Dat zegt genoeg: na een periode van rumoer in de stad en negatieve berichtgeving in de media rondom het nieuwe muziekgebouw is TivoliVredenburg uitgegroeid tot een instelling die van iconische waarde is voor Utrecht als cultuurstad, als woonplaats en als vestigingsplaats voor bedrijven en opleidingen.

Advies was destijds ook om een maatschappelijke kosten-batenanalyse uit te voeren. Dit gebeurde in 2018, om te bezien wat onder andere de effecten van de opening van TivoliVredenburg waren. De Atlas der Gemeenten onderzocht de Waarde van de cultuurstad Utrecht in het algemeen: ‘Het culturele aanbod in Utrecht is – naast de beschikbaarheid van werk, de natuurlijke ligging, de universiteit en de historische binnenstad – een van de vijf fundamenteën onder de aantrekkingskracht van de stad (en de enige waar de gemeente substantieel invloed op kan uitoefenen). Een vergelijking met andere steden laat zien dat Utrecht vooral een bovengemiddeld aanbod aan podiumkunsten en film heeft. Ook biedt de stad relatief veel culturele festivals en historisch erfgoed (monumenten). (...)’ zo stellen de auteurs in de samenvatting. ‘Het over het algemeen bovengemiddelde culturele aanbod zorgt er mede voor dat Utrecht op de tweede plek van de ranglijst van meest aantrekkelijke steden van Nederland staat. Bovendien heeft Utrecht haar aantrekkingskracht de laatste tien jaar het meest van alle Nederlandse steden zien verbeteren. De vraag is echter of dat zo blijft, of het culturele aanbod in Utrecht voldoende groot en gevarieerd is om de huidige en toekomstige bevolkingsgroei bij te houden. Of dat er geïnvesteerd moet worden in een ruimer aanbod.’

Utrecht scoort het hoogst als het gaat over de ontwikkeling van de aantrekkingskracht van Nederlandse steden in de periode 2006-2016, zo blijkt uit datzelfde onderzoek. Met kop en schouders steekt Utrecht uit boven de nummer 2, Arnhem, die dichtbij de daarop volgende zit: Eindhoven, Amsterdam, Amstelveen, Nijmegen en Dordrecht. De auteurs concluderen in 2018: ‘Het gaat dus goed met Utrecht. De stad maakt een ongekende groei door en is in trek bij jonge, hoogopgeleide mensen. Het culturele aanbod in de stad speelt daarbij een belangrijke rol. De vraag is echter of dat ook zo blijft. Of het voorzieningenniveau de groei van de stad wel bij kan houden. Want anders bestaat het risico dat de wal het schip keert en Utrecht haar relatief gunstige positie uiteindelijk gaat verliezen. Past het culturele aanbod in Utrecht bij de huidige en verwachte omvang van de stad en de regio, en de ambitie om een culturele metropool te worden? Of schiet dat aanbod tekort en moet er geïnvesteerd worden om de stad verder te kunnen laten groeien?’

TivoliVredenburg was al in 2016 verreweg de grootste publiekstrekker van Utrecht, met 765.099 bezoekers. De grootste van ‘de grote drie’; het Centraal Museum had 284.907 bezoekers en Schouwburg Utrecht 193.447. Overigens, het Spoorwegmuseum met 424.000 bezoekers en de Domtoren met ongeveer 400.000 bezoekers mogen zich in absolute aantallen groter mogen noemen dan de andere twee in de grote drie.

Het maatschappelijk saldo van de culturele uitgaven in Utrecht is dan ook positief: ‘Tegenover deze € 37 miljoen aan subsidies (de maatschappelijke kosten) staan de in de vorige hoofdstukken berekende maatschappelijke baten. De som hiervan zijn de totale maatschappelijke baten van het gesubsidieerde cultuuraanbod voor de stad Utrecht en die bedragen een kleine € 45 miljoen. Dat resulteert in een positief maatschappelijk saldo van € 7,5 miljoen. Het maatschappelijke rendement op de cultuuruitgaven van de gemeente is dan twintig procent; die uitgaven zijn vanuit welvaarts-economisch perspectief dan ook te rechtvaardigen.’ Zo stellen de auteurs van de Atlas der Gemeenten.

## 4.2. Criteria Utrechts cultuurbeleid

- **Pluriformiteit: positionering lokaal, nationaal en internationaal**

TivoliVredenburg positioneert zich overtuigend als een spin in het web van de stad: voor kunstenaars en partners in de podiumkunsten en daarbuiten, voor muziekprofessionals en -amateurs, voor wijkcultuurhuizen en educatieve instellingen, voor de universiteit, voor de gemeente.

Door de actieve, gastvrije en inspirerende opstelling van TivoliVredenburg in de stad is het geheel groter dan de som der delen.

TivoliVredenburg speelt een cruciale rol in de keten van cultuuraanbieders in de stad. Wederzijds is er sprake van een afhankelijkheid die stoelt op een gedeeld belang voor de stad en het publiek: toonaangevende festivals zijn afhankelijk van TivoliVredenburg voor hun exposure en omgekeerd is hun succes bepalend voor het imago van TivoliVredenburg. TivoliVredenburg zoekt daarbij een zorgvuldige balans tussen partnerschap en ondernemerschap. Er is een duidelijk bewustzijn dat de grootste speler in het veld een verplichting heeft om partners in de stad te ondersteunen en bij te staan met expertise en faciliteiten, zonder dat daarbij de eigen kwaliteit en het ondernemerschap uit het oog verloren worden.

TivoliVredenburg neemt op een overtuigende manier ook ketenverantwoordelijkheid in de richting van andere kunst disciplines, podia, onderwijs, kunst-educatieve instellingen en de amateurkunstbeoefening. Jonge videokunstenaars krijgen ruimte op een videowall, er worden buitenconcerten (mee) georganiseerd op locaties buiten het gebouw etc. Kennis en kunde worden proactief ingezet in het belang van het grotere geheel, bijvoorbeeld als 'aanjager' in PACT en als penvoerder van Creatief Vermogen Utrecht (CVU).

- **Inclusie: visie en werking**

TivoliVredenburg doet het goed als het gaat om het betrekken van zoveel mogelijk verschillende mensen, variërend in leeftijd, vitaliteit, economische of sociaal maatschappelijke achtergrond. Iedereen wordt gerespecteerd en gewaardeerd en dat komt tot uitdrukking in de missie, de plannen, de veelzijdige programmering en de uitstraling van het zeer open huis. Diversiteit en inclusie vormen zoals gezegd het DNA van TivoliVredenburg. Een nadere toelichting bij dit criterium is te vinden in paragraaf 3.3. op pagina 9 van deze rapportage.

- **Het stimuleren van creatief vermogen: cultuureducatie en publiekswerking**

De missie van TivoliVredenburg voor 2021-2024, 'Een leven lang muziek voor iedereen', krijgt overtuigend vorm in een visie op en de ontwikkeling van het programma, educatie- en participatieactiviteiten.

TivoliVredenburg beschikt over een ruime mate aan creatief vermogen om uiteenlopende publieks-groepen te betrekken. Het programma zelf biedt een aantrekkelijk veelkleurig palet aan activiteiten voor jong en oud, in samenwerking met relevante partners. Een bezoek aan TivoliVredenburg wordt aantrekkelijker gemaakt met thematische programma's, die zorgen voor een festivalachtige beleving en keuzemogelijkheden. Zo kan een combinatie gemaakt worden van lezing, diner en concert(en). TivoliVredenburg ondersteunt actief de muziekbeoefening van amateurs door hen de gelegenheid te geven op te treden op het Rabo Open Stage.

De organisatie wil in 2021-2024 5% meer activiteiten per jaar organiseren voor scholieren en kinderen in uiteenlopende leeftijdsgroepen. Naast familieconcerten zijn er schoolconcerten. Ook worden programma's geboden waarin jonge mensen zelf actief met muziek aan de slag gaan. Creatief Vermogen Utrecht (CVU) is een lerend netwerk van 30 scholen en 11 culturele instellingen, die zich in gezamenlijkheid richten op het ontplooiën en verankeren van kunsteducatie in het onderwijs. TivoliVredenburg is de penvoerder van CVU en als zodanig verantwoordelijk voor het aansturen, faciliteren en controleren van de uitvoering van het programma door de partnerschappen. Daarbij organiseert TivoliVredenburg activiteiten op het gebied van kennisdeling, disseminatie, monitoring en evaluatie.



- **Ontwikkelruimte:** voor talenten, internationalisering en de eigen organisatie

TivoliVredenburg biedt volop ontwikkelruimte voor talenten en medewerkers in alle geledingen.

Next Stage is een programma voor jong aanstormend talent. Deelnemers, afkomstig uit verschillende muziekgenres, krijgen professionele muzikale en promotionele begeleiding in hun genre.

Talentvolle makers krijgen de gelegenheid op te treden voor publiek onder professionele omstandigheden. Studenten van conservatoria en mbo-muziekopleidingen kunnen speelervaring opdoen tijdens gratis lunchpauzeconcerten.

TivoliVredenburg wil ook een actieve rol blijven spelen in het organiseren en presenteren van wedstrijden en concoursen, zoals de Dutch Classical Talent Tour, het Franz Liszt Pianoconcours en het Nederlandse Violconcours.

Geïnvesteed wordt in de vakkennis en expertise van de medewerkers op het gebied van theater-techniek, stage-management, horeca en marketing door middel van opleidingen, workshops en coachingstrajecten. De ambitie is om de leer- en ontwikkelactiviteiten samen te brengen in een 'TivoliVredenburg Academy', die ook voor externen toegankelijk wordt.

TivoliVredenburg geeft veel ruimte aan stageplekken voor vmbo'ers en functioneert op die manier als leerwerkbedrijf. In de toekomst kan steviger ingezet worden op doorstroming.

De commissie is ook positief over het voornemen van TivoliVredenburg om compositie-opdrachten te geven en of nieuwe artiesten ruimte om op te treden, waarbij ook een verbinding wordt gelegd met andere muziekcircuits. Hierin liggen goede kansen voor TivoliVredenburg als verbinder van nieuwe muziekculturen, waarmee een belangrijke nieuwe bijdrage geleverd kan worden aan het muzikale landschap. Om deze kansen optimaal te benutten zou TivoliVredenburg de in het meerjarenplan beschreven intenties concreter kunnen uitwerken, samen met een duidelijker idee over het vervolgtraject van het nieuwe werk in de muziekwereld. Door samenwerking met specifieke partners kunnen dergelijke opdrachten bovendien een bredere bedding vinden.

De internationale positie van TivoliVredenburg groeit organisch; voor een belangrijk deel bepalend is de presentatie van toonaangevende festivals (zoals Oude Muziek en het Internationale Literatuurfestival) met een internationale uitstraling. Andersom wordt de internationale positie van deze festivals mede versterkt door de exposure die het muziekgebouw biedt.

## 5. ADVIES

### 5.1. Tivoli Vredenburg voor iedereen

In *Ruimte voor TivoliVredenburg* adviseerde het Onderzoeks- en Adviesteam in 2016 om TivoliVredenburg tien jaar de tijd te geven om tot een optimale werking te komen. De adviescommissie constateert nu, in april 2020, dat de eerste vier jaren van deze termijn vruchtbaar benut zijn. TivoliVredenburg is er in geslaagd een muziekpodium van belang te worden voor de stad Utrecht, met landelijke en internationale uitstraling. Het is een ontmoetingsplaats voor jong en oud, klassieke muziek- en popliefhebbers, overdag, 's avonds en 's nachts, elf maanden per jaar. Het is een bijzonder gebouw met een iconische uitstraling met een grote toegevoegde waarde voor Utrecht, regio en wijde omgeving. Het is een reden om naar Utrecht te komen; het is een reden om trots op Utrecht te zijn.

Het gebouw bruist en de benutting is optimaal, met een zeer diverse programmering, waarin voor elke mogelijke publieksgroep of elke specifieke muzikliefhebber iets te vinden is. Er wordt intensief en creatief samengewerkt met veel uiteenlopende partners in de muziekwereld en daarbuiten op het terrein van cultuureducatie en -participatie, talentontwikkeling, onderwijs, beeldende kunst en letteren. Innovatieve initiatieven zijn er ook op het gebied van hospitality, horeca en (theater)techniek. Door een veelheid aan ruimtes, sferen en programma's te combineren met een grote gastvrijheid en aantrekkelijke horeca, ontstaat voor de bezoeker een bijzondere belevenis, die een positieve klantbeoordeling tot gevolg heeft. Er hangt een enthousiaste 'vibe' rond het gebouw, ook in de media, en Utrechters zijn inmiddels trots op TivoliVredenburg. De organisatie ziet dan ook de inzet van de afgelopen jaren op nieuw publiek en een optimale klantbeleving beloond met een aanzienlijke stijging in de bezoekersaantallen. Meer ruimte voor TivoliVredenburg om te ondernemen, kwam ook de interne organisatie en de zakelijke kwaliteit overtuigend ten goede. De nieuwe directie heeft met succes efficiency gebracht in het functioneren van de organisatie, op ondernemende wijze.

Door doelgericht te werken en optimaal gebruik te maken van het gebouw, groeide de aantrekkingskracht en de waardering van de bezoekers. Dankzij het tegelijk het verstevigen van de organisatie en het centraal stellen van de zakelijke kwaliteit, stegen de aantallen activiteiten en bezoekers aanzienlijk. Er is geïnvesteerd in de eigen identiteit en organisatie, met overtuigend effect voor de wereld daarbuiten. Na deze periode van 'onstuimige' groei wil TivoliVredenburg in 2021-2024 inzetten op verdieping en verbreding: verdieping van de opgebouwde artistieke en zakelijke kwaliteiten en verdere verbreding van het programma en het publiek. De blik is daarbij volop naar buiten, naar nieuwe potentiële partners en publieksgroepen gericht, waarbij de nieuwe missie, 'Een leven lang muziek voor iedereen', leidend is.

De commissie onderschrijft deze lijn ten volle: zij stelt zich op het standpunt dat de opgebouwde kwaliteit gekoesterd mag worden en verder uit te bouwen is. Bovendien is TivoliVredenburg nog niet eens halverwege de periode van 10 jaar die een gebouw van een dergelijke schaal nodig heeft om tot optimale werking te komen.

Van 'ruimte voor TivoliVredenburg' zelf, verschuift de adviescommissie in haar advies de focus naar 'TivoliVredenburg voor iedereen'. Met vertrouwen in de voorgestelde plannen voor de periode 2021-2024 en adviseert zij de organisatie om deze concreter uit te gaan werken met de nadruk op 'iedereen' uit de missie. Met volle aandacht voor meer diversiteit en inclusie kunnen zowel het gebouw als het programma toegankelijker worden voor publieksgroepen die het gebouw nu nog niet weten te vinden. Dat heeft Utrecht ook nodig; de stad moet waakzaam blijven op onderwerpen als tweedeling en segregatie. Instellingen als TivoliVredenburg hebben daarin een taak.

De organisatie heeft bewezen inventief en succesvol te zijn in het bedenken van nieuwe festival- en concertformules in samenwerking met partners uit de muziekwereld en ook daarbuiten. TivoliVredenburg kan een inspirerende en voortrekkersrol vervullen, om samen met bespelers uit de stad nieuwe concepten te ontwikkelen die de culturele diversiteit van het aanbod en het publiek ten goede komen.

'Voor iedereen' betekent niet alleen het publiek en de (culturele) partners in Utrecht, maar ook de overige bewoners en bezoekers van de stad, de vele onderwijsinstellingen, de ondernemingen in de directe nabijheid van het gebouw, de toeristische sector en de gemeente. Nog meer mensen kunnen profiteren van de creatieve kracht en faciliteiten die TivoliVredenburg te bieden heeft. Met de ambitie

om een extra toegang te maken aan het Vredenburgplein opent het gebouw zich voor passanten en dagjesmensen, die via de stadsprogrammering worden geprikkeld ook andere culturele hot spots van de stad te bezoeken. TivoliVredenburg geeft met zijn aanwezigheid en aanbod een impuls aan de nationale en internationale aantrekkingskracht van de stad. De organisatie functioneert al als een leer-werkorganisatie met ontwikkelruimte voor talenten (en stagiaires) uit verschillende disciplines op allerlei niveaus, waardoor de organisatie ook een veelzijdige werkgever is voor Utrechters met uiteenlopende achtergronden.

Kortom: investeringen in TivoliVredenburg ten behoeve van meer diversiteit in het programma, het publiek, de partners en het personeel betekent een stimulans voor de samenwerking in de stad in het belang van de hele keten. Het advies aan de gemeente Utrecht met betrekking tot een nieuw financieel arrangement voor TivoliVredenburg is er dan ook op gericht de huidige werking te koesteren en deze kans te geven zich te verdiepen en te specificeren. Het geeft TivoliVredenburg voldoende gelegenheid om de intenties en doelen uit het meerjarenplan 2021-2024 uit te kunnen werken tot effectieve en in het oog springende activiteiten en acties, om zoveel mogelijk verschillende mensen met muziek in aanraking te brengen en Utrecht als cultuurstad stevig op de kaart te houden.

## **5.2. Financieel arrangement 2021 en verder**

Zoals in paragraaf 1.2. gesteld, is de adviescommissie TivoliVredenburg gevraagd een advies te geven aan de hand van verschillende financiële componenten: de structurele subsidie 2021-2024, de tegemoetkoming in de gebouwgebonden kosten, de impulsen voor de ontwikkeling van nieuwe programmering, de zakelijke kwaliteit en FAME.

De commissie benadrukt dat de componenten niet los van elkaar te zien zijn. Tevens is er interferentie met de ambities van gemeente en TivoliVredenburg om de aanpak van het gebied aan het Vredenburgplein aan te pakken en daarmee het project TivoliVredenburg als geheel tot voltooiing te brengen (plan FAME, zie volgende paragraaf). Ook neemt de commissie in haar overweging uit haar vorige advies mee, dat een gebouw met de omvang van TivoliVredenburg 10 jaar nodig heeft om optimaal te kunnen functioneren. De eerste vier jaar heeft de organisatie boven verwachting gepresteerd en dat verdient een positieve waardering, ook in financiële termen. Laat onverlet dat de situatie ook na vier jaar investeren nog steeds kwetsbaar is, mede gezien de relatief grote hoeveelheid eigen inkomsten. Bovendien is het eigen vermogen nog steeds niet op niveau en blijft het vrijwel onmogelijk grote risico's af te dekken.

De commissie pleit er dan ook voor de voorgestelde ontwikkeling stevig te blijven ondersteunen en de financiële speelruimte te bieden zodat TivoliVredenburg haar plannen voor de komende vier jaar kan uitvoeren. Dit alles tegen de achtergrond van het feit dat het verwerven van zo'n driekwart eigen publieksinkomsten een hele goede prestatie is, met een wrange keerzijde (zo blijkt zeker in tijden van Corona) dat die inkomsten ook opeens heel snel weg kunnen vallen en dat de goede prestaties dan eigenlijk in het nadeel van de instelling werken.

De cijfers: de gemeente droeg in 2019 27% van de kosten. Uit een research naar gemeentelijke subsidies in 2018 voor andere grote concertzalen in het land, blijkt dat Amsterdam meer dan de helft van de kosten (52 %) van Muziekgebouw aan 't IJ bijdraagt, de gemeente Eindhoven 47% betaalt van de kosten van het Muziekgebouw, net als de gemeente Enschede voor het Wilminktheater en het Muziekcentrum. Den Haag zou 39% gaan bijdragen aan de exploitatie van Amare en Rotterdam draagt 36% van de kosten voor De Doelen. Een grote eigen-inkomstenbron maakt elke vergelijkbare organisatie kwetsbaar en afhankelijk. Waarbij Utrecht naar verhouding veel waar voor haar geld krijgt omdat de bijdrage van de stad relatief gering is, ook in vergelijking met andere muziekgebouwen in andere steden.

Deze uitgangspunten en researchgegevens dienen als achtergrond bij de volgende deeladviezen, die tezamen leiden tot het advies over het financieel arrangement voor 2021 en verder:

- **Structurele subsidie 2021-2024**

De gevraagde subsidie voor 2021 en verder bedraagt 8.630.000 structureel (dit is gelijk aan 2020). Op basis van deze beoordeling, het meerjarenplan en de daarbij behorende meerjarenbegroting voor 2021-2024 (inclusief bijlagen) adviseert de commissie het gevraagde meerjarige subsidiebedrag toe te kennen.

- **Tegemoetkoming in gebouwgebonden kosten**

Om het gebouw optimaal multifunctioneel in te kunnen zetten, een genereus opendeurbelief te kunnen handhaven en in samenwerking met de Utrechtse Vastgoed Organisatie het gebouw en de theater-technische installaties goed te beheren, te onderhouden en verder te ontwikkelen is een tegemoetkoming van de gemeente onontbeerlijk. Zoals in *Ruimte voor TivoliVredenburg* ook al geconstateerd werd: het gebouw is en blijft duur en complex, ook in de toekomst. Goedkoper dan nu is het gebouw niet te exploiteren, aangezien de twee grootste begrotingsposten (personeel en huisvesting) nauwelijks neerwaarts beïnvloedbaar zijn. De commissie adviseert daarom opnieuw om tot een structurele tegemoetkoming voor de gebouwgebonden kosten te komen. Deze tegemoetkoming is noodzakelijk om de huidige kwaliteit van functioneren te kunnen continueren en om het gebouw optimaal te kunnen benutten.

TivoliVredenburg ontvangt sinds 2017 een tegemoetkoming van jaarlijks 1,7 miljoen euro (opgehoogd met het jaarlijkse accres). Deze bijdrage wordt in de periode 2017-2023 via een separate subsidie uitgekeerd. Het advies is deze bijdrage structureel te maken. De wijze waarop deze tegemoetkoming wordt bijgedragen is aan de gemeente te bepalen; advies is wel om dit structureel te doen.

- **Toekennen en structureel maken impuls voor ontwikkeling van nieuwe programmering**

Het betreft hier een advies met betrekking tot het verzoek van TivoliVredenburg aan de gemeente om – net als in 2017-2020 – jaarlijks en voortaan structureel 217.000 euro (prijsspeil 2020 met accres) ter beschikking te stellen voor vernieuwende programmering. De commissie adviseert dit bedrag nadrukkelijk te labelen voor inclusiviteit. Dit is een kritisch punt in het meerjarenplan en dergelijke programmering vraagt om de mogelijkheid meer risico's te kunnen nemen. Advies is om in de periode 2021-2024 deze programmeringssubsidie in te zetten voor de ontwikkeling van nieuwe 'inclusieve' festival- en concertformules en compositieopdrachten die de diversiteit van het muziekspectrum vergroten. De subsidie is ook bedoeld voor een uitbreiding van de educatieve activiteiten, vooral in die wijken waar kinderen niet als vanzelf met het aanbod zoals TivoliVredenburg dat levert in aanraking komen.

De extra bijdrage voor de ontwikkeling van nieuwe festivalconcepten en concertformules op een artistiek interessante en effectieve manier heeft bijgedragen aan het huidige succes van TivoliVredenburg. In lijn met de gedachte dat succes gekoesterd en gestimuleerd dient te worden is de commissie dan ook van mening dat deze impuls ook in 2021-2024 nodig is. Met dit extra budget is de creatieve en kwalitatieve kracht van TivoliVredenburg optimaal te benutten, in het belang van de culturele keten in Utrecht. De organisatie kan een voortrekkersrol houden om nieuwe samenwerkingen te realiseren en daarmee een belangrijk bijdrage leveren aan innovaties in de muziekwereld. Om daarbij te concurreren, en vooral aanvullend en innovatief te zijn, adviseert de commissie deze impuls te oormerken met een focus op diversiteit en inclusie in samenwerkingsprojecten met partners in de stad.

Iedereen in Utrecht moet er op deze manier van mee kunnen profiteren; publiek en partners. Zo ontstaat er een creatieve ruif, waaruit velen mee kunnen eten, met TivoliVredenburg in een inspirerende en leidende positie, met kennis van en oog voor specifieke publieksgroepen, die in het bestaande aanbod weinig tot niet bediend worden. Als deze extra gelden er niet komen, zullen de innovatieve en inclusieve programma's sneuvelen en zijn de ambities niet waar te maken; het gebouw is er voor iedereen, zeker voor alle Utrechters en zonder extra programmeringsgeld is dat niet het geval.

De commissie adviseert ten slotte om deze subsidie voor artistieke programmering structureel te maken met ingang van 2021; dergelijke inclusieve programmering blijft risicovol aangezien het niet de meest koopkrachtige doelgroepen betreft. Ook in de toekomst moeten alle Utrechters merken dat het gebouw er ook voor hen is neergezet: het is voor alles een publieksgebouw waar iedereen iets van zijn of haar gading moet kunnen vinden. De commissie adviseert een tussentijdse rapportage van de ontwikkelingen en resultaten op te nemen in de jaarverslagen en ook vraagt ook expliciete aandacht van de volgende visitatiecommissie op dit punt.

- **Continuering impuls voor ontwikkeling van de zakelijke kwaliteit**

Het betreft hier een advies met betrekking tot het verzoek van TivoliVredenburg aan de gemeente nog één cultuurnotaperiode een jaarlijkse impuls van 217.000 euro (prijsspeil 2020 met accres) toe te kennen ter versterking van de zakelijke kwaliteit. Deze middelen worden, volgens het meerjarenplan TivoliVredenburg ingezet om de volgende zaken te realiseren, dan wel te behouden:

- jaarlijkse groei van een margebijdrage uit sponsoring en donaties in de planperiode van 788.000 euro in 2020 naar 964.000 euro in 2024
- werving van gelden voor realisatie van een aantal nog niet begrote doelstellingen uit het meerjarenplan
- werving van investerings- en exploitatiebijdragen voor de verbouwing, renovatie en herinrichting van Grote Zaal foyers en hoek Vredenburgplein (onderdeel van FAME)
- faciliteren van de Utrechtse festivals tegen gunstige voorwaarden
- verhoging van het verdienvermogen naar een niveau waarmee vanaf 2024 deze impuls niet meer nodig is.

De financiële impuls ten behoeve van de zakelijke kwaliteit heeft er mede voor gezorgd dat de organisatie tot een financieel gezonde bedrijfsvoering is gekomen. Er is effectief geïnvesteerd in zakelijk management en een professionele financiële afdeling en er is meer aandacht gekomen voor budgetverantwoordelijkheid, financiële- en managementcontrole en efficiency. De organisatie is uitgebreid en de arbeidsvoorwaarden zijn verbeterd. De zakelijke verhuur, programmahoreca en Het Gegeven Paard leveren inmiddels een goede margebijdrage en sinds 2017 slaagt TivoliVredenburg erin haar exploitatie rond te krijgen.

Tegelijkertijd constateert de commissie, met TivoliVredenburg, dat er nog stappen te zetten zijn. Gegeven het hoge percentage aan eigen inkomsten van TivoliVredenburg in relatie tot de totale inkomsten is de organisatie financieel kwetsbaar en behoeft het eigen vermogen versterking. De potentie van de zelfstandige horeca wordt nog niet volledig benut en ook de particuliere donatiestrategie behoeft uitbouw.

De commissie onderschrijft de inzet van TivoliVredenburg om een jaarlijkse groei te realiseren van de margebijdrage uit sponsoring en donaties. Ook ziet zij de noodzaak van het werven van investerings- en exploitatiebijdragen voor de verbouwing, renovatie en herinrichting van de grote zaal foyers en hoek Vredenburgplein.

In lijn met de ruimte van 10 jaar die TivoliVredenburg nodig heeft om op volle sterkte te komen en gegeven het feit dat de huidige directie nog onvoldoende tijd heeft gehad om alle zakelijke opdrachten aan te pakken, adviseert de commissie om de organisatie opnieuw extra ondernemingsruimte te bieden voor 2021-2024. Over vier jaar moet TivoliVredenburg stevig genoeg op eigen benen staan om zonder aanvullende financiering over voldoende eigen verdienvermogen te beschikken. Om de organisatie te stimuleren hier al op korte termijn werk van te maken, wordt hier een afbouwscenario voorgesteld, waarbij er voor TivoliVredenburg nog net ruimte blijft om het eigen vermogen te versterken. Concreet betekent dit scenario een bijdrage van 217.000 euro (prijsspeil 2020 + accres) in 2021 en vervolgens een jaarlijkse afbouw met 25% (naar 162.750 euro + accres in 2022, 108.500 euro + accres in 2023 en 54.250 euro + accres in 2024). In 2025 zou deze zakelijke impuls dan overbodig moeten zijn. Het voorgestelde scenario geeft alsnog een impuls om het eigen ondernemerschap te laten floreren en maakt tevens dat het activiteitsniveau op volle sterkte door kan gaan.

Elke gezonde instelling maakt van tijd tot tijd een risicoanalyse en wapent zich vervolgens tegen het onvoorziene. Dat is in deze tijd nog steeds zo, zij het dat de Corona-crisis dermate nieuw en onbekend is dat het, zoals aan het begin van deze rapportage gezegd, niet mogelijk is in te schatten welke gevolgen deze zal hebben. De commissie gaat er vanuit dat de gemeente Utrecht, zodra enigszins helder is hoe de Coronacrisis zich op lange termijn zal ontwikkelen, ook de impact voor de gehele culturele sector in Utrecht in beeld zal brengen, waar mogelijk in samenspraak met het ministerie van OCW.

### 5.3. FAME

- **Plan**

FAME is de titel van het concept dat het gebied tussen Hoog Catharijne en TivoliVredenburg een nieuw, cultureel gezicht geeft en dat daarmee het centrum en het stationsgebied met elkaar verbindt. De letters van FAME staan voor de vier straten uit het plangebied: Foodstreet, een Artstreet, een Musicstreet en een Energystreet. Straten met een thematische invulling vanuit een integrale visie. Het concept kent vier kernwaarden; verbinding, stijlvol, interactie en aangename route dag en nacht. Het initiatief komt voort uit het vernieuwde TivoliVredenburg en Hoog Catharijne en het gezamenlijke verlangen naar een levendig en toegankelijke binnenstad. Het voorstel doet recht aan de culturele en sociale functie van dit plangebied. Concrete aanleiding om het project te starten waren de Raadsnotie 59 (29-6-2017) en het rapport *Ruimte voor TivoliVredenburg*, die beide de noodzaak onderschrijven om de binnen- en buitenwereld in het gebied met elkaar te verbinden en de straten in het gebied op plintniveau een open en uitnodigend karakter te geven.

Voor TivoliVredenburg betekent dit plan:

- een nieuwe entree voor het openen van het gebouw naar het Vredenburgplein
- herinrichting van de foyers rond de Grote Zaal voor kleine muzikale presentaties, voor cultuureducatie en voor cross-overs met ander kunstuitingen: beeldende kunst, literatuur, fotografie. Dit in samenwerking met andere culturele instellingen in het kader van stadsprogrammering: om bezoekers ook warm te kunnen maken voor een bezoek aan een tentoonstelling of programma elders in stad of regio. Jonge Utrechtse kunstenaars kunnen er een podium vinden.
- de aanwezigheid van extra horeca in het ontvangstgebied ten behoeve van de levendigheid en toegankelijkheid ervan.

Het buiten-project valt onder verantwoordelijkheid van de gemeente. Voor de aanpassingen van het gebouw zelf is 3 miljoen euro geraamd, waarvan de gemeente 1 miljoen euro zou moeten bijdragen. De organisatie dient uit eigen begroting 1 miljoen bij te dragen, die zij middels extra huur- en horeca-inkomsten uit de nieuwe ruimtes opbrengt. Daarnaast zal TivoliVredenburg 1 miljoen euro werven via sponsoring en private financiering. Daarvan is inmiddels bijna 300.000 euro toegezegd door derden.

- **Advies**

De commissie onderschrijft nut en noodzaak van het 'afmaken' van het gebied, dat met de voorgestelde verbeteringen uitgroeit tot een aantrekkelijke culturele entree voor de stad. Zij staat dan ook positief tegenover het realiseren van een extra toegang aan de noordoostzijde. Er ontstaat een gebouw met alleen maar 'voorzijden' en dat is op deze markante plaats in het centrum van grote waarde. Ook voor de interne logistiek van TivoliVredenburg en de toegankelijkheid van de horeca gaat het voordelen brengen, die geheel in lijn zijn met de toegankelijkheid en gastvrijheid voor iedereen, die het gebouw wil uitstralen. De voorgestelde verbeteringen, het openen van de noordoostgevel, het verlevendigen van de entree en de herinrichting van de Grote Zaal foyers zijn een zinvolle investering die de inzet op 'TivoliVredenburg voor iedereen' versterkt. Een investering in openheid en gastvrijheid, niet alleen van het gebouw zelf, maar van de toegang tot het (culturele) hart van de stad Utrecht.

De commissie adviseert:

1. een tegemoetkoming van 1 miljoen euro van de eigenaar van het gebouw: gemeente Utrecht.
2. een horeca- en terrasvergunning voor activiteiten in het nieuwe entreegebied (tussen 8.00 en 18.00u) van de gemeente Utrecht, om het verdienvermogen van TivoliVredenburg te versterken en zelf bij te kunnen dragen aan de exploitatie van dit nieuwe gebied.
3. 1 miljoen eigen bijdrage TivoliVredenburg uit private financiering (sponsors en particulieren).
4. pas te beginnen als de financiering rond is, de horeca- en terrasvergunningen verstrekt zijn en precies duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

De commissie adviseert om, alleen als aan bovengenoemde voorwaarden kan worden voldaan, de beoogde plannen voor het gebied integraal uit gaan voeren. Daarbij is een uitdrukkelijke aanbeveling het een niet zonder het andere te doen. De betreffende straten moeten drastisch veranderen om een extra toegang tot TivoliVredenburg aantrekkelijk en effectief te maken. Alleen bij de uitvoering van het integrale plan ontstaat een meerwaarde voor de multifunctionele werking van het gebied als geheel.

## **Bijlage: SAMENVATTING MEERJARENPLAN TIVOLIVREDENBURG**

### ALGEMEEN

TivoliVredenburg blik in haar meerjarenplan 2021-2024, getiteld *Meer dan Muziek*, terug en vooruit: 'De eerste jaren van verkennen en ongebreidelde groei zitten erop. Tempo en massa gaan plaatsmaken voor verdieping en reflectie. Groei is een doelstelling die vooral wordt ingekleurd door de wens van inclusie en diversiteit.'

De komende jaren wil TivoliVredenburg meer zijn dan muziek en zich ontwikkelen tot culturele blikvanger, ontmoetingsplaats, festivalgebouw en debatcentrum van internationale allure met stevige wortels in de Utrechtse gemeenschap.

De missie van TivoliVredenburg voor 2021-2024 is *Een leven lang muziek voor iedereen*. Deze krijgt vorm in de keuze voor optimale diversiteit in muziekgenres voor zoveel mogelijk verschillende publieksgroepen. Drie kernwaarden zijn leidend voor de ontwikkeling van het aanbod, het gebouw en de organisatie: open, baanbrekend, ondernemend.

TivoliVredenburg benoemt vier speerpunten: **PROGRAMMA, PUBLIEK, EDUCATIE EN TALENT, ORGANISATIE EN ONDERNEMERSCHAP**. Deze speerpunten zijn uitgewerkt in 12 doelstellingen.

### PROGRAMMA

In het aanbod wordt niet gezocht naar een gemene deler voor een zo groot mogelijk publiek, maar naar een veelkleurig programma voor verschillende doelgroepen. De verscheidenheid van aanbod in muziek, festivals, concertformules en uitwisseling van kennis en debat wordt verder uitgebouwd door meer genres aan bod te laten komen en door te experimenteren met nieuwe presentatievormen.

#### **Doelstelling 1: een veelzijdig aanbod van muziek- en cultuur**

Livemuziekconcerten in uiteenlopende genres vormen de kern van het aanbod; populair en vernieuwend, commercieel en artistiek verantwoord. Het uitbouwen van niet-westers repertoire en crossovers (in samenwerking met partners) is een aandachtspunt.

TivoliVredenburg zet in op nieuwe composities en maakopdrachten aan musici en andere kunstenaars, i.s.m. andere podia en festivals. Ook wordt meer ruimte gegeven aan andere kunst-disciplines, met name literatuur, beeldende kunst en videokunst. In samenwerking met Het Literatuurhuis heeft TivoliVredenburg verschillende literaire evenementen in huis, zoals de Nacht van de Poëzie, het NK Poetry Slam en het International Literature Festival (ILFU). Beeldende kunst krijgt vorm door talentvolle beeldmakers uit Utrecht en omgeving presentatieruimte te geven op een groot video-canvas in Park 6.

#### **Doelstelling 2: vernieuwend aanbod van festivals en concertformules**

Festivals zijn kenmerkend voor het programma. TivoliVredenburg continueert de samenwerking met Utrechtse festivals: Festival Oude Muziek, Le Guess Who?, Gaudeamus Muziekweek, Internationaal Kamermuziek Festival Utrecht, International Literature Festival Utrecht & Nacht van de Poëzie, Internationaal Franz Liszt Pianoconcours, Dutch Harp Festival en Nederlands Vioolconcours.

De afgelopen periode werden, met extra programmeringsgelden van de Gemeente Utrecht, nieuwe festivals bedacht en ontwikkeld zoals Transition Jazzfestival, Footprints. Ramblin' Roots, My First Festival (voor kinderen), CATCH en Pieces of Tomorrow.

TivoliVredenburg heeft de ambitie om, onder voorbehoud van aanvullende financiering, jaarlijks een tot twee nieuwe festivalconcepten te testen. Tevens worden nieuwe concertformules uitgeprobeerd, door interdisciplinaire samenwerking van marketing, productie, techniek en horeca.

Een voorbeeld van een nieuw initiatief is It's Personal (hosted by): elk seizoen krijgt een gast van naam en faam carte blanche om een persoonlijk weekend-festival samen te stellen.

Ook wordt een Zomerprogramma ontwikkeld met de 'TivoliVredenburg Summer School' en zomerconcerten in de Grote Zaal voor met name kinderen en ouderen.

Muziek & Museum is een nieuw concept dat een samengesteld bezoek aan museum en concert beoogt, aangevuld met een verdiepende activiteit in samenwerking met het Centraal Museum.

### **Doelstelling 3: aanjagen van ontmoeting, debat en zingeving**

TivoliVredenburg spant zich in voor een levendige debaatcultuur in Utrecht en zoekt daarvoor samenwerking met partners, zoals kennisinstellingen, de bibliotheek en mediapartners.

De organisatie wil jaarlijks circa 130 activiteiten bieden, uiteenlopend van debatten, lezingen, Science Cafés, kennisfestivals, het Zweefcafé en De Nieuwe Nachtmis – en zich hiermee ook landelijk profileren.

### **PUBLIEK**

TivoliVredenburg ziet een sociaal en economisch belang om zo veel mogelijke verschillende doelgroepen aan te trekken en in huis te hebben en beschouwt inclusie daarbij als maatschappelijke opdracht. De organisatie is zich ervan bewust dat, hoewel er al enige verkleuring zichtbaar is, het nog altijd een overwegend 'wit' podium is. Het lukt nog niet alle Utrechters te bereiken. Bewoners van bepaalde wijken zijn ondervertegenwoordigd en daar wil men actief verandering in brengen.

In het plan van aanpak TivoliVredenburg Inclusief! worden ambities en ideeën uitgewerkt op basis van de Code Diversiteit en Inclusie. Een werkgroep bespreekt de voortgang, initieert nieuwe acties en rapporteert aan het management. Ook wordt de hulp in geroepen van 'critical friends' en wordt samengewerkt in het Utrechts Muziek Overleg, met PACT, scholen, wijkcentra, gespecialiseerde impresario's en maatschappelijke organisaties.

### **Doelstelling 4: zoveel mogelijk verschillende mensen bereiken**

Het bezoekersaantal betrof 978.000 in 2019. Tot 2024 zal dit naar schatting oplopen naar 1.116.000, een jaarlijkse groei van circa 3%. Daarmee vlakt de groei af, hetgeen wordt verklaard uit het feit dat het gebouw een groot deel van het jaar al volgeboekt is. TivoliVredenburg voorziet ook een vermindering van de economische groei en waakt daarom voor een overmoedige inschatting. Groei wordt gezocht in de diversiteit van doelgroepen.

Om meer Utrechters te betrekken wordt extra ingezet op bewoners van Leidsche Rijn, Overvecht en Vleuten-De Meern. Voor ouderen wordt meer overdag geprogrammeerd en samengewerkt met vervoerders. Mensen met een smalle beurs wil TivoliVredenburg blijven bedienen met gratis lunchconcerten, klassiek in Hoog Catharijne, Pop- O-Matic, workshops en activiteiten in Park 6 en optredens op de Rabo Open Stage.

Er is de ambitie om een meer multimediaal podium te worden door kwalitatief hoogwaardige registraties van live-concerten voor online kijkers. Deze kunnen ook worden ingezet om nieuwe artiesten een bredere bekendheid te geven.

### **Doelstelling 5: bezoekersbeleving verhogen**

TivoliVredenburg investeert in service, horeca-assortiment en in sfeer en aankleding. Gezocht wordt naar meer duurzaamheid en biologische producten. Tevens wordt in gezet op het optimaal up-to-date houden van de technische faciliteiten ten behoeve van artiesten en publiek. TivoliVredenburg ziet kansen om in samenwerking met theater- technische partners innovaties in de markt te introduceren.

Een bezoek aan TivoliVredenburg wordt ook aantrekkelijker gemaakt met thematische programma's die zorgen voor een festivalachtige beleving en keuzemogelijkheden. Met flexibele arrangementen kunnen bezoekers muziek, debat, cultuur en diner combineren tot een pakket naar eigen smaak. Gestreefd wordt naar een ruimere openstelling van het gebouw: overdag en in de zomerperiode. TivoliVredenburg ziet mogelijkheden voor activiteiten voor dagjesmensen, zomer- exposities en het professionaliseren en zakelijk benutten van de rondleidingen.

### **Doelstelling 6: de betekenis en de bekendheid van TivoliVredenburg en Utrecht vergroten**

De communicatie is gericht op het uitstralen van een levendige plek en onderscheidt zich door een creatieve, actieve uitstraling, met ruimte voor een gevarieerd palet aan uitingen.

Tivoli Vredenburg wil zich inzetten voor het belang en de betekenis van Utrecht als cultuur- en kennisstad. Dat gebeurt samen met partners in het culturele en muzikale veld (verenigd in het Utrechts Muziek Overleg), met kennis- en onderwijspartners (basis- en middelbare scholen, MBO, HKU en Universiteit Utrecht), bedrijven en met de Gemeente Utrecht en Utrecht Marketing.



Concreet kunnen meer concerten, evenementen en festivals buiten het gebouw (mee) georganiseerd worden. Daartoe is men in gesprek met de Werkspoorkathedraal, Kasteel De Haar in Haarzuilens en Podium Hoge Woerd en partners in de wijken. De serie zomerconcerten in de tuin van Slot Zeist worden voortgezet, alsook 'Klassiek in de Stadskamer' met Hoog Catharijne.

## EDUCATIE EN TALENT

### **Doelstelling 7: inspireren van (school) kinderen tot passieve en actieve muziekbeoefening**

TivoliVredenburg wil in 2021-2024 5% meer activiteiten per jaar organiseren voor scholieren en kinderen in uiteenlopende leeftijdsgroepen. Naast familieconcerten worden schoolconcerten gegeven. *Pronkstukken* is een programma waarbij middelbare scholieren (vmbo, havo, vwo) leren een muziekstuk te componeren. De resultaten worden gepresenteerd in Cloud Nine.

TivoliVredenburg is in 2019 penvoerder geworden van het programma Creatief Vermogen Utrecht, een netwerk van dertig scholen en elf culturele instellingen t.b.v. de verankering van cultuureducatie in het onderwijs.

### **Doelstelling 8: stimuleren en presenteren van amateurmuzikanten en -gezelschappen**

TivoliVredenburg ondersteunt de muziekbeoefening van amateurs door hen de gelegenheid te geven op te treden, als solist of in een ensemble. In de hal kunnen beginnende singer-songwriters, jazzcombo's, popbands, zangkoren en kamer- muziekensembles zich presenteren voor publiek en zo live-ervaring opdoen. Rabo Open Stage zal voortaan ook te vinden zijn op andere plekken in de stad. Ook is de organisatie betrokken bij initiatieven gericht op sociaal maatschappelijke vraagstukken, al dan niet samen met professionals en met partners in en buiten de stad zoals ZIMIHC, de wijkcultuurhuizen, muziek- en dansscholen, verenigingen, het LKCA en Kunstbende.

### **Doelstelling 9: ondersteunen van talentvolle muzikanten en jonge makers**

*Next Stage* is een programma voor jong aanstormend talent. Deelnemers, afkomstig uit verschillende muziekgenres, krijgen professionele muzikale en promotionele begeleiding in hun genre.

Talentvolle makers krijgen de gelegenheid op te treden voor publiek onder professionele omstandigheden. Studenten van conservatoria en mbo-muziekopleidingen in het hele land kunnen speelervaring opdoen tijdens gratis lunchpauzeconcerten.

TivoliVredenburg wil ook een actieve rol blijven spelen in het organiseren en presenteren van wedstrijden en concoursen, zoals de Dutch Classical Talent Tour, het Franz Liszt Pianoconcours en het Nederlandse Violconcours.

## ORGANISATIE EN ONDERNEMERSCHAP

### **Doelstelling 10: duurzaam en inclusief personeelsbeleid**

TivoliVredenburg wil bijdragen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt in de culturele sector, door zich met de Fair Practice Code in de hand hard te maken voor een honorariumrichtlijn die recht doet aan de kenmerken van de muzieksector. Verder zet de organisatie in op het vitaal en productief houden van de medewerkers door collectieve afspraken over werktijden en -diensten, verlofregelingen, scholing en Arbo-maatregelen. Geïnvesteed wordt in de vakkennis en expertise van de medewerkers op het gebied van theatertechniek, stage-management, horeca en marketing door middel van opleidingen, workshops en coachingstrajecten. In de toekomst worden de leer- en ontwikkelactiviteiten samengebracht in een 'TivoliVredenburg Academy', die ook voor externen toegankelijk wordt.

### **Doelstelling 11: maatschappelijk verantwoorde en financieel gezonde bedrijfsvoering**

Door uitgebalanceerd te programmeren en efficiënt te produceren wil TivoliVredenburg de kosten zo goed mogelijk beheersen. Circa 75% van de inkomsten worden zelf gegenereerd. Naast de opbrengsten uit kaartverkoop en verhuur zijn dat inkomsten uit de programma-gerelateerde horeca, de zakelijke verhuur, bijdragen van partners en donateurs. TivoliVredenburg streeft ernaar dit eigen aandeel de komende periode verder te vergroten – naar 78% – en de bedrijfsvoering maatschappelijk verantwoord in te richten.

Ten behoeve van de horeca-uitbating wordt het aanbod uitgebreid met formats en foodconcepten die passen bij duurzaam ondernemerschap. Gestreefd wordt naar het verkleinen van de ecologische footprint door energiebesparing, afvalreductie en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot.

TivoliVredenburg participeert in het convenant Green Stages 20201, waarin circa twintig podia en theaters gezamenlijk werken aan een volledig duurzame cultuursector in 2030. Ook wordt deelgenomen aan de Zero Waste Expeditie van Rijkswaterstaat. TivoliVredenburg hoopt op korte termijn in aanmerking te komen voor het kwaliteitslabel duurzaamheid Green- Key Gold en/of het certificaat ISO26000.

Onder de noemer 'social return' heeft de Gemeente Utrecht zich ten doel gesteld om de afstand tot de arbeidsmarkt van sociaal kwetsbare groepen te verkleinen. TivoliVredenburg draagt daar aan bij. Zo wordt werk(ervaring) aangeboden aan mensen met een verstandelijke beperking en elke zes maanden vervullen circa dertig stagiaires (mbo en vmbo) leerwerkstages.

### **Doelstelling 12: duurzaam gebruik van het gebouw**

TivoliVredenburg investeert in aanpassingen, verbouwingen en herstelwerkzaamheden van het pand, waaronder het verduurzamen van horeca- en theatertechnische voorzieningen.

Om TivoliVredenburg de culturele entree van de binnenstad te maken wil de organisatie een nieuwe ingang maken aan het Vredenburgplein. De foyers rond de Grote Zaal worden gerenoveerd. Het gebied rond de Grote Zaal wordt op die manier een ontmoetingsplek met kleinschalige presentatieplekken voor beeldende kunst, muziek en literatuur. Architect Herman Hertzberger is betrokken bij de planvorming en het K.F. Hein Fonds heeft met een financiële toezegging van 200.000 euro een basis gelegd voor de fondsenwervingscampagne die in 2020 van start gaat.

Een andere aanpassing die TivoliVredenburg voor ogen heeft, betreft het flexibele gebruik van de zaal Ronda door middel van een scheidingswand. De zaal wordt aantrekkelijker voor artiesten en agentschappen als deze ook geschikt wordt voor concerten van circa duizend bezoekers.

### **zakelijke ambities**

- 1800 activiteiten in 2021 licht groeiend naar 1845 in 2024
- aantal programmabezoekers groeit van 1,0 miljoen in 2021 naar 1,1 miljoen in 2024
- prijsstijgingen beperken door verdere kostenreductie en procesoptimalisatie
- meer ruimte voor programma en marketing binnen de vaste formatie (die gelijk blijft)
- eigen vermogen versterken met toenemende winst uit Burgundy Street BV (horeca)
- verdienvermogen vergroten met optimalisatie inkomsten uit horeca, fondsenwerving, private financiering en marge-verhogende activiteiten (waaronder verbouw hoek Vredenburgplein).