

MEER DAN MUZIEK

TIVOLIVREDENBURG

MEERJARENPLAN 2021 - 2024





INHOUD

1. INLEIDING	3
2. MISSIE, VISIE, STRATEGIE	5
3. PROGRAMMA SPEERPUNT 1 TIVOLIVREDEBURG BIEDT EEN RIJK EN VEELZIJDIG PROGRAMMA	8
4. PUBLIEK SPEERPUNT 2 TIVOLIVREDENBURG IS ER VOOR IEDEREEN	10
5. EDUCATIE EN TALENT SPEERPUNT 3 TIVOLIVREDENBURG STIMULEERT CULTUUREDUCATIE EN TALENTONTWIKKELING	13
6. ORGANISATIE EN ONDERNEMERSCHAP SPEERPUNT 4 TIVOLIVREDENBURG STREEFT NAAR DUURZAAM CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP	15
BIJLAGE 1: TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	20
BIJLAGE 2: MUZIEKPROGRAMMA 2021 - 2024	22

De volgende losse documenten complementeren deze subsidieaanvraag: de Meerjarenbegroting 2021-2024 (inclusief een actuele prognose over 2019), het kengetallenoverzicht, jaarverslag en jaarrekening 2018, een toelichting op de Fair Practice Code en een overzicht van onze samenwerkingspartners.



1. INLEIDING

Met een feestelijk programma vierde TivoliVredenburg begin 2019 haar eerste lustrum en het veertigjarige bestaan van de Grote Zaal. Grand old lady Patti Smith bivakkeerde met haar band in Utrecht en gaf drie concerten: in Ronda, de Grote Zaal en Hertz. Het Footprints Festival maakte op een daverende manier zijn debuut met een mix van moderne geluiden en ritmes uit verre windstreken. Oude getrouwe Edo de Waart dirigeerde Bruckners 'Grote' mis en Colin Benders en het Metropole Orkest lieten horen hoe goed klassiek en elektronica samen kunnen gaan.

Het lustrum nodigde vanzelfsprekend uit tot omkijken. Wie uitvoerig terugblijkt, doet automatisch aan introspectie. Zelf lieten we van die geschiedenis een kunstzinnige beeldimpressie maken op de wand in de entreehal. En we zagen: zover zijn we al gekomen, maar we beseften ook hoeveel er nog te doen is. De jubileumviering als vliegwiel: in deze periode tekenden zich de eerste contouren van dit meerjarenplan af.

AVONTURIERS

Het is algemeen bekend hoe ongemeen spannend de begintijd was. Alleen met lef, creativiteit en enorm veel doorzettingsvermogen leek het mogelijk een 'muziekpaleis' vorm te geven zonder precedent in schaal, omvang en concept. We voelden ons avonturiers, pioniers. Er moest een programma worden opgetuigd. En het was maar de vraag of er genoeg publiek voor was.

BLIKVANGER

Geheel anders is de situatie nu in vergelijking tot die eerste jaren van aftasten, verkennen en ongebreidelde groei. TivoliVredenburg groeit uit tot een volwassen culturele instelling die middenin de samenleving staat, meer dan alleen artistieke doelen nastreeft en zelfbewust keuzes maakt voor de toekomst. Die keuzes zijn minder dan voorheen gericht op stijging van bezoekersaantallen en activiteiten. Tempo en massa laten we plaatsmaken voor verdieping en reflectie. Groei is een doelstelling die vooral wordt ingekleurd door de wens van inclusie en diversiteit. De komende jaren willen we onszelf ontwikkelen tot culturele blikvanger van internationale allure met stevige wortels in de Utrechtse gemeenschap. We beseffen: een concertpodium tot volle wasdom laten komen kost tijd, laat staan een veelomvattend cultuurgebouw als het onze. We gaan een nieuwe fase in en met dit meerjarenplan geven we aan wat we belangrijk vinden en welke ambities we hebben.

MEER DAN MUZIEK

Die ambities proberen we te vangen in de titel van dit meerjarenplan: *Meer dan muziek*. In muziek ligt ons bestaansrecht. Maar het prestigieuze muziekgebouw dat ooit voor Utrecht was bedacht, is intussen zoveel meer dan dat: ontmoetingsplaats, festivalgebouw, debatcentrum, trekpleister van en voor de stad. Als het aan ons ligt, wordt de functie van ons gebouw de komende jaren verder opgerekt. Maar 'meer dan' heeft natuurlijk ook die andere betekenis: van 'uitzonderlijk', 'bijzonder'. Zo bezien is *Meer dan muziek* een synoniem voor weergaloeze, unieke muziek. Deze titel draagt uit wat al degenen nastreven die muziek maken en/of er geen genoeg van kunnen krijgen: uit te stijgen boven zichzelf. Om precies die reden blijft het liveconcert, onze kernactiviteit, zo geliefd en betekenisvol. Bezoekers kopen een kaartje omdat ze graag willen delen in een unieke ervaring die hen optilt en verheft. Met deze titel onderstrepen we dat.

OBSTAKELS

In de zomer van 2014 ging TivoliVredenburg open; het gebouw en de organisatie waren toen verre van af. Er lagen obstakels in de weg, er moesten hindernissen worden genomen. Ook letterlijk, want de bouwput die het stationsgebied lange tijd was, hield pas op als je binnenstapte. De stemming in de stad viel aanvankelijk niet per se gunstig voor TivoliVredenburg uit. Toen kwam de ommekeer. Het gemeenteraadsbesluit in de zomer van 2016 om TivoliVredenburg meer financiële ruimte te geven, in overeenstemming met het advies van het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg (OAT), speelde daarin een belangrijke rol. Investeren in TivoliVredenburg betekende investeren in de maatschappelijke en economische positie van Utrecht. De potentie van TivoliVredenburg als podium van en voor de stad werd erkend. Daar dienden van ons de nodige inspanningen tegenover te staan. We hebben de handschoenen opgepakt.

HINKSTAPSPRONGEN

Inmiddels tellen we onze mijlpalen met trots. Artiesten, orkesten, dirigenten, solisten, bands van naam en faam treden bij ons op, velen van hen waren nog niet eerder in Utrecht te zien geweest. Het beeld van een muziekgebouw met een 'geluidslek' maakt plaats voor dat van een uniek cultuurcomplex met een sublieme muziekbeleving. Amateurs en liefhebbers vertonen hun kunsten, scholieren en jongeren komen over de vloer. Kennis en debat worden een vaste waarde in het programma. Vanaf 2017 verwelkomen we, tegen de ramingen in, jaarlijks meer dan een miljoen bezoekers in ons pand. De bouwput droogt langzaam maar zeker op, het water komt terug in de Singel. Voor de bezoeker die vanaf het station over de brug de stad in wandelt, rijst TivoliVredenburg op als een iconische entree tot de stad. Aan het water ontvouwt zich in de zomer een van de aantrekkelijkste terrassen van de stad. Het zijn flitsen, willekeurige hinkstapsprongen door de tijd heen. Zover zijn we gekomen. En nu?

SMELTKROES

In het vorige meerjarenplan, voor 2017-2020, lag de focus op openheid. Deuren en ramen open: kom binnen, TivoliVredenburg is er voor iedereen. Die boodschap is overgekomen, maar nog niet genoeg. Zo divers als ons programma is, zo divers is ons publiek. Maar er zijn bevolkingsgroepen die wij minder goed weten te bereiken, zoals mensen met een migratieachtergrond of mensen voor wie een concertkaartje te duur is. Voor hen zijn we er ook. Sterker: we vinden dat een cultuurpodium als TivoliVredenburg niet zonder hen kan. Een smeltkroes aan smaken, stijlen, kleuren en achtergronden doet recht aan de wereld waarin we leven – allemaal bij elkaar in één gebouw. We doen er ons stinkende best voor.

KOMPAS

In dit meerjarenplan *Meer dan muziek* leggen we de kaders vast waarbinnen we opereren en de toekomst vormgeven. Die kaders hebben we niet lukraak verzonnen, ze kwamen werkenderwijs aan het licht na een rondgang in en buiten de organisatie en tal van discussies en brainstormen. We hebben de voorbereidingen van dit plan aangegrepen om stil te staan bij onze missie en visie. De neerslag daarvan is te vinden in hoofdstuk 2. Vervolgens onderscheiden we vier speerpunten die in de hoofdstukken 3 t/m 6 worden toegelicht. Ze hebben achtereenvolgens betrekking op programma ('TivoliVredenburg biedt een

rijk en veelzijdig programma'), publiek ('TivoliVredenburg is er voor iedereen'), educatie en talent ('TivoliVredenburg stimuleert cultuur-educatie en talentontwikkeling') en organisatie en ondernemerschap ('TivoliVredenburg streeft naar duurzaam cultureel ondernemerschap'). Elk speerpunt gaat vergezeld van drie concrete doelstellingen. Met elkaar vormen deze speerpunten en doelstellingen het kompas voor de komende jaren. Deels gaat het om een voortzetting van de beproefde praktijk, deels is het een herformulering van ambities waaraan we nog niet of te weinig zijn toegekomen. En er zijn nieuwe accenten en prioriteiten toegevoegd. Bij dit meerjarenplan behoort een meerjarenbegroting waarin we onze plannen en ambities financieel hebben vertaald voor de jaren 2021-2024.

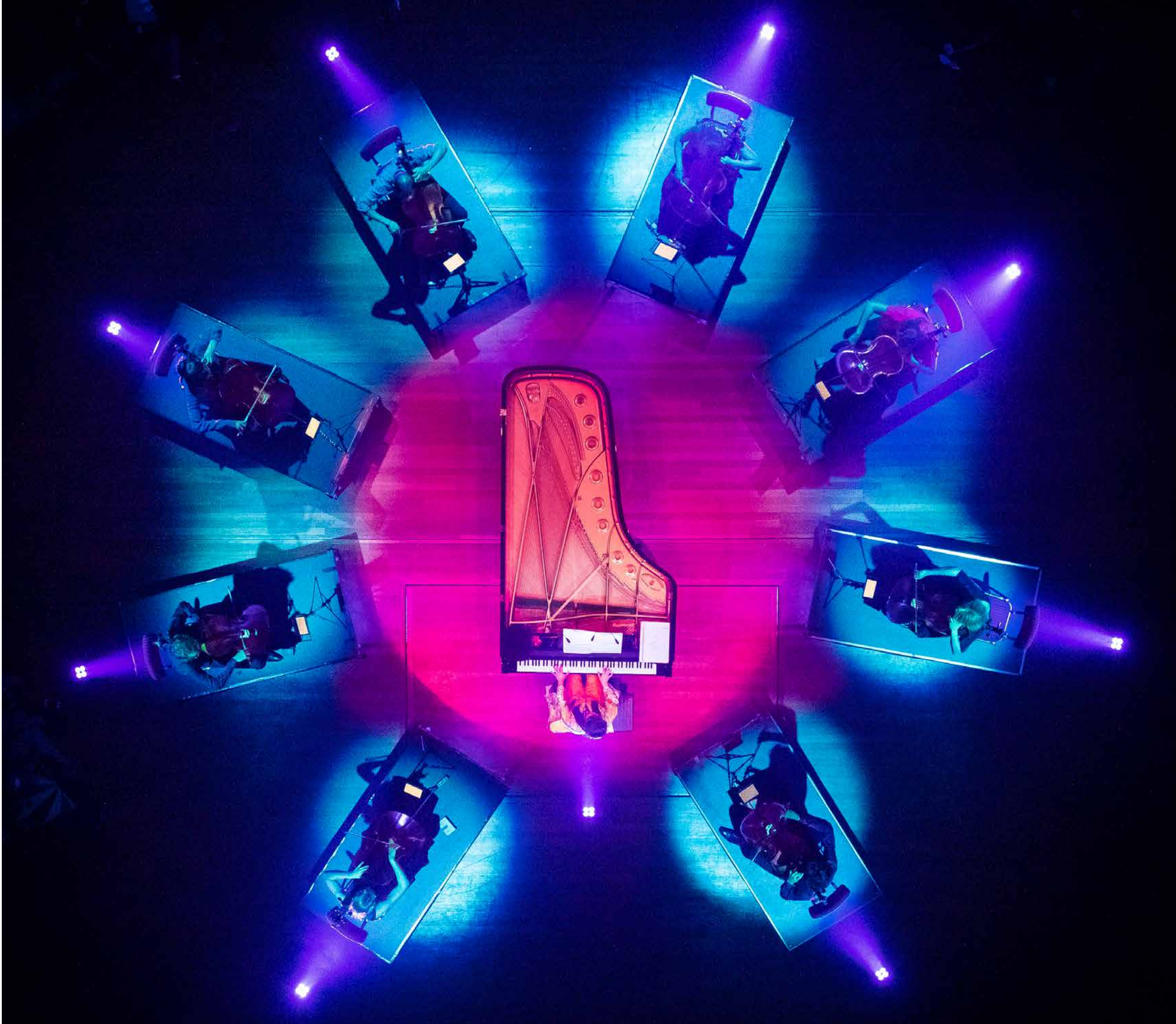
BIJLAGEN

In dit document zijn twee bijlagen opgenomen: een analyse van trends en ontwikkelingen (bijlage 1) en een vooruitblik op ons muziekprogramma (bijlage 2). De volgende losse stukken complementeren deze subsidieaanvraag: de Meerjarenbegroting 2021-2024 (inclusief een actuele prognose over 2019), het kengetallenoverzicht, jaarverslag en jaarrekening 2018, een toelichting op de Fair Practice Code en een overzicht van onze samenwerkingspartners.

PLEIDOOI

Tot slot nog dit: *Kunst kleurt de stad* heet de cultuurnota van de gemeente Utrecht voor de komende jaren. Het is een pleidooi voor een pluriform aanbod, een inclusieve cultuursector, het stimuleren van creatief vermogen en artistieke, fysieke en financiële speelruimte. De gemeente roept op tot 'buiten de lijntjes kleuren'.

Het is een aansporing naar ons hart, die we hier niet alleen met nadruk en plezier herhalen, maar ook willen aanwenden als uitnodiging voor al onze medewerkers en partners. Aan het einde van de periode 2017-2020 willen we juist hen bedanken voor de bijdrage die ze hebben geleverd aan de organisatie en aan dit meerjarenplan, in woord en in daad. Zonder hun inzet en ongekende creativiteit zou TivoliVredenburg nooit zover zijn gekomen. Tijdens een discussie over dit meerjarenplan riep een van hen: 'TivoliVredenburg is één groot buiten de lijntjes kleuren!' Aan de vooravond van een nieuwe beleidsperiode is dat een gedachte die uitermate vrolijk en optimistisch stemt.





2. MISSIE, VISIE, STRATEGIE

TivoliVredenburg is wereldwijd uniek in zijn soort. Een podium dat zoveel verschillende genres en publieksgroepen verenigt onder één dak zijn we nog niet tegengekomen. En voor zover er al vergelijkbare instellingen bestaan, zijn omvang en reikwijdte veel minder groot. Een blauwdruk was er niet toen in 2014 de deuren opengingen. We hebben veel zelf moeten uitvinden. De exponentiële groei van TivoliVredenburg was het resultaat van eindeloos pionieren en experimenteren, een ontdekkingstocht naar kansen en mogelijkheden. Zo zijn we in vijf jaar tijd uitgegroeid tot een van de grootste – en wat ons betreft mooiste – podia in de wereld.

In de periode 2021-2024 gaan we een nieuwe fase in. Het fundament is gelegd. In de komende fase bouwen we daarop voort. De keuzes die we daarbij maken zijn te lezen in hoofdstuk 3. We hebben deze onder meer gebaseerd op een analyse van trends en ontwikkelingen in onze omgeving (zie bijlage 1). Maar eerst staan we stil bij de vraag waarom we doen wat we doen: onze missie, visie en strategie.

2.1 MISSIE

Een leven lang muziek voor iedereen. Dat is de missie waar TivoliVredenburg voor staat. Ons bestaansrecht ligt in de muziek, ook al zijn we inmiddels zoveel meer. Diepgeworteld in onze recente geschiedenis en de lange historie van poppodium Tivoli en Muziekcentrum Vredenburg ligt onze liefde voor muziek en onze drang om deze live te laten zien en horen. Muziek geeft troost, maakt vrolijk, verwondert, verbreedt, verruimt de geest en geeft eindeloos veel gespreksstof. Niets kan op tegen de magie van het liveconcert, dat in principe eenmalig en onherhaalbaar is. Hoe vertrouwd het repertoire en de uitvoerenden ook mogen zijn voor de luisteraar: het liveconcert is uniek.

Het bijzondere van TivoliVredenburg is dat *alle* muziekgenres aan bod komen en dat *alle* liefhebbers iets van hun gading in het programma kunnen vinden. De totstandkoming van het programma is een dynamisch proces waarin onze (potentiële) bezoekers een belangrijke stem hebben. TivoliVredenburg – en de muziek die er klinkt – is immers van ons allemaal. Zo verzekeren we ons van een schier grenzeloze veelzijdigheid in programma en publiek. Tegelijkertijd investeren we in een blijvende relatie met onze bezoekers. Met een beetje geluk houdt die een leven lang stand. Tussen My First Festival – het moment waarop kinderen aan de hand van vader en moeder hun eerste stap over de drempel zetten – en

de Uit & Thuis Concerten voor oudere bezoekers die slecht ter been zijn, bevindt zich immers een scala aan concerten, festivals en evenementen voor alle leeftijden.

Muziek is de kern van ons werk. Maar dankzij het ongekend veelzijdige gebouw, met zijn fantastisch geoutilleerde concertzalen en foyers midden in de stad, zijn we inmiddels zoveel meer. Programma's over kennis, literatuur, politiek en beeldende kunst vullen onze zalen en pleinen. Voor Utrechters en niet-Utrechters is het iconische gebouw een pleisterplaats en ontmoetingsplek. Deze brede invulling, met muziek als ruggengraat, omarmen we van harte en in alle onbescheidenheid.

2.2 VISIE

Waar de missie ons bestaansrecht vastlegt, hét fundament onder TivoliVredenburg, schetst de visie wat we voor de komende tijd belangrijk vinden en wat we willen bereiken. De visie geeft aan in welke richting onze organisatie doorgroeit. In voorbereiding op deze notitie hebben we onszelf de opdracht gegeven door te dringen tot het wezen van TivoliVredenburg, noem het DNA of identiteit. Voor de nieuwe beleidsperiode formuleren we deze visie: 'TivoliVredenburg is een cultureel podium dat voor alles *openheid* nastreeft en op een *baanbrekende* manier vormgeeft aan zijn artistieke, educatieve en maatschappelijke doelen vanuit een *ondernemende* mentaliteit en een duurzame bedrijfsvoering.'

Drie kernwaarden staan centraal in deze visie. Ze kwamen telkens weer bovendrijven in onze voorbereidingen: open, baanbrekend, ondernemend. Ze grijpen in elkaar als de raderen van een soepel mechaniek; ze hebben elkaar nodig en soms gaan ze ongemerkt in elkaar over. Deze kernwaarden vormen samen met de missie het kompas waarop we varen.

OPEN

'Open' was de ondertitel van het *Meerjarenplan 2017-2020*. Het is een kernwaarde die nog altijd actueel is en van toepassing op alles wat we doen en nastreven – van, zeg, het programma van Footprints, ons prilste festival, tot een inclusief personeelsbeleid. Radicaal open willen we zijn: laagdrempelig en toegankelijk voor mensen uit alle hoeken van de samenleving, van jong tot oud, met uiteenlopende culturele, etnische, maatschappelijke en religieuze achtergronden, ongeacht seksuele voorkeur en gender of muziekvoorkeur.

Openheid begint bij een gebouw dat uitnodigend en toegankelijk is. TivoliVredenburg is geen bastion, maar – in ons ideale toekomstbeeld – een transparant baken. Van welke kant de bezoeker ook komt: daar wil je heen, daar wil je zijn. Liefst zijn we permanent open, rond de klok. Daar komen we dichtbij door TivoliVredenburg ook op te vatten als een digitale bestemming: altijd bereikbaar vanaf elke plek op welk tijdstip dan ook. En ook door een extra entree te maken op het Vredenburgplein, vanwaar de (dan vernieuwde) foyers van de Grote Zaal zich als een prettige verblijfsruimte laten betreden.

BAANBREKEND

Vanaf dag één zit het in ons DNA, al was het maar omdat een muziekgebouw als het onze nog niet bestond. Zes concertzalen onder één dak, acht podia, meerdere foyers en pleinen – en dat alles in een iconisch gebouw, midden in de stad. TivoliVredenburg is alleen daarom al baanbrekend. Het gebouw en de organisatie vereisen een andere manier van denken over bestaande uitgaanspatronen, over concerttradities, over het samengaan van verschillende genres en publieksgroepen.

Baanbrekend betekent ook 'wegbereidend'. Zoals de ijsbreker een weg baant door het ijs en het vaarverkeer voorgaat, zo heeft TivoliVredenburg de functie van wegbereider in de concertpraktijk. De vernieuwing openbaart zich vooral in concertformats (Pieces of Tomorrow) en festivalformules (Footprints, Betweter Festival) en de combinaties die we maken met andere disciplines zoals literatuur, beeldende kunst en digitale cultuur. Een muziekgebouw waar schoolkinderen, hiphopfans, en doorgewinterde Matthäusgangers elkaar treffen en met respect bejegenen. Daarmee doorbreken we kaders die

zo vaak nog de verschillende muziekgenres, cultuurdisciplines en bevolkingsgroepen van elkaar scheiden.

Baanbrekend is TivoliVredenburg ook voor beginnende musici en voor amateurs en niet op de laatste plaats voor kinderen en volwassenen die, om welke reden dan ook, (nog) niet vanzelfsprekend de weg naar de concertzaal weet te vinden. Cultuureducatie en talentontwikkeling vinden we belangrijk. We geloven dat we een belangrijke plek zijn voor jong en oud om kennis te maken met muziek en cultuur. Een plek ook waar zij hun talenten kunnen ontdekken, hun eerste schreden op het podium zetten en uiteindelijk kansen krijgen om door te breken naar een groter publiek.

ONDERNEMEND

De liefde voor muziek en cultuur gaat bij TivoliVredenburg gepaard met een ondernemende geest en een commerciële instelling. We zien kansen, tonen initiatief en durven afgewogen risico's te nemen. We zijn ons als cultureel ondernemers bewust van onze zakelijke verantwoordelijkheden. Wij doen er alles aan om deze inkomstenstroom uit kaartverkoop, horeca en zaalverhuur te optimaliseren en daarmee ons programma mede mogelijk te maken. Van onze inkomsten is driekwart afkomstig uit eigen activiteiten en inspanningen, een kwart bestaat uit subsidiegeld.

Ondernemerschap is in onze ogen meer dan een zakelijk gezonde bedrijfsvoering. Het betekent ook: oog hebben voor maatschappelijke ontwikkelingen, verantwoordelijkheid nemen voor een betere wereld. We laten ons leiden door de duurzaamheidsprincipes van People Planet Profit. Duurzaam omgaan met het milieu staat hoog in ons vaandel, net als ons streven naar goed werknemer- en opdrachtgeverschap voor iedereen die voor, op of achter het podium werkt. We willen ondernemen en gaan daarbij de uitdagingen van deze tijd niet uit de weg, hoe lastig ze ook zijn.

2.3 STRATEGIE

Onze missie en visie vormen de basis van onze organisatie. Vandaaruit geven we de toekomst vorm. Dat doen we aan de hand van een strategie die bestaat uit vier speerpunten met elk drie doelstellingen. Ze geven houvast en bepalen de richting voor de komende vijf tot tien jaar.

De speerpunten die we onderscheiden zijn:

1. TivoliVredenburg biedt een rijk en veelzijdig programma
2. TivoliVredenburg is er voor iedereen
3. TivoliVredenburg stimuleert cultuureducatie en talentontwikkeling
4. TivoliVredenburg streeft naar duurzaam cultureel ondernemerschap

In het eerste speerpunt ligt de focus op de kunsten zelf; onze bijdrage aan de muziekcultuur in concrete en brede zin. Het tweede speerpunt stelt het publiek centraal; we geven aan hoe we een toegankelijk, inclusief cultuurpodium willen zijn. In het derde speerpunt ligt de nadruk op de (beginnende) artiest en maker, jong en oud; we beschrijven welke rol we willen spelen in de keten van cultuureducatie tot talentontwikkeling. In het vierde speerpunt zoomen we in op de organisatie en onze medewerkers; we werken onze ambities uit ten aanzien van duurzaam cultureel ondernemerschap.

Elk speerpunt is uitgewerkt in drie doelstellingen, doorgenummerd van 1 tot 12. Bij elke doelstelling geven we zo concreet mogelijk aan wat onze voornemens zijn. Om te volgen waar we staan, zullen we de komende periode ons management dashboard verder ontwikkelen. Aan sommige doelstellingen verbinden we kwantitatieve of financiële kengetallen, voor andere doelstellingen werken we met kwalitatieve indicatoren. Aan de hand van het dashboard zullen we de realisatie van onze doelstellingen in de gaten houden en waar nodig bijsturen.

**EEN LEVEN LANG
MUZIEK VOOR
IEDEREEN. DAT IS
DE MISSIE WAAR
TIVOLIVREDENBURG
VOOR STAAT.**



DE VIER SPEERPUNTEN VAN TIVOLIVREDENBURG

4. ORGANISATIE EN ONDERNEMERSCHAP

TivoliVredenburg streeft naar duurzaam cultureel ondernemerschap

3. EDUCATIE EN TALENT

TivoliVredenburg stimuleert cultuureducatie en talentontwikkeling



1. PROGRAMMA

TivoliVredenburg biedt een rijk en veelzijdig programma

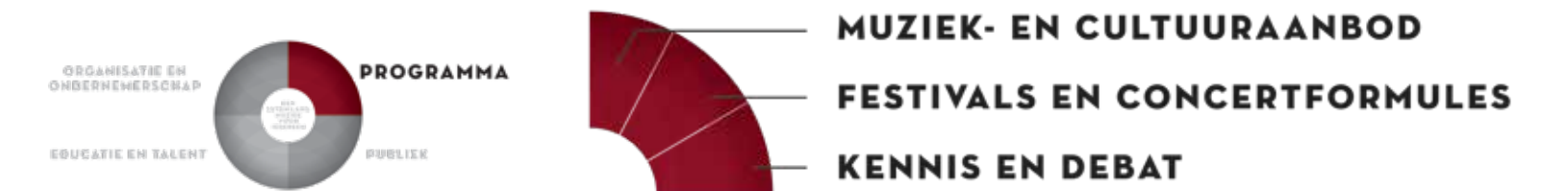
2. PUBLIEK

TivoliVredenburg is er voor iedereen



3. PROGRAMMA

TIVOLIVREDEBURG BIJDT EEN RIJK EN VEELZIJDIG PROGRAMMA



De grenzeloze veelzijdigheid van ons muziek- en cultuurprogramma is hét kenmerk van TivoliVredenburg en staat centraal in dit eerste speerpunt. Een willekeurige week in december 2019 behelst een uitvoering van Mahlers Zevende symfonie, gedurfde combinaties van gospel en barok of fado en jazz, een gespreksavond over het gedachtegoed van de Afro-Amerikaanse schrijver Toni Morrison, een cursus praten over muziek en een optreden van singer-songwriter Melanie (ter gelegenheid van vijftig jaar Woodstock). Zo veelomvattend is ons aanbod. Die verscheidenheid bouwen we de komende jaren verder uit. Dat doen we door nog meer genres aan bod te laten komen en door te experimenteren met nieuwe presentatievormen in onze zalen en daarbuiten.

Diversiteit is de kern van onze missie. Ons gebouw is ervoor gemaakt, ons publiek vraagt erom. In de huidige beleveniseconomie staat het verlangen naar authentieke, uitzonderlijke ervaringen voorop. Pluriformiteit is eigen aan het hedendaagse cultuuraanbod, waarin dominante stromingen nauwelijks nog zijn aan te wijzen. Wat voor muzikanten geldt, geldt ook voor veel liefhebbers: ze voelen zich thuis in verschillende stijlen en muzieksoorten en trekken zich weinig aan van oude scheidslijnen bepaald door nationaliteit of muziek-inhoudelijke dogma's.

ONTROERING

De *betekenis* van het liveconcert – muziek (kunst) in het algemeen – is niettemin identiek dwars door alle genres en verscheidenheid heen. Luisteraars leren nieuwe werelden kennen, komen tot verrassende inzichten, kunnen ontsnappen aan de (digitale) wereld van alledag, raken in vervoering, voelen zich verbonden met elkaar en de musici op het podium. Kortom: ontroering en begeestering zijn basisbehoeftes – en weggelegd voor iedereen.

SUBGENRES

Op onze podia zijn duistere subgenres even welkom als de gevestigde namen, omdat we weten dat aan allebei behoefte is. We zijn niet op zoek

naar de gemene deler voor een zo groot mogelijk publiek, maar naar bijzonder programma voor verschillende doelgroepen. Interessante ontwikkelingen doen zich dikwijls voor op de scheidslijnen van genres en kunst disciplines. Die pikken we op; boegbeelden en voorlopers halen we naar TivoliVredenburg.

ANTENNES

Zo haken we in op de wensen en de – soms nog sluimerende – interesses van onze (potentiële) bezoekers. De antennes van onze programmeurs staan doorlopend op scherp, zij tasten af waar nieuwe geluiden opduiken, proeven stemmingen en gaan in gesprek met liefhebbers en kenners, onze bezoekers dus. De wisselwerking tussen goed geïnformeerd zijn, *gut feeling* én creatieve durf is bepalend voor ons programma, dat door een divers team wordt samengesteld. We zien het als een kerntaak muziektradities uit alle windstreken en subculturen te laten horen. We koesteren het bestaande en omarmen het nieuwe, zodat alle doelgroepen aan hun trekken komen.

Dat doen we niet alleen. Tal van partners, festivals en musici, hebben een rol van betekenis. Zij dragen in niet geringe mate bij aan de kwaliteit en diversiteit van ons profiel.

Het speerpunt programma werken we hierna uit in drie doelstellingen die respectievelijk gaan over ons muziek- en culturaanbod, over festivals en concertformules en over ons kennis- en debatprogramma. Een vooruitblik op de muziekprogrammering voor de jaren 2021 – 2024 hebben we opgenomen in bijlage 2 (pagina 22).

DOELSTELLING 1 EEN VEELZIJDIG AANBOD VAN MUZIEK EN CULTUUR

In de periode 2021-2024 presenteren en organiseren we jaarlijks circa 1800 activiteiten: van Nederlandse volkszangers tot sacrale koorwerken, van grote rockshows tot intieme clubavonden, van spannende jamsessies tot ingetogen kamermuziek, van 'old school' swingorkesten tot snoeiharde techno en hiphop, van vrolijke familiehappydings tot sfeervolle zondagmiddagconcerten. In TivoliVredenburg is het mogelijk geconcentreerd te luisteren, uit volle borst mee te zingen, en urenlang te dansen. We bieden inmiddels zoveel meer dan muziek. Andere kunst disciplines en een actueel kennis- en debatprogramma verrijken ons programma. TivoliVredenburg ontwikkelt zich de komende jaren verder tot een breed cultuurhuis, met muziek als ruggengraat.

Wat gaan we doen?

» We presenteren livemuziek in de volle breedte van de genres. Het verschil maken onze programmeurs, die de juiste mix weten te vinden tussen populair en vernieuwend en steeds weer de afweging maken tussen commercieel en artistiek verantwoord. Zij speuren stad en land af naar nieuwe ontwikkelingen en jong talent, en steken veel energie in het relatiebeheer met boekers en agenten. Het uitbouwen van niet-westers repertoire en crossovers is een aandachtspunten voor de komende jaren. Dat doen we

in samenwerking met partners die over aanvullende knowhow en relaties beschikken. Meer dan voorheen moeten we, zeker in de popmuziek, rekening houden met enerzijds de brede smaak van een jong, avontuurlijk publiek en anderzijds die van een ouder publiek dat de muziek uit zijn jeugd wil horen. Zo bezien zijn we zowel scout als gids, inspirator als conservator.

» We willen jaarlijks een aantal compositie- en maakopdrachten geven aan musici (en andere kunstenaars). Zo dragen we bij aan een gezonde, levendige muziekpraktijk voor makers (componisten en uitvoerenden) en publiek. Daarnaast geven we gericht ruimte aan musici, bands, ensembles, orkesten en festivals die nieuw werk uitvoeren; in samenwerking en in coproducties. Vooruitgang in de kunsten is onmogelijk zonder de substantiële, voortdurende inbreng van makers die nieuwe stukken componeren, de huidige uitvoeringspraktijk tegen het licht houden en bestaand idioom bevragen. Elke nieuwe generatie snijdt haar eigen actuele urgente thema's aan, waarmee zij in dialoog gaat met haar tijdgenoten. Nu componisten grotendeels afhankelijk zijn van opdrachtgevers en gelegenheden ligt daar een taak voor festivalorganisaties en concertpodia. Door opdrachten te verstrekken – en dat doen we bij voorkeur samen met andere podia en festivals – bevorderen we gezamenlijk kwaliteit en vernieuwing van het aanbod. Compositie- en maakopdrachten zijn kostbaar en niet uit onze basisfinanciering te dekken. Voor dit doel willen wij graag extra programmeringsgelden inzetten (zie *Meerjarenbegroting 2021-2024*).

» We gaan meer ruimte geven aan andere kunst disciplines, met name: literatuur, beeldende kunst, videokunst. Zij geven verdieping, reliëf en context aan het

muziekaanbod. Dankzij de hechte samenwerking met Het Literatuurhuis, onze partner op letterengebied, heeft TivoliVredenburg vooraanstaande literaire evenementen in huis, zoals de Nacht van de Poëzie, het NK Poetry Slam en het International Literature Festival (ILFU). Beeldende kunst hebben we dagelijks om ons heen, bijvoorbeeld in de vorm van muziekfotografie en de collectie componistenbustes in de foyer van de Grote Zaal. De afgelopen periode zijn er door het pand heen werken van gerenommeerde hedendaagse kunstenaars bij gekomen, met dank aan partners en sponsoren. Een recent voorbeeld is de monumentale muurschildering in de K.F. Hein Foyer van illustrator Lennard Kok. In Park 6 krijgen de komende jaren talentvolle beeldmakers uit Utrecht en omgeving de komende jaren de gelegenheid zich te presenteren op een video-canvas van 150 vierkante meter dat gesponsord wordt door AB InBev.

DOELSTELLING 2 EEN VERNIEUWEND AANBOD VAN FESTIVALS EN CONCERT- FORMULES

Festivals zijn kenmerkend voor ons programma, ons gebouw leent zich er goed voor. Circa 15 procent van onze activiteiten wordt in het kader van een festival gepresenteerd. We hebben door de tijd heen, toen Vredenburg en Tivoli nog aparte organisaties waren, bijgedragen aan de ontwikkeling van de festivalcultuur in Nederland. En nog altijd zijn we actief betrokken als coproducerende partner, gastheer of anderszins bij de totstandkoming van vele, meestal jaarlijks terugkerende, festivals in TivoliVredenburg. De afgelopen periode hebben we spraakmakende festivals bedacht en ontwikkeld zoals Transition Jazzfestival en Footprints. In het verlengde van die expertise ligt het spelen met en het zoeken naar alternatieve concertvormen en -formats. Dat zien we als een onmisbaar onderdeel van ons bedrijf en onze artistieke handtekening. Een deel van onze tijd en capaciteit reserveren we voor deze doelstelling. Een voorbehoud is op zijn plaats: conceptontwikkeling en de productie van festivals zijn veel kostbaarder dan regulier programma. Om onderstaande ambities waar te kunnen blijven maken, zijn we mede afhankelijk van de voortzetting van programmeringsgelden (zie *Meerjarenbegroting 2021-2024*).

Wat gaan we doen?

» We bedenken en produceren festivals. Voorbeelden van festivals die in de afgelopen periode tot stand kwamen zijn: Ramblin' Roots (americana), My First Festival (voor kinderen), CATCH (elektronische muziek), Transition Jazz (jazz en geïmproviseerde muziek), Pieces of Tomorrow Festival ('klassieke muziek met een blokkenschema') en Footprints (nieuwe muziek uit oost en west). Deze festivals kennen intussen een trouwe aanhang en dragen in belangrijke mate bij aan het imago van TivoliVredenburg. Ook in de komende beleidsperiode drukken zij een stempel op ons programma. Daarnaast ontwikkelen en testen we jaarlijks een tot twee nieuwe festivalconcepten op hun potentie in artistiek, maatschappelijk en financieel opzicht. We zien vooral kansen op multidisciplinair gebied, voor specifieke doelgroepen en in het kader van Kennis & Debat.

» We blijven een fundamentele bijdrage leveren aan gerenommeerde Utrechtse festivals die sinds jaar en dag bij ons worden georganiseerd en gepresenteerd. TivoliVredenburg is het kloppende hart van titels als 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 Violconcours. Wij zetten de samenwerking met deze festivals voort en dragen in de vorm van zaal- en productiecapaciteit, techniek, marketing en programmering substantieel bij aan hun succes en exploitatie.

» We ontwikkelen aantrekkelijke, actuele, vernieuwende concertformules. Vorm en inhoud zijn daarbij elkaars evenknie. Vernieuwing is immers ook gelegen in presentatie, decor, theatertechniek en context. Ons programma-team neemt het voortouw in nauwe samenwerking met marketing, productie, techniek en horeca. Alleen met een multidisciplinaire aanpak en spitsvondige, creatieve medewerkers uit alle afdelingen leidt dat tot een onderscheidend resultaat.

- We maken meer werk van 'thematisch programmeren': het presenteren van uiteenlopende concerten en presentaties gedurende een week of weekend onder

één noemer. Dat doen we op verschillende manieren: onder de vlag van een actueel onderwerp of door een gastprogrammeur of -curator uit te nodigen, hetzij een musicus, hetzij een vertegenwoordiger van een andere discipline.

- Nieuwe concertformules voor klassieke muziek blijven voor ons een prioriteit. De relevantie van de muziek staat niet ter discussie, wel de context waarin die wordt gepresenteerd. We willen klassieke muziek zo toegankelijk en geliefd maken voor nieuw publiek.

DOELSTELLING 3 AANJAGEN VAN ONTMOETING, DEBAT EN ZINGEVING

TivoliVredenburg is een podium voor vrije geluiden, vrije geesten en het vrije woord. Lezingen en debatten over actuele, prikkelende onderwerpen vormen een levendig programmaonderdeel. In een paar jaar tijd is ons Kennis & Debat-programma uitgegroeid tot een drukbezocht platform voor kennisdeling en opinievorming. We spannen ons in voor een levendige debatcultuur in Utrecht en zoeken daarvoor samenwerking met partners in de stad, zoals kennisinstellingen, de bibliotheek en mediapartners. Met onze kernwaarden indachtig (open, baanbrekend, ondernemend) streven we naar een programma dat de ramen en deuren opent voor uiteenlopende opvattingen, nieuwe verhalen, verrassende inzichten. We geven de gelegenheid daarover in gesprek te gaan, elkaar te bevragen. We gaan door op die weg met jaarlijks circa 130 activiteiten uiteenlopend van debatten, lezingen, kenniscafé's en festivals – en hebben de ambitie ons hiermee landelijk te profileren.

Wat gaan we doen?

» We focussen op het thema 'kennis en wetenschap' met collegeachtige voordrachten, Science Cafés en kennisfestivals in samenwerking met Universiteit Utrecht en andere kennis- en onderwijsinstellingen.

» We richten ons op het thema 'maatschappij en politiek' door actuele thema's als veranderende machtsverhoudingen, klimaat en mensenrechten te agenderen.

» We werken het thema 'zingeving' uit met debatten en festivals rond moderne levensvragen die aansluiten op de groeiende belangstelling voor filosofie en spiritualiteit. Dat doen we met partners zoals de School of Life (met het gelijknamige jaarlijkse festival en

lezingen) en met eigen concepten zoals het populaire 'Zweefcafé' en De Nieuwe Nachtmis.

» We profileren ons op het thema 'kunst en cultuur' met cursussen, inleidingen en lezingen over bijvoorbeeld cultuurgeschiedenis en muziekbeleving, en met workshops waarin kennis over het domein van de kunsten centraal staan.

MEER WETEN OVER ONZE MUZIEKFILOSOFIE?

In TivoliVredenburg komen uitersten samen. Een eigentijds muziekpodium als dat van ons heeft zowel de functie van scout als van wegwijzer. Het doorgeven van de veelkleurige muziekgeschiedenis is net zo goed een kerntaak als het opsporen en aanmoedigen van jong talent. Lees de bijlage Muziek op pagina 22.



4. PUBLIEK

TIVOLIVREDENBURG IS ER VOOR IEDEREEN



We willen toegankelijk, bereikbaar en uitnodigend zijn voor iedereen. Die ambitie hebben we van meet af aan verkondigd. Ook in *Open*, de titel van ons meerjarenplan 2017-2020, lag die wens besloten. Het is het onderwerp dat we in het tweede speerpunt van dit plan uitdiepen: onze bezoekers. Ofwel: hoe slagen we erin nog meer mensen te betrekken bij TivoliVredenburg en aan ons te binden?

Inclusie zien we als een maatschappelijke opdracht. We mogen dit podium runnen omdat we er voor iedereen zijn. Het is de kern van onze missie. We verzetten ons tegen uitsluiting, willen dat iedereen zich welkom kan voelen en zich kan herkennen in het programma, de sfeer en de bedrijfsfilosofie van TivoliVredenburg. Nu al is meer dan 35 procent van de jongeren onder de achttien jaar in Utrecht van niet-westerse afkomst. In andere grote steden is dat inmiddels al meer dan 50 procent. Zij zijn het publiek van de toekomst. We hebben een sociaal en economisch belang om zo veel mogelijke verschillende doelgroepen aan te trekken en in huis te hebben.

SAFE HAVEN

Idealiter is ons publiek een doorsnede van de mensen die we op straat tegenkomen. Maar in werkelijkheid is dat nog niet zo. Open wil nog niet zeggen dat iedereen zich welkom kan voelen of zich aangesproken voelt. Hoewel we steeds meer verkleuren, zijn we nog altijd een overwegend 'wit' podium. Het lukt ons nog niet *alle* Utrechters te bereiken. Bewoners van bepaalde wijken zijn ondervertegenwoordigd. We willen dat TivoliVredenburg voor alle mogelijke bezoekers een inspirerende bestemming en een *safe haven*. Zo zetten we ons ook in voor de zichtbaarheid en de acceptatie van de LHB-TI-gemeenschap, die mede dankzij enthousiaste vertegenwoordigers in onze organisatie steeds meer een stem krijgt.

VIER P'S

Diversiteit en inclusie hebben alleen kans van slagen als we alle facetten van ons bedrijf erbij betrekken. Een aantrekkelijk, passend programma is van essentieel belang. Maar we kijken ook naar de samenstelling van ons personeel, de partnerschappen die we aangaan, het horeca-aanbod, onze promotionele activiteiten en marketingtools. TivoliVredenburg wordt op die manier nog aantrekkelijker, verrassender en levendiger voor ons allemaal. Met behulp van de vier P's van de diversiteitscode geven we ons beleid vorm: Programma, Publiek, Personeel en Partners. Zo blijft TivoliVredenburg relevant voor artiesten, werknemers en bezoekers.

Hieronder werken we het speerpunt publiek uit in drie doelstellingen die betrekking hebben op publieksbereik, bezoekersbeleving en merkbekendheid. In enkele kaders lichten we een aantal onderwerpen extra toe.

DOELSTELLING 4 ZO VEEL MOGELIJK VERSCHILLENDE MENSEN BEREIKEN

Onze bezoekersaantallen hebben de verwachtingen ruimschoots overstegen; van 673.000 programmabezoekers in 2015 groeiden we naar 978.000 in 2019. Als we het bezoek aan Het Gegeven Paard en Danel meerekenen, dan is de groei van 763.000 naar 1.288.000 gegaan. Hoe groot dit aantal ook is, bepaalde doelgroepen zijn nog steeds ondervertegenwoordigd. We

willen dat ons publiek een afspiegeling is van de mensen die je op straat kunt tegenkomen. Door nog meer doelgroepen bij onze organisatie en ons programma te betrekken, investeren we in de toekomst van TivoliVredenburg en in een levendige cultuur die bijdraagt aan de kwaliteit van leven in de stad en de regio voor iedereen.

Tot 2024 zal ons bezoekersaantal, exclusief bezoek aan Het Gegeven Paard en Danel, naar schatting oplopen naar 1.116.000 per jaar, een jaarlijkse groei van circa 3 procent. Als we het bezoek aan onze horecagelegenheden meerekenen, komt dat aantal in 2024 naar verwachting uit op 1.456.000 per jaar. De tomeloze groei van de eerste jaren zal dus afvlakken. Dat kan ook bijna niet anders, het gebouw is een groot deel van het jaar volgeboekt. Groei van bezoekersaantallen is bovendien conjunctuurgevoelig; voorspellingen wijzen op vermindering van economische groei en wij waken dan ook voor een overmoedige inschatting. Onze groei zoeken we vooral in de verdere verbreding van de bezoekerspopulatie met nieuwe doelgroepen.

Wat gaan we doen?

» TivoliVredenburg zet zich in om *alle* publieksgroepen te bereiken. Onze inspanningen richten zich de komende jaren op groepen die nog niet zo makkelijk de weg naar onze activiteiten vinden of zich te weinig herkennen in ons programma. Uit onze data blijken dat vooral inwoners te zijn uit Leidsche Rijn, Overvecht en Vleuten-De Meern. Met behulp van het publiekssegmentatiemodel dat we in samenwerking met de gemeente Utrecht en Utrecht Marketing gaan gebruiken, kunnen we nauwkeuriger analyseren welke groepen we nog niet bereiken en daarop acties ondernemen. Voor het aantrekken van publieksgroepen die we nu nog minder goed bereiken, is het plan van aanpak 'TivoliVredenburg Inclusief!' leidend (zie kader pagina 12). Daarnaast signaleren we twee hardnekkige drempels: bereikbaarheid en geld. Er is een groeiende groep ouderen die minder goed ter been is en/of opziet tegen het reizen. Om dit publiek toch te blijven bedienen, werken we samen met organisaties die vervoer organiseren. We programmeren meer overdag. Ook werken we aan de toegankelijkheid van ons gebouw voor bezoekers met een beperking (zie kader Toegankelijkheid, pagina 14). We houden

rekening met mensen met een kleine beurs. We bieden gratis programma: lunchpauzeconcerten, klassiek in Hoog Catharijne, Pop-O-Matic, workshops en activiteiten in Park 6 en optredens op de Rabo Open Stage. Ook geven we bij veel concerten korting: voor studenten, met CJP en met U-pas. Wij werken samen met We Are Public. Op locaties in de stad en in de regio duikt TivoliVredenburg meer en meer op als (gast)organisator van evenementen. Onlineregistraties geven de gelegenheid vanuit huis of waar ook mee te genieten van programma in TivoliVredenburg.

» De afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in de opbouw van een eigen achterban. Dat zijn bezoekers die meerdere keren per jaar komen, zich verbonden voelen en ons actief (en kritisch) volgen. Inmiddels hebben we met 52.000 regelmatige bezoekers een stevig basis aan vast publiek. De komende beleidsperiode mikken we op een verdere groei van deze groep met circa 10 procent per jaar. We binden deze mensen aan ons door community's te vormen: publieksgroepen rondom genres en bezoermotieven. We communiceren met hen via sociale media en nieuwsbrieven met op maat samengestelde programmagegevens, afgewisseld met achtergrondverhalen over de muziek en TivoliVredenburg. Dankzij de omvang en de kwaliteit van ons databestand zijn we steeds beter in staat keuzegedrag en smaakpatronen van onze bezoekers te analyseren. Onze medewerkers leren van de data en gebruiken die gegevens om de bezoekers nog beter van dienst te kunnen zijn. Bijvoorbeeld bij het vinden van concerten die in het verlengde liggen van eerder bezoek, maar ook bij het zoeken naar andersoortige evenementen. We gebruiken aansprekende ambassadeurs en/of influencers om bestaande community's aan te spreken.

» We willen van TivoliVredenburg een multimediaal podium maken. Bewegend beeld is, ook voor podia en festivals, steeds belangrijker. De komende periode willen we de mogelijkheden onderzoeken, testen en ontwikkelen. We denken onder meer aan kwalitatief hoogwaardige registraties van liveconcerten en/of intieme muzikale optredens die interessant zijn voor online kijkers of voor de promotie van artiesten en concerten. Ook ons kennis- en debatprogramma leent zich

voor zulke registraties. Vaak zijn deze evenementen uitverkocht, maar met een livestream kan er toch nog meegekeken worden. Opgenomen gesprekken en debatten over actuele onderwerpen kunnen bovendien worden gebruikt door media of voor onderwijsdoeleinden. Deze ambitie raakt aan serieuze vraagstukken zoals rechtenkwesities en financiële levensvatbaarheid. Daarom gaan we uiterst zorgvuldig te werk. Een multidisciplinair team zal een gedegen onderzoek uitvoeren. Op basis daarvan zal een sluitende businesscase worden geformuleerd met voldoende culturele en maatschappelijke meerwaarde. Mocht dat lukken, dan willen wij in de nieuwe beleidsperiode enkele zalen van opname- en videoteknik voorzien.

DOELSTELLING 5 DE BEZOEKERSBELEVING VERHOGEN

We willen het beste voor onze bezoekers op alle vlakken. Sfeer en aankleding, persoonlijke aandacht en gastvrijheid, hoogwaardige geluid en lichttechniek, aandacht voor duurzaamheid en een gevarieerd horeca-assortiment zijn net zo belangrijk als een veelzijdig, hoogstaand programma. Het hedendaagse publiek en onze zakelijke klanten zijn kritisch en kunnen kiezen uit vele opties en alternatieven. Zij verwachten kwaliteit, comfort en keuzevrijheid tegen een acceptabele prijs. We weten steeds beter wat onze bezoeker drijft en wat die van ons verwacht. Daar spelen we actief op in. Van onze organisatie vraagt dat flexibiliteit en ondernemingszin.

Wat gaan we doen?

» We werken hard aan de hoogste standaard tegen een acceptabele kostprijs op het gebied van hospitality en horeca en meten voortdurend de waardering van onze bezoekers. We propageren duurzaam, veilig en gezond uitgaan, en houden rekening met een diversiteit aan levensstijlen: van bezoekers die hechten aan traditie en vertrouwdheid én bezoekers die trendgevoelig zijn. Dit betekent dat we blijvend moeten investeren in service en horeca-assortiment en in sfeer en aankleding. De bijdragen van onze partners zijn daarin heel belangrijk. Zo realiseren we met onze bierbrouwer als eerste culturele instelling in Nederland 0,0% bier op de tap en biologische wijn op fust. Duurzaam bereid en vervoerd



bier en frisdrank liggen in het verschiep. Voor het aanzien, de levendigheid en de sfeer van ons gebouw zijn onze horecavoorzieningen van groot belang. Dat geldt voor bar-brasserie Danel en café Het Gegeven Paard, die dagelijks zijn geopend, en voor de pleinen en foyers waar de bezoekers van onze concerten en festivals terecht kunnen.

- » Een andere belangrijke pijler onder een goed gewaardeerd concert is de kwaliteit van licht, geluid, decor en speciale effecten. De zalen van TivoliVredenburg beschikken niet alleen over een goede akoestiek, ze zijn uitgerust met uitstekende faciliteiten op het gebied van licht en geluid. In de loop van de jaren zijn we ook de foyers en de zalen steeds vaker voor activiteiten gaan gebruiken. Zij beschikken intussen ook over passende installaties. Dankzij de expertise van onze crew blijven onze technische faciliteiten in de beste staat. Ze zijn up-to-date en voldoen aan de wensen van artiest en publiek. Door het intensieve gebruik van onze zalen hebben licht-, geluid- en videofaciliteiten een

levensduur tussen de drie en acht jaar. In de komende beleidsperiode zijn diverse onderdelen aan vervanging toe zijn. Dat biedt kansen om in samenwerking met theater-technische partners innovaties in de markt te introduceren, zowel op gebied van beleving als op het gebied van duurzaamheid (veel theaterlicht was bijvoorbeeld tot voor kort geen led). Ons productie- en theatertechnische teams zetten zich de komende jaren in voor een optimale kwaliteit van de beleving voor publiek en artiest zonder dat andere belangrijke doel uit het oog te verliezen: vermindering van onze ecologische footprint.

- » We gaan een bezoek aan TivoliVredenburg nog aantrekkelijker maken met thematische programma's (het bundelen van een divers programma onder één noemer). Zo spelen we in op de behoefte van het publiek aan een festivalachtige beleving en keuzemogelijkheden. Met flexibele arrangementen geven we bezoekers de gelegenheid om muziek, debat, cultuur en diner te combineren tot een pakket op maat en naar eigen smaak. Ons gebouw

leent zich er bij uitstek voor. We zoeken de samenwerking op met culturele en zakelijke partners in de stad en maken ons hard voor het tot stand brengen van een samenhangende culturele stadsprogrammering (zie ook doelstelling 6).

- » Waar mogelijk streven we naar een ruimere openstelling van ons gebouw: overdag en in de zomerperiode. Daar liggen mogelijkheden voor activiteiten voor dagjesmensen, zomerexposities en het professionaliseren en zakelijk benutten van ons palet aan rondleidingen. Ook zien we kansen voor programma's op het gebied van educatie en talentontwikkeling (zie ook hoofdstuk 5): workshops voor volwassenen en professionals, jamsessies voor amateurs en studenten, masterclasses voor beginnende deejays en een Summer School voor scholieren zijn een greep uit de voornemens voor komende periode. Plannen op dit terrein moeten we wel altijd afwegen tegen de onderhoud- en herstelwerkzaamheden die het pand door intensief gebruik van ons vraagt (zie ook doelstelling 12).

TIVOLIVREDENBURG INCLUSIEF!

Diversiteit en inclusie zijn geen geïsoleerde onderwerpen in dit meerjarenplan. We weten: van TivoliVredenburg een inclusief podium maken, lukt alleen met een aanpak die zich richt op alle aspecten van de organisatie. Die ambitie is verweven met al onze doelstellingen en is van invloed op bijna alles wat we doen. Het nastreven van diversiteit en inclusie zien we als een maatschappelijke opdracht; sterker: het is de kern van onze missie 'een leven lang muziek voor iedereen'. Diversiteit raakt aan uiteenlopende persoonskenmerken. De afgelopen jaren hebben we de nodige aandacht gegeven aan de acceptatie en waardering van de LHBTL-gemeenschap. Toegankelijkheid voor mensen met een beperking was een

ander speerpunt. Ook hebben we actief personeel geworven en aangenomen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarmee gaan we vanzelfsprekend door.

Op het vlak van multiculturaliteit en etniciteit valt er nog een wereld te winnen. We kunnen niet anders dan constateren dat TivoliVredenburg een overwegend wit podium is. Verandering begint met dat te onderkennen en het voornemen het 'witte' denken te doorbreken. Intern leidt dat tot levendige gesprekken die ook lastig zijn. Het onderwerp vraagt doorlopend aandacht van ons allemaal, maar ook tijd, geduld en financiële middelen.

In ons plan van aanpak *TivoliVredenburg Inclusief!* hebben we onze ambities en ideeën uitgewerkt op basis van de Code Diversiteit en Inclusie. Centraal staan de vier P's: Programma, Publiek, Personeel, Partners. Zij vormen de leidraad voor onze acties. Een werkgroep van zo'n dertig collega's, verspreid over het bedrijf, bespreekt de voortgang, initieert nieuwe acties en rapporteert aan het MT. We hebben de hulp in geroepen van 'critical friends' om ons bij te staan en scherp te houden. Ook werken we samen in het Utrechts Muziek Overleg, met PACT, scholen, wijkcentra, gespecialiseerde impresario's en maatschappelijke organisaties.

MARKETING- EN PRIJSBELEID

Ons marketingbeleid steunt grofweg op twee dragers: programmapromotie en corporate marketing. In het eerste geval is het doel de verkoop van zoveel mogelijk kaartjes voor een bepaalde activiteit (een concert, een debat, een festival, dansavond); of bij gratis evenementen: het onder de aandacht brengen van de activiteit. In het tweede geval willen we de bekendheid van TivoliVredenburg vergroten, de herkenbaarheid van ons 'merk' versterken en de betrokkenheid van onze bezoekers intensiveren. Op drie manieren onderhouden we het contact met onze bezoekers: bereiken, binden en gidsen.

BEREIKEN

Voor een podium met zo'n breed aanbod als het onze is 'geloofwaardigheid' een kernkwaliteit. Die is afhankelijk van de muzikale kennis en de knowhow van het programmteam en het marketingteam; het zijn specialisten die alles weten van een genre en de fans. Zij volgen de ontwikkelingen, herkennen trends

en gebruiken de juiste woorden, beeldtaal en communicatiekanalen om evenementen onder de aandacht te brengen.

BINDEN

Wanneer bezoekers regelmatig bij ons over de vloer komen, krijgen zij vanzelf een band met TivoliVredenburg. Zij hebben een mening over onze organisatie, voelen zich thuis in ons gebouw en blijven ons (ook online) opzoeken omdat ze zichzelf zien als 'fan' van TivoliVredenburg. We binden deze mensen aan ons door community's te vormen: publieks-groepen rondom genres en bezoekmotieven.

GIDSEN

We vinden het belangrijk om de belangstelling van onze bezoekers te triggeren. Hoe maken we hen nieuwsgierig naar nieuwe muziek? De vergelijking met Spotify is gauw gemaakt; je luistert naar wat je al kent en vervolgens word je verleid tot nieuwe vondsten. Die gidsfunctie past bij onze missie (een leven lang muziek voor iedereen). De komende jaren willen we die

verder uitbouwen, onder meer met behulp van ons databestand. Met Utrecht Marketing werken we aan een bezoekerssegmentatiesysteem. We denken na over verrassende abonnementsvormen, cross-sellingacties en nieuwe festival- en concertconcepten. Ook zetten we in op het verlengen van het bezoek met een diner vooraf en een passende dansavond of borrel na afloop.

ENTREEPRIJS

We vinden het belangrijk dat concertbezoek voor iedereen haalbaar is, ook voor mensen met weinig budget. Daar bedenken we een passend aanbod voor. Op de hoogte van de entreprijzen van de meeste gearriveerde musici en artiesten hebben we echter weinig invloed. We hebben te maken met marktmechanismen die per genre verschillen. De popmuziekindustrie heeft een andere dynamiek dan de klassiekemuziekmarkt. De ruimte om gedifferentieerd te prijzen is in de popmuziek zo goed als nihil: de prijs wordt bepaald door vraag en aanbod.

DOELSTELLING 6 DE BETEKENIS EN DE BEKENDHEID VAN TIVOLIVREDENBURG EN UTRECHT VERGROTEN

Met een fijn vertakt en kwalitatief hoogwaardig netwerk van muziekinstellingen heeft de regio Utrecht de potentie om zich in Nederland en Europa te onderscheiden als muziekdistrict. De maatschappelijke en economische kansen van dit profiel zijn groot (zie ook OAT, 2016). TivoliVredenburg is daar met zijn 'on-Nederlandse proporties en uitstraling' ruim vijf jaar geleden bij gekomen. Wij willen die landelijke en internationaal rol in de positionering en profilering van Utrecht verder vormgeven met partners in de stad. De basis is gelegd: TivoliVredenburg groeit uit tot een sterk merk. Daar zijn we trots op. De waardering van bezoekers voor ons programma en ons gebouw blijkt uit bezoekersaantallen, herhaalbezoek en de onderzoeksresultaten van professionele peilers (Beerda, 2018 en 2019). Maar we zien nog volop ruimte voor verbetering. De komende periode willen we ons imago verder versterken als toonaangevende, aantrekkelijke Utrechtse instelling.

Wat gaan we doen?

- » We blijven bouwen aan ons merk op basis van de kernwaarden open, baanbrekend en ondernemend. We streven naar vergroting van bekendheid, waardering en binding en meten onze positie in dit opzicht periodiek. Onze communicatie past bij de levendige plek die

we zijn en onderscheidt zich door persoonlijke aandacht en een informele toon. Onze huisstijl is herkenbaar door zijn creatieve, actieve uitstraling, maar geeft ook ruimte voor een gevarieerd palet aan uitingen al naar gelang genre of evenement.

- » We zetten ons in voor het belang en de betekenis van Utrecht als cultuur- en kennisstad en dragen bij aan de uitwerking en versterking van dat profiel. Dat doen we samen met onze 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. De rijkdom van het culturele aanbod in Utrecht is groot. Die biedt de bewoner van Utrecht een brede waaier aan opties om te genieten van kunst, cultuur, muziek en de verhalen van de stad. Tegelijkertijd zetten bijzondere culturele evenementen en festivals Utrecht op de kaart als aantrekkelijke bestemming voor bezoekers van buiten de regiogrenzen. Hier is naar ons idee nog wel een wereld te winnen. Er liggen kansen om de planning van grotere culturele evenementen in de stad beter af te stemmen en die onder de aandacht van bezoekers te brengen binnen en buiten Utrecht. TivoliVredenburg staat klaar om aan zo'n culturele stadsagenda verder vorm te geven. Wij denken graag mee over het toeristische profiel

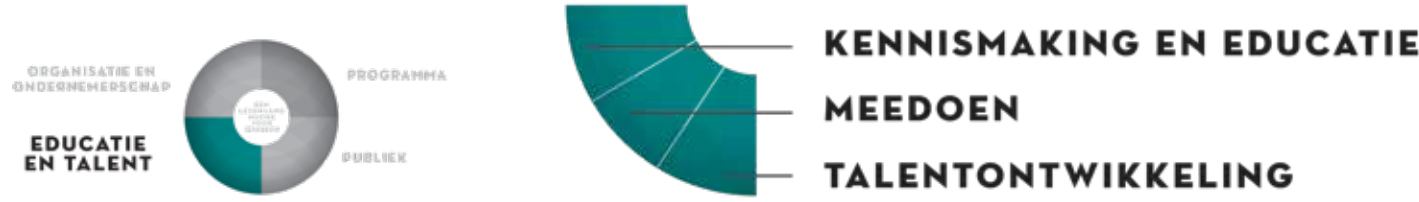
van Utrecht en zetten onze programmatische kennis en marketingpotentieel daarvoor de komende periode in.

- » We kunnen meer concerten, evenementen en festivals buiten ons gebouw (mee) organiseren. In de eerste vijf jaar lag de focus op het gebruik van ons eigen gebouw. Nu zijn we eraan toe om ook meer naar buiten te gaan. Het belang van die stap is tweeledig: we dragen bij aan het culturele klimaat van stad en regio en het is een vorm van ondernemerschap die ons past. We gaan op zoek naar bijzondere locaties waar we met partners concerten of culturele evenementen kunnen organiseren. Daarvoor zijn we onder meer in gesprek met de Werkspoorkathedraal, Kasteel De Haar in Haarzuilens en Podium Hoge Woerd. Ook zetten we de serie zomerconcerten in de tuin van Slot Zeist voort en 'Klassiek in de Stadskamer' met Hoog Catharijne. Met partners in de wijken, zoals de wijkcultuurhuizen en scholen, gaan we onderzoeken hoe we liefhebbers en ontluikende talenten ter plaatse een podium kunnen geven, bijvoorbeeld met het nieuw te ontwikkelen Rabo Open Stage on Tour.



5. EDUCATIE EN TALENT

TIVOLIVREDENBURG STIMULEERT CULTUUREDUCTIE EN TALENTONTWIKKELING



In dit hoofdstuk staan de makers centraal: van scholieren die hun eerste schreden op het podium zetten tot talentvolle musici die met speelbeurten ervaring opdoen. Zij zijn het onderwerp van het derde speerpunt van ons meerjarenbeleid: cultuureducatie en talentontwikkeling. We hebben een verantwoordelijkheid als concertpodium in het aanwakkeren van belangstelling, het aanboren van nieuw talent en het ondersteunen van jonge professionals op hun carrièrepad. Kunsteducatie kan niet vroeg genoeg beginnen. Wanneer kinderen op jonge leeftijd kunnen kennismaken met muziek hebben ze daar een leven lang profijt van.

Onder de vlag van Connect hebben we met steun van VSBfonds en Rabobank een begin kunnen maken met cultuureducatie, participatieprogramma's en talentontwikkeling. De komende periode willen we die activiteiten verankeren in onze organisatie dwars door de geledingen heen, zodat ze een vast bestanddeel in ons programma vormen. We nemen het initiatief tot nieuwe projecten voor uiteenlopende doelgroepen en werken samen met partners in de stad aan een divers en inclusief educatie- en talentontwikkelingsbeleid. Dit speerpunt werken we uit in drie doelstellingen die betrekking hebben op achtereenvolgens schoolkinderen, liefhebbers en amateurs, en ten slotte talentontwikkeling.

DOELSTELLING 7 INSPIREREN VAN (SCHOOL) KINDEREN TOT PASSIEVE EN ACTIEVE MUZIEKBEOEFENING

Over de kracht en heilzame werking van muziek zijn boekenkasten vol geschreven. Muziek maken heeft een positieve invloed op de ontwikkeling van cognitieve vaardigheden en ook het luisteren naar muziek draagt aantoonbaar bij aan het persoonlijk welbevinden. Muziek geeft troost, verbreedert, verruimt de geest, verdiept het gevoelsleven. Allemaal goede redenen om zoveel mogelijk mensen in staat te willen stellen om kennis te maken met muziek, actief en

passief, en ervan te genieten. Cultuureducatie vinden we belangrijk, op de eerste plaats voor kinderen en jongeren. Zij zijn ons toekomstige publiek en juist onder schoolkinderen is de rijke veelkleurigheid van onze samenleving sterk vertegenwoordigd. Daarom willen we komende beleidsperiode het aantal activiteiten voor kinderen en schoolkinderen uitbreiden. Deze financieren we gedeeltelijk uit externe bronnen (fondsen en sponsoring), maar voor een solide basis zetten we hiervoor ook een deel van de gemeentesubsidie in.

Wat gaan we doen?

- » We laten kinderen al op jonge leeftijd kennismaken met de magie van muziek. In de komende beleidsperiode programmeren we 5 procent meer activiteiten per jaar voor scholieren en kinderen in uiteenlopende leeftijdsgroepen. Naast familieconcerten organiseren we voor schoolgaande kinderen gedurende het hele seizoen schoolconcerten. Ook bieden we programma aan waarin de leerlingen zelf actief met muziek aan de slag gaan, bijvoorbeeld in het kader van ons partnerschap met de MuziekRoute in Overvecht en de samenwerking met de International School Utrecht. My First Festival, ons populaire festival voor de allerjongsten, continueren we.
- » We geven scholieren de kans zich te ontwikkelen in het schrijven, arrangeren en uitvoeren

van muziek. In een unieke formule, Pronkstukken, leren middelbare scholieren (vmbo, havo, vwo) een muziekstuk componeren onder begeleiding van een coach. De workshops worden in schoolverband afgesloten met een uitvoering van de nieuwe composities in Cloud Nine. Op dit moment verzorgen we Pronkstukken voor acht middelbare scholen. We streven ernaar dit aanbod komende beleidsperiode uit te breiden naar meer scholen in Utrecht en omgeving.

- » Op verzoek van de Gemeente Utrecht is TivoliVredenburg in 2019 penvoerder geworden van het programma Creatief Vermogen Utrecht, een netwerk van dertig scholen en elf culturele instellingen. De partners in dit netwerk ontplooiën en verankeren cultuur-educatie in het onderwijs via de ontwikkeling van open leerlijnen, deskundigheidsbevordering en kennisuitwisseling. Het programma wordt ondersteund door het Fonds

TOEGANKELIJKHEID

TivoliVredenburg biedt een leven lang muziek voor iedereen, dus ook voor mensen die slecht ter been of slechthorend zijn of andere beperkingen hebben. Mede door de vergrijzing neemt het aantal bezoekers met een beperking toe. Wij doen ons best ook voor deze mensen concertbezoek mogelijk en zo plezierig mogelijk te blijven maken. Dat doen we door de faciliteiten gericht op deze doelgroepen uit te breiden en in contact te blijven met belangenorganisaties en kundige adviseurs. In onze bedrijfsvoering is deze taak belegd bij een vast team. We weten dat TivoliVredenburg voor sommige bezoekers een keerzijde heeft door de omvang van het gebouw en de aard van de architectuur. Fysieke belemmeringen nemen we waar mogelijk weg. In de afgelopen periode hebben we een liftpassensysteem ingevoerd, zodat bezoekers in een rolstoel in staat zijn zelfstandig door het gebouw te bewegen. Toiletten zijn royaler en comfortabeler gemaakt. Onze informatievoorziening en publieksservice zijn verbeterd. Met een Bijzonder Gastvrij Training scholen we onze medewerkers regelmatig bij. Bij klassieke concerten staan vrijwilligers klaar met informatie

en desgewenst een helpende hand. In de komende tijd zullen we aanpassingen doorvoeren in de Grote Zaal en Hertz, zodat er meer goede zichtplekken komen voor bezoekers in een rolstoel. Op de bereikbaarheid van ons gebouw hebben we minder directe invloed. De weg naar TivoliVredenburg ervaart niet iedereen als hindernisvrij. Het aantal ov-bussen dat voor de deur stopt, is beperkt. Iemand voor de deur afzetten, is niet mogelijk; een kiss and ride ontbreekt. Bovendien is het fietspad op het Vredenburg, zonder voetgangerslichten, extreem druk. We zijn blij met de vervoersservice met bussen of particuliere auto's van onder meer seniorenverenigingen. Omdat het uitstappen voor ons gebouw, bij groepsvervoer van senioren en schoolkinderen, al vaker tot gevaarlijke situaties heeft geleid, zetten we tegenwoordig verkeersregelaars in voor begeleiding bij het oversteken. Jaarlijks vindt bij ons Sencity Festival plaats, voor dove, slechthorende en horende jongeren. We organiseren speciale rondleidingen voor mensen met een visuele beperking en voor mensen die in een rolstoel zitten. Zo doen we ook ons best bijzondere

Cultuurparticipatie en de Gemeente Utrecht. De HKU is kennispartner. Wanneer de betrokken partijen na 2020 dit programma willen voortzetten, is TivoliVredenburg bereid het penvoerderschap wederom op zich te nemen.

DOELSTELLING 8 STIMULEREN EN PRESENTEREN VAN AMATEURMUZIKANTEN EN -GEZELSCHAPPEN

De podia van TivoliVredenburg staan niet alleen open voor professionele musici, maar ook voor liefhebbers. We ondersteunen de muziekbeoefening van amateurs, jong en oud, door hen de gelegenheid te geven op te treden, als solist of in een ensemble. Ook zijn we steeds vaker betrokken bij initiatieven gericht op sociaal maatschappelijk vraagstukken. Dat kan op verschillende manieren, 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 met Kunstbende.

Wat gaan we doen?

- » We nodigen amateurmusici en -bands uit op ons open podium Rabo Open Stage. In de hal van TivoliVredenburg naast Het Gegeven Paard kunnen beginnende singer-songwriters, jazzcombo's, popbands, zangkoren en kamer-muziekensembles zich presenteren voor publiek en zo live-ervaring opdoen. Komende periode geven we jaarlijks minimaal 325 acts een podium. Deze succesvolle formule wordt verder uitgebreid met een 'on tour'-variant. Rabo Open Stage zal binnenkort ook te vinden zijn op andere plekken in de stad.
- » In onze zalen en daarbuiten blijven we ruimte geven aan een grote diversiteit aan amateurorkesten, al dan niet in samenwerking met professionele musici. Het Catching Cultures Orchestra Festival brengt de oosterse en westerse wereld samen op en voor het podium. In het Grijsje Koppen Orkest treden kwetsbare ouderen op. Vluchtelingenkinderen uit azc's komen samen bij een meedoe-concert in de Grote Zaal. De Nederlandse Brassband Kampioenschappen strijken jaarlijks bij ons neer. Amateurs zingen mee in grote klassieke werken tijdens meezingconcerten van het Groot Omroepkoor en het Radio Filharmonisch Orkest. Cliënten van het Leger des Heils staan trots op het podium in Cloud Nine. Met ons aanbod spelen we in op actuele ontwikkelingen door samen te werken met maatschappelijk betrokken lokale en regionale organisaties. Met hen delen we niet alleen graag kennis, ervaring en expertise, maar ook ons gebouw, onze faciliteiten en onze crew.

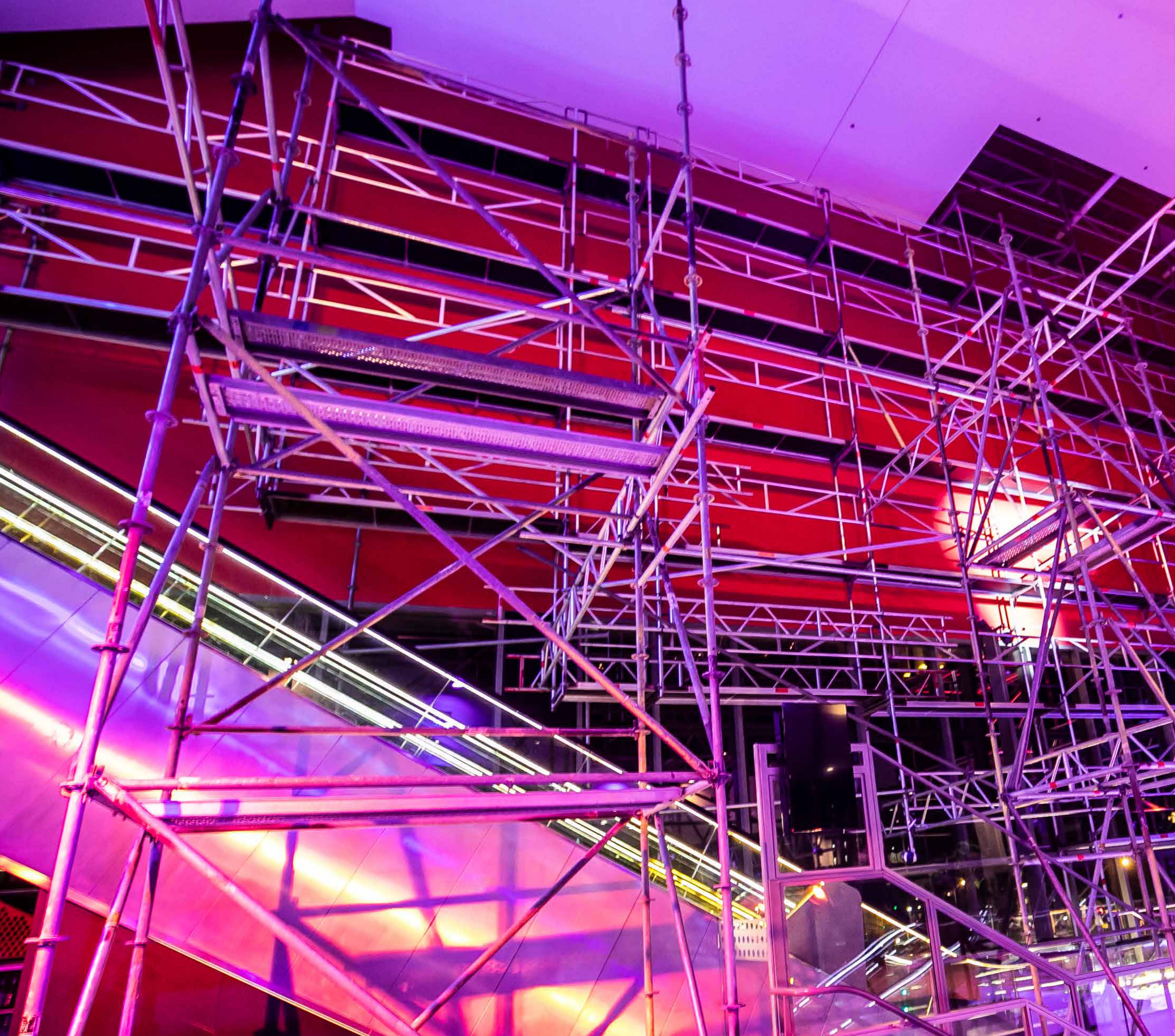
DOELSTELLING 9 ONDERSTEUNEN VAN TALENT- VOLLE MUZIKANTEN EN JONGE MAKERS

Vlieguren maken en podiumervaring opdoen, zijn van wezenlijk belang voor talentvolle musici en kunstenaars die een professionele loopbaan nastreven. TivoliVredenburg vindt het van groot belang dat in Utrecht en omgeving een rijke infrastructuur aanwezig is, gericht op de ondersteuning en begeleiding van talentvolle makers. We ondersteunen van harte de nieuw opgerichte Ontwikkelinstelling Podiumkunsten Midden Nederland en werken de komende beleidsperiode met partijen in deze netwerkorganisatie samen. Onze inspanningen richten zich op onderstaande ambities.

Wat gaan we doen?

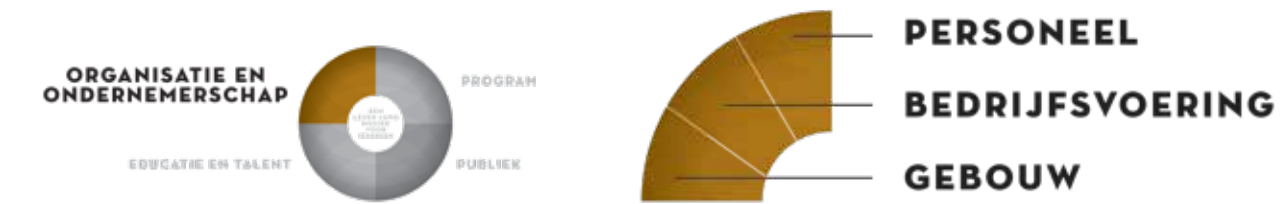
- » We willen de komende beleidsperiode ons talentprogramma Next Stage een impuls geven. Dit programma voor jong aanstormend talent kan op veel belangstelling rekenen, zo bleek in de afgelopen jaren. De deelnemers, afkomstig uit verschillende muziekgenres, krijgen anderhalf jaar lang professionele begeleiding van bekende professionals in hun genre (klassiek, pop, jazz, dance, wereldmuziek). Masterclasses, optredens en persoonlijke begeleiding helpen aanstormend talent op weg in hun muzikale loopbaan. Er is aandacht voor artistieke ontwikkeling, we bieden speelbeurten en podiumervaring, en we geven zakelijke en promotionele begeleiding. Door deelname aan het programma ontsluiten we bovendien ons brede netwerk aan contacten en relaties voor de deelnemers. Voor elk talent in ons programma – muzikant, band of ensemble – zoeken we een sponsor die de ondersteuning en begeleiding bekostigt. Liefst werken we in groepsverband zodat de deelnemers van elkaar kunnen leren. Een klein team van begeleiders is verantwoordelijk voor het programma.
- » We geven talentvolle makers de gelegenheid op te treden voor publiek onder professionele omstandigheden. Studenten van conservatoria en mbo-muziekopleidingen in het hele land kunnen zich bewijzen en speelervaring opdoen tijdens de goed bezochte gratis lunchpauzeconcerten op vrijdagmiddag in de Grote Zaal of Hertz. De komende jaren breiden we het klassieke aanbod uit met pop- en jazzlunchconcerten. Talentvolle beeldmakers kunnen hun kunsten vertonen op het nieuwe, reusachtige videocanvas op Park 6. Ook elders in het pand, zoals in de te renoveren foyers rond de Grote Zaal, zullen we niet alleen muzikale, maar ook talentvolle beeldend kunstenaars een podium geven.
- » We blijven een actieve rol spelen in het organiseren en presenteren van wedstrijden en concoursen. TivoliVredenburg is de locatie waar deelnemers aan gerenommeerde muziekconcursoenen om een ereplek op het podium strijden. De Dutch Classical Talent Tour, die wij mede organiseren, presenteert de grootste (kamer)muziekbeloften van eigen bodem. Het Franz Liszt Pianoconcours en het Nederlandse Violconcours hebben een internationale reikwijdte en statuut.





6. ORGANISATIE EN ONDERNEMERSCHAP

TIVOLIVREDENBURG STREEFT NAAR DUURZAAM CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP



TivoliVredenburg vormt een gemeenschap van professionals en vrijwilligers die actief zijn op de meest uiteenlopende werkterreinen. Zij zijn de drijvende krachten achter programma, marketing en ticketing, productie, techniek en beheer, horeca en hospitality, sales en development. Zij maken het mogelijk dat de deuren wijd open staan, er muziek klinkt, het gebouw in goede conditie is, de zalen schoon zijn, eten en drinken klaarstaan. Dankzij hun energieke inzet – dagelijks, de klok rond – is TivoliVredenburg afgelopen jaren uitgegroeid tot het podium dat het nu is. Onze medewerkers belichamen duurzaam, maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. In dit hoofdstuk staan we stil bij de organisatie. We benoemen onze belangrijkste ambities op het gebied van personeelsbeleid, bedrijfsvoering, theatertechneisch beheer en gebouwbeheer en -behoud.

In 2016 bracht het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg (OAT) op verzoek van de Gemeente Utrecht het adviesrapport *Ruimte voor TivoliVredenburg* uit. We zijn nu 3,5 jaar verder. De professionalisering van de bedrijfsvoering, een belangrijke aanbeveling van OAT, is gerealiseerd. Die heeft er mede toe geleid dat TivoliVredenburg nu een financieel gezond bedrijf is.

Maar we zijn er nog niet. Het weerstandvermogen is beperkt, de financiële weerbaarheid van de horeca-BV laat te wensen over en we staan nog aan het begin van de ontwikkeling van een professionele developmentstrategie.

TEGEMOETKOMING

OAT benadrukte in het advies dat de ontwikkeling van een cultuurgebouw tien jaar in beslag neemt. We zijn halverwege. De eerlijkheid gebiedt: zonder de impulssubsidie van twee keer €200.000,- (verstrekkt op advies van OAT) had TivoliVredenburg er minder florissant voorgestaan. Zowel de tegemoetkoming in de huur als de impulsgelden zijn cruciaal gebleken voor de ontwikkeling van ons artistieke profiel – de

kwaliteit van het programma, de innovatieve (festival)concepten – en voor de kwaliteit van het zakelijke management. Willen we op de ingeslagen weg door, dan is het continueren van deze impulsgelden voor de komende periode meer dan wenselijk. Ook als we erin slagen het aandeel van onze eigen inkomsten te laten groeien naar 78 procent in 2024, zoals begroot.

Een belangrijk aandachtspunt bij de bedrijfsvoering is de wijze waarop we omgaan met de drie codes voor culturele organisaties. Op verschillende plekken in dit meerjarenplan geven we aan hoe we dat doen. De toepassing van de Fair Practice Code wordt toegelicht onder doelstelling 10 en in de gelijknamige losse bijlage. De Code Diversiteit en Inclusie is onze leidraad bij diverse onderdelen in dit plan; zie ook het kader *TivoliVredenburg Inclusief!* in hoofdstuk 4. Hoe we omgaan met de Governance Code Cultuur wordt toegelicht in een kader in dit hoofdstuk (zie pagina 17).

DOELSTELLING 10 DUURZAAM EN INCLUSIEF PERSONEELSBELEID

De afgelopen jaren is ons humanresource-beleid doorgroeid van 'basis op orde' naar een brede scope aan aandachtsgebieden. De ontwikkeling van een functiehuis en de vorming en samenstelling van afdelingen en teams is de afgelopen jaren ter hand genomen en in 2018 afgerond (zie organogram op pagina 19). Sindsdien kunnen we onze aandacht uitbreiden naar andere prioriteiten.

Wat gaan we doen?

» We willen bijdragen aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt in de culturele sector. Daarom onderschrijven we de Fair Practice Code voor werkenden in de culturele sector. De code is een gedragscode voor ondernemen en werken in de culturele sector op basis van vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, vertrouwen, duurzaamheid en transparantie. De code heeft betrekking op alle soorten werkverhoudingen – op, voor en achter het podium. We hebben daarom voor alle groepen werkenden bij TivoliVredenburg vastgelegd hoe we omgaan met *fair practice*: degenen die in dienst zijn, zzp'ers, payrollers, gedetacheerden en artiesten die bij ons optreden. In een losse bijlage is onze handelswijze voor elk van deze groepen toegelicht. *Fair pay* voor artiesten staat volop in de belangstelling. Wij maken ons in de muzieksector hard voor het invoeren van een honorariumrichtlijn die recht doet aan de kenmerken van de muzieksector.

» We willen onze medewerkers vitaal en productief houden. De cao waarbij TivoliVredenburg is aangesloten, biedt daarvoor weinig concrete aanknopingspunten. Daarom is in 2019 met de Ondernemingsraad een pakket maatregelen vastgelegd, die de belastbaarheid en inzetbaarheid (al dan niet tijdelijk) kunnen verlagen of vergroten. Zulke individuele afspraken zijn onder meer mogelijk op het gebied van werktijden en -diensten (bijvoorbeeld in verband met leeftijd, zorgverlof, bijzonder verlof), overuren en compensatiemogelijkheden, opleiding en studiekosten, thuiswerken, tijdelijk aangepast werk of arbo-maatregelen. Een voortdurende dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers moet de uitvoering van dit beleid in de komende periode waarborgen.

» We ondersteunen en faciliteren de ontwikkeling van onze medewerkers en leidinggevenden. We investeren in de vakkennis en de expertise van onze medewerkers op het gebied van theatertechniek, stagemanagement, horeca en marketing met behulp van opleidingen, workshops en coachingstrajecten, intern en extern. Onderdeel daarvan is het e-learningaanbod van GoodHabit. Daarnaast investeren we op dit moment in een op maat gemaakt e-learningaanbod voor onze omvangrijke pools aan flexibele krachten. We zijn een leerwerkbedrijf voor mbo-studenten. De komende periode biedt TivoliVredenburg jaarlijks tientallen stageplekken op diverse afdelingen. Zo kunnen we in een krappe arbeidsmarkt jong talent aan ons binden en

fris bloed de organisatie in laten stromen. In de nabije toekomst willen we onze leer- en ontwikkelactiviteiten samenbrengen in een 'TivoliVredenburg Academy', die op den duur ook voor externen toegankelijk wordt.

DOELSTELLING 11 MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORDE EN FINANCIËEL GEZONDE BEDRIJFSVOERING

De kosten en baten van ons programma, onze bedrijfsvoering en ons gebouw vragen voortdurend om keuzes en afwegingen. We hebben afgelopen jaar grote inspanningen gedaan om tot een gezonde financiële bedrijfsvoering te komen. Zo hebben we geïnvesteerd in zakelijk management en een professionele finance-afdeling. Er is meer aandacht gekomen voor budgetverantwoordelijkheid en we hebben controlesystemen opgetuigd ter ondersteuning van de directie en het managementteam. Zij zijn daardoor beter in staat op dagelijkse basis afwegingen te maken die door de aard en de omvang van de onderneming – met een veelheid aan activiteiten, inkomsten en kostensoorten – behoorlijk complex kunnen zijn. Tegelijkertijd zien we maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen als een zwaarwegende en vanzelfsprekende opdracht. Door uitgebalanceerd te programmeren en efficiënt te produceren – een uitdaging in een bedrijf waar de primaire processen zo arbeidsintensief zijn – willen we onze kosten zo goed mogelijk beheersen. De opbrengsten uit de programma-gerelateerde horeca hangen daar direct mee samen. De marge op onze zakelijke verhuur



ORGANISATIEONTWIKKELING

De afgelopen jaren is er hard gewerkt aan de organisatieontwikkeling. Toen in 2014 een doos met 1200 sleutels werd overgedragen aan de net gefuseerde organisatie, begon een fase van pionieren en opbouw. De groei van de organisatie is gepaard gegaan met de vorming van teams en afdelingen, de verdeling van taken en specialisaties naar vakgebieden. Die aanpak heeft ons veel gebracht: de kwaliteit en de professionaliteit in alle disciplines van ons werk wordt erkend. Cruciaal blijft de samenwerking tussen teams en afdelingen. Samen zorgen ze ervoor dat een concert, festival of evenement

van begin tot einde goed verloopt. De verschillende doelstellingen die we in het vorige hoofdstuk hebben gepresenteerd zijn dan ook niet het exclusieve domein van de ene of de andere afdeling; de teams hebben elkaar nodig en moeten als een soepel mechanisme in elkaar grijpen. Die gedeelde verantwoordelijkheid willen we in de ontwikkeling van onze organisatie meer centraal zetten. In de komende periode gaan we daarom onze multidisciplinaire teams beter toerusten. Vertegenwoordigers van de afdelingen programma, productie, marketing en

techniek vormen samen een team. Zij kunnen met elkaar vooruitkijken en de operationele aspecten van lopende producties bespreken. Uitdagende initiatieven brengen we onder bij gespecialiseerde teams. Zo blijven we slagvaardig en innovatief zonder dat de dagelijkse operaties eronder hebben te lijden. Komende periode gaan we deze horizontale teams meer ruimte en bevoegdheden geven. De traditionele afdelingen blijven de kenniscentra waar kennis en expertise worden gedeeld en overkoepelende taken zijn belegd.

is de afgelopen periode gegroeid, net als de opbrengsten uit Het Gegeven Paard en Danel. Minstens zo belangrijk zijn de bijdragen van partners en donateurs (zie kader Partners). Alles bij elkaar genereren we zelf inmiddels circa 75 procent van onze inkomsten. We streven ernaar dit eigen aandeel de komende periode verder te vergroten – naar 78 procent – en koppelen dit aan een commitment om onze bedrijfsvoering maatschappelijk verantwoord in te richten (zie *Meerjarenbegroting 2021-2024*).

Wat gaan we doen?

» We organiseren komende beleidsperiode jaarlijks circa 110 evenementen voor derden onder de noemer zakelijke evenementen. Deze activiteiten vormen een even wezenlijke als noodzakelijke ondersteuning van onze exploitatie. Zakelijke klanten dragen zo bij aan de rijkdom van ons programma. Het lukt steeds beter partners en opdrachtgevers te interesseren die zich herkennen in onze uitgesproken artistieke, culturele signatuur. Met hen bouwen we een langdurige band op. We verzorgen bijeenkomsten, meerdaags of voor een dagdeel, voor uiteenlopende opdrachtgevers. We bieden een culturele ambiance voor vergaderingen, symposia, jubileumvieringen, personeelsbijeenkomsten en congressen. In 2019 hebben we de bovengrens van de groei van deze zakelijke evenementen echter wel bereikt. Het pand zit tijdens het evenementenseizoen bijna

vol, de mogelijkheden tot uitbreiding zijn dus beperkt. Bovendien vinden we het belangrijk ook ruimte te laten voor maatschappelijke en culturele initiatieven die een podium in de stad zoeken, zoals vrijwilligersorganisaties, culturele brancheverenigingen en opleidingsactiviteiten met een maatschappelijk of cultureel karakter (bijvoorbeeld het programma Leiderschap in Cultuur).

» We baten café Het Gegeven Paard en brasserie Danel uit. Zij leveren een essentiële bijdrage aan de open, gastvrije uitstraling en beleving van TivoliVredenburg. Net zo belangrijk zijn zij voor de exploitatie van ons bedrijf. De revenuen komen ten goede aan onze culturele activiteiten. We maken onderscheid tussen de voorzieningen die zijn ondergebracht in onze horeca-BV Burgundy Street en de programma-gerelateerde horeca. In de komende jaren willen we ons horeca-aanbod uitbreiden met formats en foodconcepten die passen bij ons duurzaam ondernemerschap. We kiezen duurzame leveranciers, bieden meer vegetarische en veganistische producten en werken aan een veelkleurig personeelsbestand, onder meer door samen te werken met lokale leveranciers, mbo's en zorginstelling Amerpoort. We zijn ons bewust van onze positie in het horecalandschap in Utrecht. Daarom waken we ervoor niet te concurreren op prijs: onze drankprijzen zijn minimaal marktconform. Als publiekstrekker hopen

wij dat de omliggende horecagelegenheden meeprofiteren van onze bezoekersstromen.

» We streven naar het verkleinen van onze ecologische footprint door energiebesparing, afvalreductie en het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Hartstochtelijk werkt een groep medewerkers aan het verduurzamen van horeca, kantoor, gebouwbeheer en theatertechniek. Duurzaamheid is een criterium dat meetelt in de selectie van en de samenwerking met onze partners. In onze cafés introduceren we meer fairtradeproducten. We onderzoeken of we festivals kunnen inrichten of organiseren als proeftuinen van duurzaamheid. We participeren in het covenant Green Stages 2020¹, waarin circa twintig podia en theaters gezamenlijk werken aan een volledig duurzame cultuursector in 2030. Ook doen we mee aan de Zero Waste Expeditie van Rijkswaterstaat. TivoliVredenburg hoopt op korte termijn in aanmerking te komen voor het kwaliteitslabel duurzaamheid Green-Key Gold label en/of het certificaat ISO26000. We streven ernaar in 2024 het duurzaamste muziekpodium van Nederland te zijn.

» 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 ook de komende beleidsperiode aan bij. Zo bieden we in samenwerking met Amerpoort werk(ervaring) aan aan mensen met een verstandelijke beperking. We verkennen de mogelijkheden van sociaal inkopen (bijvoorbeeld schoonmaakmiddelen of horeca-assortiment) en stappen waar mogelijk over op leveranciers met een uitgesproken sociale doelstelling. We dragen bij aan de mogelijkheden van vmbo'ers (in samenwerking met JINC) op de arbeidsmarkt. Elke zes maanden komt een nieuw cohort van circa dertig stagiaires (mbo en vmbo) binnen, die leerwerkstages bij ons vervullen. Voor kwetsbare groepen zoals (kinderen van) statushouders en ouderen die slecht ter been zijn of in een isolement zijn geraakt, organiseren we toepasselijke evenementen en projecten voor en met hen, inclusief vervoer.

DOELSTELLING 12 DUURZAAM GEBRUIK VAN ONS GEBOUW

Essentieel voor de aantrekkingskracht en het bestaansrecht van TivoliVredenburg is ons gebouw: intern en extern. Het geeft voor een belangrijk deel vorm aan ons programma en onze organisatie, en draagt in niet geringe mate bij aan het cultureel-maatschappelijke leven in de stad, de regio en het land. Het is een architectonisch baken in de stad, onmisbaar in de Utrechtse skyline; een plek waar mensen graag komen en zich thuis voelen. Het gebouw is een ultiem festivalgebouw dat uitnodigt tot multifunctioneel gebruik en een genereus opendeurbesluit. De komende jaren willen we die potentie nog beter benutten. Dat vraagt voortdurend om een balans tussen ons verlangen het pand dagelijks te gebruiken voor talloze mooie en relevante concerten, debatten en zakelijk evenementen, en anderzijds de noodzaak om in samenwerking met de Utrechtse Vastgoed Organisatie het gebouw en de theatertechnische installaties goed te beheren, te onderhouden én verder te ontwikkelen.

» We investeren in aanpassingen, verbouwingen en herstelwerkzaamheden van ons pand, waaronder het verduurzamen van horeca- en theatertechnische voorzieningen. Ons gebouw wordt zeer intensief gebruikt. Om het zo goed mogelijk in conditie te

houden voeren we dagelijks onderhoud uit. Daarnaast werken we aan de hand van een in 2019 geactualiseerde Meerjaren Onderhoudsbegroting aan groot onderhoud. Een greep uit de noodzakelijke werkzaamheden voor de aankomende jaren: de verbetering van het klimaat in de Grote Zaal, de renovatie van de kassa- en servicebalie, vernieuwing van het Rabo Open Stage, vervanging van verschillende horeca- en technische installaties. In overleg met de Utrechtse Vastgoed Organisatie willen we aankomende beleidsperiode ook werken aan de verdere verduurzaming van het gebouw en aan ingrepen die bijdragen aan een optimale toegankelijkheid voor iedereen (zie kader Toegankelijkheid op pagina 14).

» Voortdurend zijn we bezig de inrichting van het gebouw aantrekkelijker en efficiënter te maken voor bezoekers, artiesten en medewerkers. De aanpak en planning daarvan komt samen in een projecten- en investeringsagenda, welke regelmatig wordt geactualiseerd. De prioritering en planning van deze projecten hangt af van de te verwachte meerwaarde, beschikbare investeringsmiddelen, personele capaciteit en beschikbaarheid van gebouw. Zonder volledig te willen zijn, lichten we ter illustratie twee belangrijke ambities kort uit.

» In de aankomende beleidsperiode willen we de foyers rond de Grote Zaal renoveren en een nieuwe ingang maken aan het Vredenburgplein. Zo vormt TivoliVredenburg een culturele entree van en naar de binnenstad. Het gebied rond de Grote Zaal wordt weer een bruisende ontmoetingsplek met kleinschalige presentatieplekken voor beeldende kunst, muziek en literatuur. Architect Herman Hertzberger is enthousiast 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 we voor ogen hebben, betreft het flexibele gebruik van onze zaal Ronda. Ronda wordt aantrekkelijker voor artiesten en agentschappen als de zaal ook geschikt wordt gemaakt voor concerten van circa duizend bezoekers – en in die maat kan 'uitverkopen'. Zo boren we een nieuw marktsegment aan en vergroten we de mogelijkheden om de zaal te boeken. Door balkon en wangen van de zaal visueel af te scheiden maken we dit mogelijk. Een afscheiding tussen zaal en podium maakt bovendien een *change-over* van concert naar dansevent mogelijk zonder dat het publiek de zaal hoeft te verlaten. De voordelen zijn evident: verhoging van de publieksbeleving, verlenging van de verblijfsduur en ongestoorde *change-overs* voor de crew.

» We blijven ons onverminderd inzetten voor de gebiedsontwikkeling in de binnenstad die ons omringt en waarvan we deel uitmaken. Om ons heen zijn de afgelopen jaren de nodige stappen gezet. Aan de Singel verrees een groot, aantrekkelijk terras en het Vredenburgplein is opnieuw ingericht. Maar er is meer nodig om van het gebied rondom TivoliVredenburg een levendig, aantrekkelijk stadskwartier te maken. In samenwerking met de Gemeente Utrecht, bewoners, Hoog Catharijne en de architectenbureaus NOAHH en AHH zijn concrete plannen ontwikkeld die de kwaliteit van het gebied rond TivoliVredenburg aanzienlijk zullen verhogen. Deze plannen houden onder andere in: meer groen, betere verlichting, open plinten, levendige etalages, kunst en meer *signage* op het gebouw. Het creëren van de eerdergenoemde entree aan het Vredenburgplein is hier een essentieel onderdeel van. Grote uitdaging is het omtoveren van de twee aanpalende fietsparkeerstegen, de Hollandse en de Vlaamse Toren, in aantrekkelijke straten waar publiek, bewoners en bureaus zich prettig voelen.

GOVERNANCE CODE CULTUUR

TivoliVredenburg volgt de principes van de Governance Code Cultuur. Zoals veel organisaties met een maatschappelijk doel hebben we gekozen voor een Raad van Toezicht-model. De Raad komt minimaal vijf keer per jaar bijeen om de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van de bedrijfsvoering en het artistiek en zakelijk beleid te bespreken. Taken, verantwoordelijkheden en benoemingstermijnen zijn geregeld via het reglement van de Raad van Toezicht en het directiereglement. De Raad evalueert jaarlijks zijn functioneren aan de hand van de Code; onderdeel daarvan is een reflecterend gesprek tussen Raad en directie. TivoliVredenburg heeft een Ondernemingsraad die eenmaal in de zes weken overlegt met de bestuurder en twee keer per jaar met de Raad van Toezicht. Er zijn drie

vertrouwenspersonen die de bestuurder feedback geven over kwesties rond integriteit in de organisatie. Bestuurder en voorzitter van de Raad van Toezicht voeren eenmaal per jaar bestuurlijk overleg met de wethouder Cultuur. Omwille van een meer diverse samenstelling en een goede mix van deskundigheid is onlangs besloten tot uitbreiding van de Raad van Toezicht met een zevende lid. Bij de recente werving van twee nieuwe leden is goed gekeken naar representatie in de zin van culturele afspiegeling. Naast de toezichhoudende rol heeft de Raad zich voorgenomen meer aandacht in te ruimen voor het gesprek over de strategische onderwerpen uit dit meerjarenplan. Elk lid neemt hierbij vanuit zijn of haar eigen expertise een actieve rol in de voorbereiding.

PARTNERS

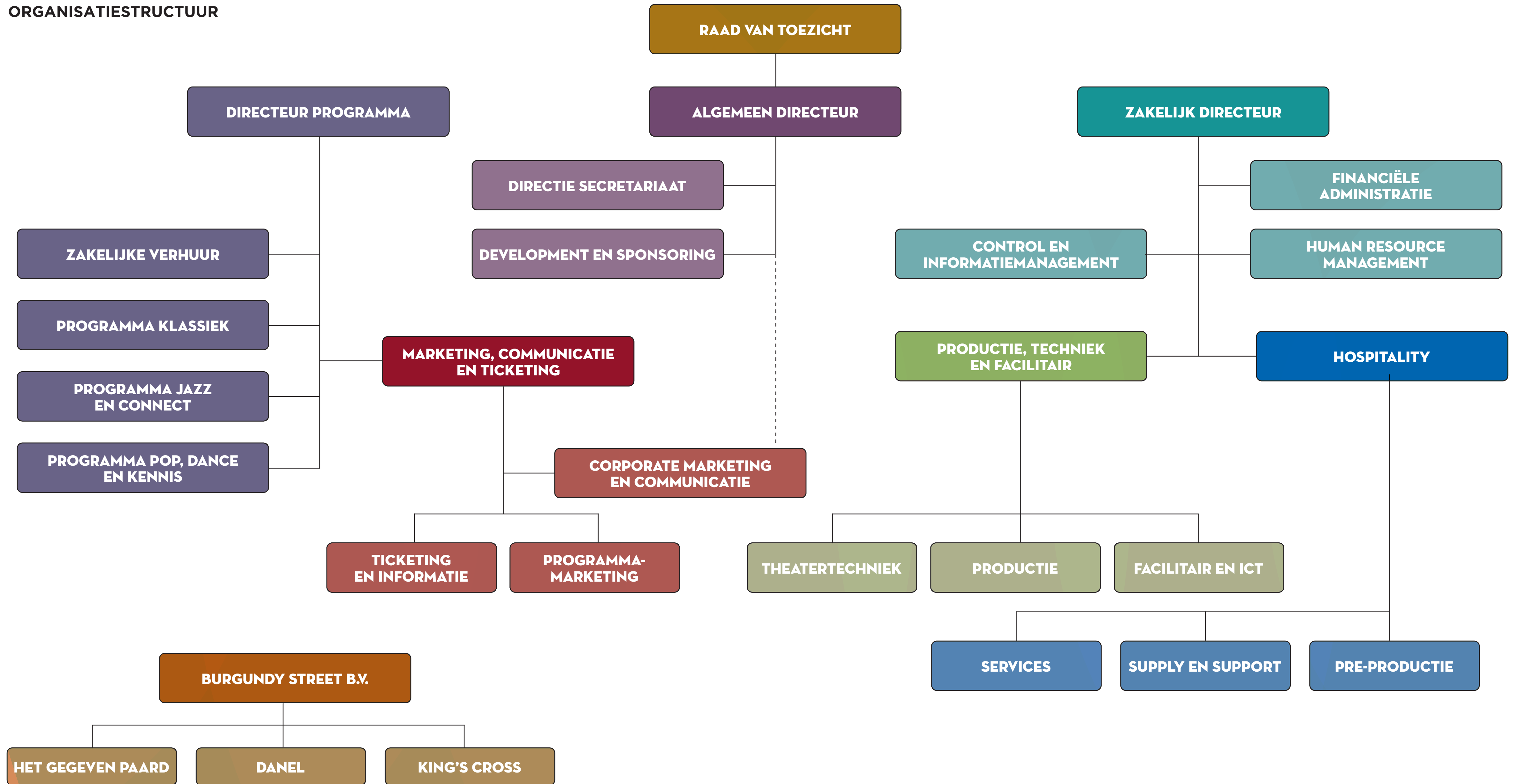
Donateurs, partners en fondsen maken het mogelijk dat we bijzondere programma's kunnen ontwikkelen op het gebied van educatie, participatie, talentontwikkeling, techniek, gebouw en toegankelijkheid. Deze relaties zien wij als ons maatschappelijk kapitaal; zij zijn onze ambassadeurs, onze vrienden, onze financiers. De komende beleidsperiode zetten wij de professionalisering van onze activiteiten op het gebied van 'development' met volle kracht voort. We gaan het developmentteam structureel versterken om het aantal partners en sponsors uit te breiden en het TivoliVredenburg Fonds te ondersteunen bij het werven en onderhouden van relaties met donateurs en mecenasen. Het is zaak eerst duurzaam te investeren in deze relaties

en partners om daarna de vruchten ervan te plukken in de vorm van gezamenlijke projecten en bijdragen aan ons cultureel en maatschappelijk programma. We ronden 2019 af met twee grote meerjarige partnerovereenkomsten en een gestage groei van het aantal donateurs bij het TivoliVredenburg Fonds. Die trend geeft ons het vertrouwen om onszelf tot doel te stellen de inkomsten uit development te verhogen met 4 procent jaarlijks. Daarnaast willen we externe middelen werven voor de financiering van de renovatie van de Grote Zaal en de opening van het gebouw aan de Vredenburgpleinkant. Ook hebben we het voornemen op die manier het talentontwikkelingsprogramma Next Stage vorm te geven.

1 www.greenstages.nl



ORGANISATIESTRUCTUUR





BIJLAGE 1

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

TivoliVredenburg staat midden in de samenleving. Dagelijks verwelkomen we duizenden bezoekers bij onze concerten, festivals, debatten, zakelijke evenementen en in onze horecagelegenheden. De levendigheid in ons gebouw is een voortzetting van de dynamiek buiten. Net als in de stad trekken de grote maatschappelijke trends hun sporen in het reilen en zeilen van TivoliVredenburg. Sterker: door onze centrale positie zijn we er in veel opzichten de graadmeter van. Hoe de wereld om ons heen verandert, heeft automatisch zijn weerslag op wat we doen. Een zinvolle toekomstvisie vraagt vanzelfsprekend om een verkenning van de wereld om ons heen. Welke veranderingen zien we in de stad, de samenleving, het publiek, op de muziekmarkt? Hoe houden we een vinger aan de pols? En hoe verhoudt TivoliVredenburg zich tot het cultuurbeleid van de Rijksoverheid en de gemeente?

Utrecht is een van de snelst groeiende steden van het land. Die groei brengt demografische, economische en infrastructurele veranderingen teweeg en is dus van invloed op onze bezoekerssamenstelling. In 2019 was ongeveer de helft van onze bezoekers afkomstig uit de stad Utrecht (28 procent) en de provincie Utrecht (21 procent), de andere helft woont elders in het land (49 procent). Onze aantrekkingskracht is stedelijk, regionaal én landelijk – en in beperkte mate internationaal. De verwachting is dat de laatste categorie de komende jaren iets zal toenemen.

BLIKVANGERS

De verstedelijking gaat gepaard met ruimtelijke uitbreiding en verdichting en een substantiële bevolkingstoename. Voor de stad van de toekomst is het zoeken naar de balans tussen leefbaarheid en economische bloei. Op lokaal, landelijk en internationaal niveau spelen culturele instellingen – brandpunten van het culturele aanbod – een rol van betekenis in de vormgeving en het imago van de stad. Toonaangevende musea, schouwburgen, bibliotheken en/of muziekgebouwen fungeren als blikvangers en (toeristische) trekpleisters. Ze geven glans aan de binnensteden, die op hun beurt hun identiteit, leefbaarheid en aantrekkingskracht ontlenen aan een veelzijdig en hoogwaardig cultureel aanbod.

Op die manier is TivoliVredenburg van waarde voor de stad Utrecht: als podium, icoon, ontmoetingscentrum en economische aanjager. Het Onderzoeks- en Adviesteam TivoliVredenburg (OAT) refereerde er al aan in zijn rapport Ruimte voor TivoliVredenburg (mei, 2016); de bouw van TivoliVredenburg markeert een

kantelpunt in de ontwikkeling van het Utrechtse stationsgebied.

Wij nemen die rol serieus en zijn ambitieus in het bijdragen aan de binnenstad als een betekenisvolle en prettige verblijfsplaats voor inwoners en bezoekers van Utrecht. De groei van het toerisme is in dit verband ook een belangrijke trend. Samen met de gemeente en de partners in de stad willen we de komende jaren invulling geven aan het toeristische profiel van Utrecht.

PUBLIEK VAN DE TOEKOMST

Naar verwachting zal de stad 400.000 inwoners tellen in 2024 (Utrecht Monitor, 2019). Daarin valt de aanwas van met name twee bevolkingsgroepen op: de 65-plussers en de mensen met een migratieachtergrond. Van de mensen met een migratieachtergrond is het grootste deel van Marokkaanse afkomst, gevolgd door de Utrechters van Turkse afkomst en van Surinaams-Antilliaanse afkomst. Het aandeel jongeren onder de 18 jaar met een migratieachtergrond is inmiddels groot. Willen we gestand doen aan onze missie en doelstellingen én onze relevantie behouden voor een zo breed mogelijke bevolkingsgroep, is het van belang juist ook deze laatste groep aan ons te binden, de jongeren voorop. Zij zijn het publiek van de toekomst. Tegelijkertijd is de oprukkende vergrijzing – in een stad die relatief jong is – een factor om serieus rekening mee te houden. Om te beginnen omdat er onder dezelfde noemer zowel vitale, kapitaalkrachtige ouderen als kwetsbare, weinig mobiele senioren vallen, groepen met extreem verschillende levensstijlen en behoeften.

De zorg om andere kwetsbare groepen ligt in het verlengde hiervan. Het Sociaal Cultureel

Planbureau spreekt van 'groeïende scheidslijnen in de samenleving'. Een grote groep aan de onderkant van de maatschappij kampt met werkloosheid, armoede en eenzaamheid. Voor uitgaan of ander vermaak buiten de deur is er geen geld. Alleen met gratis evenementen en dikwijls ook vervoer kunnen we deze kwetsbare groepen binnenhalen en verwelkomen.

OMNIVOREN

Een groter contrast dan met de 'culturele omnivoren' is nauwelijks denkbaar. Deze groep kan zich vertier buitenshuis veroorloven en schakelt probleemloos tussen voetbal, opera, attractiepark en dancefestival. Zij kennen de weg in de vrijetijdsector, nog altijd een groeiende, florerende bedrijfstak, en grazen het aanbod voortdurend af op nieuwe gadgets en ontwikkelingen. Het is het kenmerk van de huidige beleviseconomie: het verlangen naar nieuwe, uitzonderlijke ervaringen die uitstijgen boven rechttoe rechtaan consumptie. Dat verlangen gaat onder jongeren gepaard met een sterk sociaal-politiek bewustzijn; vooral de zorg om het milieu is een belangrijk thema.

De concurrentie in de bedrijfstak is groot, terwijl vrije tijd in toenemende mate schaars is. Wie geld heeft om uit te geven en uit te gaan, kan dat maar één keer doen. Op het gebied van programma, marketing en publieksvriendelijkheid moeten onze ambities en werkwijzen kortom even veelvormig en veelkleurig zijn als de mensen die we willen bereiken en binnenhalen.

CULTUURBELEID

Het ministerie van OCW en de Raad voor Cultuur maken zich hard voor verbreding, vernieuwing en professionalisering. Het cultuuraanbod moet aantrekkelijk zijn voor de hele bevolking, niemand uitgezonderd. Voor de professionals in de cultuursector propageert de overheid eerlijke beloning en goede arbeidsvoorwaarden, vastgelegd in de Fair Practice Code. Voorwaarden voor gedegen toezicht en verantwoording zijn neergelegd in een nieuwe Governance Code Cultuur. Opleiding en professionalisering worden gestimuleerd met een scholingsfonds. Op lokaal en regionaal niveau moedigt de minister samenwerking aan en nodigt zij uit tot een onderscheidende profilering. Daarnaast is cultuureducatie en -participatie een speerpunt.

Soortgelijke punten komen met andere accenten terug in de Cultuurnota van de gemeente Utrecht ('Kunst kleurt de stad'). De wethouder van

FESTIVALS

Het festival is in het huidige cultuurlandschap niet voor niets een ijkpunt voor smaak en beleving. Het publiek dompelt zich graag onder in de afwisseling van programma, sfeer en aankleding. Wereldwijd is het aanbod aan grootschalige en kleinschalige (muziek-)evenementen enorm. TivoliVredenburg is met zijn zalen en pleinen een festivalgebouw bij uitstek en in dat opzicht een teken van de tijd. Daar hebben we vanaf het begin ons voordeel mee gedaan. In onze voorgeschiedenis hebben we aan de wieg gestaan van beroemde Utrechtse festivals als Festival Oude Muziek, de Nacht van de Poëzie en Le Guess Who?. De afgelopen jaren hebben we daar nieuwe festivals zoals Transition Jazz, Ramblin' Roots en Footprints aan toegevoegd. Het festival maakt deel uit van onze signatuur, en vernieuwingen dienen zich in de huidige muziekmarkt juist ook aan in presentatie en vorm. Onze positie als festivallocatie en -leverancier moeten we niettemin blijven bevechten.

INTERNATIONALE MUZIEKMARKT

De festivallisering gaat gepaard met internationalisering van het publiek en een verlenging van het festivalseizoen. Liefhebbers reizen af naar het buitenland voor festivalbezoek; het 'buiten-seizoen' begint al in de lente en gaat door tot in de herfst. Dat leidt tot competitie tussen de grote internationale publieksfestivals, op de eerste plaats om de ideale line-up. Zij vissen in dezelfde vijver. Beschikbare headliners afkomstig uit de wereldtop en andere publiekstrekkingen hebben het niet alleen voor het uitkiezen, ze kunnen torenhoge gages vragen en krijgen

die ook. Voor een festival met tienduizenden bezoekers is dat financieel haalbaar. Het is een schaduwzijde van de festivaltrend; ook in het reguliere zalencircuit worden hogere gages afgedwongen. In zo'n markt van schaarste is het zaak uitgekiend en tijdig te manoeuvreren. Dit houdt onder meer in: niet afwachten, maar blijvend investeren in netwerk- en relatiebeheer.

NIEUWE ZALEN

Het zalenlandschap is voortdurend in beweging. Verzamelgebouwen zoals dat van ons verrijzen langzaam maar zeker ook op andere plekken. In 2021 gaat in Den Haag in een nieuw onderwijs- en cultuurgebouw open: Amare. Rotterdam heeft met de Maassilo een nieuwe popzaal met een flexibele capaciteit van vijf tot vijfduizend bezoekers. Daarnaast duiken ook in Utrecht nieuwe broedplaatsen en podia op en zit ook de evenementenbranche niet stil. Aan de Jaarbeurszijde van het Centraal Station is bijvoorbeeld een ambitieus evenemententerrein gepland, met culturele functies complementair aan TivoliVredenburg. Zo ontstaat een nieuwe constellatie van landelijke en lokale spelers waarin wij baanbrekend willen manoeuvreren.

MUZIEKSTAD

Utrecht is een muziekstad bij uitstek. Van oudsher is de stad, kerkelijk van origine, een centrum van oude muziek met een bloeiende koortraditie. Inmiddels zijn ook de popmuziek en de jazzmuziek hier stevig geworteld. De jarenlange aanwezigheid van sterke muziekopleidingen (mbo, hbo en universitair), vooraanstaande



ensembles en prestigieuze festivals heeft die basis verder gevoed met als gevolg een solide infrastructuur. De uitwisseling tussen muziek- en aanpalende instellingen in de stad is prettig en open, bijvoorbeeld in het Utrechts Muziek Overleg (UMO). Er wordt samengewerkt vanuit de overtuiging dat we met elkaar alleen die gezonde infrastructuur in stand kunnen houden als we oog hebben voor ieders aandeel en belang in de keten. Voor TivoliVredenburg ligt daar een opdracht die wellicht wat zwaarder weegt dan voor anderen. Vanuit de omvang van onze organisatie en onze positie in de stad voelen we ons medeverantwoordelijk voor het welslagen van de hele muzieksector in de stad en in de regio. We zetten onze expertise dan ook graag buiten ons gebouw in.

NICHES EN GENRES

Pluriformiteit is hét kenmerk van het hedendaagse muziek aanbod. Een dominante stroming is moeilijk aan te wijzen. In zijn pleidooi voor een 'integrale, inclusieve visie op muziek' wijst de Raad voor Cultuur (2018) op de vele kruisbestuivingen en toename van niches en genres. Wat voor muzikanten geldt, geldt ook voor veel liefhebbers: ze voelen zich thuis in verschillende muzieksoorten en stijlen en trekken zich weinig aan van oude scheidslijnen bepaald door nationaliteit of muziek-inhoudelijke dogma's. Opvallend is de 'paradimaverschuiving' die zich dwars door alle genres aftekent. Niet langer geldt vernieuwing (in de zin van: oorspronkelijk, uniek, brekend met de traditie) als norm en maatstaf voor authenticiteit, ofwel

het hoogste goed. Eigenheid openbaart zich ook in een veelvoud aan neo- en retrovormen die voortborduren op de traditie, er een eigen draai en interpretatie aan geven, of er letterlijk, in samples en citaten, mee aan de haal gaan.

Deze verschuiving – die de incidentele 'cross-over' overstijgt – is een bijgevolg van migratie, globalisering, digitalisering en een almaar uitdijende muziekbibliotheek. Muzikanten verspreiden zich over de globe; een muzieksceen is niet langer per se lokaal geworteld. Tegelijkertijd is de inmiddels tomeloze veelheid aan muzieksoorten (online) onmiddellijk beschikbaar voor wie maar wil. Anything goes luidt het nieuwe paradigma, waarvoor alle mogelijke ingrediënten klaarliggen dwars door de geschiedenis, genres en landsgrenzen heen. Deze verschuiving raakt aan alle facetten van de muziekproductie en -consumptie: compositie en idioom (de noten, het klinkende resultaat), de samenstelling van ensembles (instrumenten en mensen) én concertformats (de praktijk van de livemuziek). Het aanbod is met andere woorden verregaand gedemocratiseerd en bijna grenzeloos. TivoliVredenburg juicht deze ontwikkeling toe en is in al zijn veelvormigheid exemplarisch voor de trend.

LIVEMUZIEK

Het liveconcert heeft nauwelijks aan betekenis ingeboet, al zijn speelruimte en context door de jaren heen wel degelijk veranderd. Technologische vooruitgang, digitalisering, de groei aan niches en festivals, en verschuivingen in de

vrijetijdsmarkt zijn daar debet aan. Een wezenlijke verandering heeft zich voorgedaan in het verdienmodel van artiesten. Zij zijn voor hun inkomsten grotendeels afhankelijk van liveconcerten en royalty's. Slechts een klein percentage, de allergrootsten, verdient aan streamen.

Voor podia ligt in het opnemen en distribueren van de livemuziek juist een kans. TivoliVredenburg wil in de komende periode onderzoeken welke investeringen nodig zijn om zich te ontwikkelen tot een podium dat zijn programma ook toont via digitale kanalen.

NIEUWE CONCERTVORMEN

De komende periode zal ook blijken in hoeverre podia baat hebben bij specifieke technologische toepassingen: big data voor een efficiëntere marketing, sensortechnologie voor het perfectioneren van de publieksservice in het gebouw, etc. Tegelijkertijd is het liveconcert voor het publiek juist de plek om even te ontsnappen aan de digitale wereld. Zo blijven culturele instellingen voorzien in de behoefte aan samenkomst met gelijkgestemden en de unieke ervaring van een liveoptreden. In die context is er volop ruimte om te experimenteren met nieuwe concertvormen. De grenzen van het liveconcert worden verder opgerekt. En ook hier geldt: vernieuwing komt niet alleen uit technologische progressie voort. Die kan ook bestaan uit het 'husselen' van bestaande vormen of het verschuiven van accenten. Onze succesformule Pieces of Tomorrow is daar een voorbeeld van. In die trant blijven we ons ontwikkelen.



BIJLAGE 2

MUZIEKPROGRAMMA 2021 - 2024

In TivoliVredenburg komen uitersten samen – van dance tot world, van impro tot pop, van romantisch repertoire tot nieuw gecomponeerde muziek. Een levendig, eigentijds muziekpodium als dat van ons heeft zowel de functie van scout als van wegwijzer en alles daartussenin. Vanuit die notie geven we richting aan ons muziekbeleid.

Muziek is de kern van wat we doen. Livemuziek is de kurk waarop TivoliVredenburg drijft; muziek is zowel reden als middel van bestaan. De veelheid van genres die we presenteren – bij ons bestaan ze allemaal naast elkaar – gaat het voorstellingsvermogen bijna te boven. Het zal geen verwondering wekken dat we voor dat diverse aanbod geen meetlat hebben volgens het principe: 'one size fits all'. Binnen één genre is dat al bijna onmogelijk. Toch zijn de criteria waarmee we werken glashelder. Artistieke ambities voeren de boventoon, vanzelfsprekend. Dat zijn we verplicht aan onze stand en ons publiek. Maar niet steeds in gelijke mate. Criteria blijken vloeibaar en flexibel onder invloed van trends, de tijdgeest en de wensen van het publiek. Nooit boeten we in op kwaliteit en vakmanschap.

De komende jaren zal dat ook zo zijn. In onze kernwaarden – open, baanbrekend, ondernemend – ligt tenslotte besloten dat we vooruit willen en grensverleggend willen zijn, maar ook vasthouden aan beproefde, succesvolle formules en tradities en daarop voortborduren. Meer dan ooit blijkt het criterium vernieuwing vatbaar voor verschillende interpretaties. Zeker is dat vernieuwende muziek vandaag de dag niet per se breekt met de traditie, maar daar vaker iets aan toevoegt of een andere invulling of draai aan geeft. Dat heeft tot gevolg dat muziekrevoluties van weleer nu minder leidend zijn, maar opgeschoven zijn in de canon en tot het (historisch) erfgoed zijn gaan horen. Ook daarvan ziet TivoliVredenburg terdege het belang in. Het doorgeven van de veelkleurige muziekgeschiedenis – dwars door de genres heen – is net zo goed een ambitie en een kerntaak als het opsporen en aanmoedigen van jong talent, of het verkennen en presenteren van opwindende subgenres. Een levendig, eigentijds muziekpodium als TivoliVredenburg heeft zowel de functie van scout als van wegwijzer – en alles daartussenin.

CANON EN ONBEKEND IDIOOM

In TivoliVredenburg is er alle ruimte voor de gevestigde orde, de canon van de klassieke muziek, de jazz en de pop. Dat is een basisprincipe. Tegelijkertijd staan we vooraan in het herschikken en herinterpreteren van traditionele vormen en uitvoeringswijzen. We geven nieuwe bands, musici, ensembles en componisten de gelegenheid zich te ontwikkelen tegen de stroom in. Het is onze taak om al die uitersten – van dance tot wereldmuziek, van *urban* tot nieuw gecomponeerde muziek – een podium te geven. Net zo belangrijk vinden we het om oude vormen op te frissen en aan te passen voor een nieuw publiek. De wens om mensen te verleiden tot verbreding van hun horizon en kennismaking met nieuwe klanken en onbekend idioom vormt een belangrijk uitgangspunt voor ons programma. Het is een logische gevolgtrekking van onze missie: een leven lang muziek voor iedereen.

GEZICHTSBEPALEND

We presenteren alle soorten livemuziek in de volle breedte van de genres uitgevoerd door professionals en amateurs: klassieke muziek, pop- en jazzmuziek; muziek uit andere windstreken; dance, urban en hiphop; nieuw gecomponeerde muziek; crossovers; het Nederlandse levenslied; hardrock; singer-songwriters. Het hedendaagse aanbod kenmerkt zich door nevenschikking en verscheidenheid; een dominante stroming is niet aan te wijzen. Het verschil maken onze programmeurs, die de juiste mix weten te vinden tussen populair en vernieuwend, de afweging maken tussen commercieel en artistiek verantwoord, en stad en land afspeuren naar nieuwe ontwikkelingen en jong talent. Hun know-how en expertise zijn gezichtsbepalend voor ons aanbod. Hieronder geven we een indruk van het muziekprogramma van TivoliVredenburg in de komende jaren.

GENRES EN SUBGENRES

Juist omdat ons aanbod extreem divers is, een dominante stroming ontbreekt en veel muzikliefhebbers van vele markten thuis zijn, is het belangrijk dat we onze bezoekers zo goed mogelijk wegwijs maken. In 2020 introduceren we een verfijning van de genreaanduidingen op onze website. Naast de bestaande hoofdcategorieën worden ook specifieke subgenres aangeduid. Onze bezoekers vinden nog makkelijker het programma van hun gading en wij kunnen hen nog beter informeren.

Pop:

Soul/Funk, Rock, Classic Pop (60's-90's), Roots/Blues/Americana/Folk, Indie, Metal, Ska/Punk, Singer-Songwriter, Progrock, NL-talig, Hiphop/Urban/Reggae, Neoklassiek, Pop

Klassiek:

Kamerorkest, Recital, Minimal Music, Orgel, Symfonisch, Kamermuziek, Oude Muziek, Koormuziek, Strijkkwartet, Pianomuziek, Vioolmuziek, Filmmuziek, Hedendaags gecomponeerd

Jazz:

Jazz, Jazz populair, Hedendaags gecomponeerd

Dance:

House/Techno/Post-Disco, Drum 'n Bass/Dubstep/Trap, Dance Classics (80's/90's/00's)/Karaoke, Reggaeton/Urban/RnB, Electronic, Alternative/Pop/Indie, World Beats/Afro/Balkan

Kennis & Debat

Literatuur/Poëzie

World:

Afro Beat/African Roots, Marokkaans, Turks/Grieks, Iers, Fado, Reggae/Surinaams/Latin, Balkan, Flamenco, Frans

Familie

Comedy

KLASSIEK

De Vrijdagconcerten van AVROTROS vormen sinds jaar en dag de ruggengraat van ons symfonische programma. Dat zal zo blijven. Met de Amerikaanse Karina Canellakis als nieuwe chef-dirigent (sinds september 2019) gaat het Radio Filharmonisch Orkest een nieuwe fase in. Hetzelfde geldt voor het Groot Omroepkoor, waar de jeugdige Brit Benjamin Goodson vanaf 1 september 2020 als dirigent aantreedt. In de Vrijdagconcerten ligt de nadruk op klassiek en (laat-)romantisch repertoire. De oude muziek is van oudsher eveneens sterk vertegenwoordigd in Utrecht, mede dankzij het Festival Oud Muziek en de aanwezigheid van een aantal gerenommeerde gezelschappen. De kamermuziek komt in onze zaal Hertz optimaal tot haar recht. We streven ernaar solisten en ensembles van wereldfaam juist in deze intieme setting te presenteren. Met premières, smaakvolle programma's waarin levende componisten centraal staan en compositieopdrachten hopen we te kunnen bijdragen aan de nieuwe muziek. Ook daar ligt een taak voor ons.

CONCERT 'PLUS'

In de klassieke muziek liggen de agenda's lang van tevoren al vast. Dat betekent dat we nu al enkele producties voor februari/maart 2021 kunnen prijsgeven. Eén rode draad valt op: die van het concert 'plus'. Dat wil zeggen: ofwel geënceneerd ofwel in een verrassende context ofwel in combinatie met een andere discipline. TivoliVredenburg neemt daar zelf ook het voortouw in met bijvoorbeeld de succesvolle formule Pieces of Tomorrow. In de *Seizoensbrochure 2020-2021* zijn de concerten gebundeld onder de nieuwe titel 'Room for a view'.

- » **Bach en moderne dans:** *Mitten wir im Lebensind* heet de voorstelling van Rosas, de Vlaamse dansgroep van Anne Teresa De Keersmaeker, waarin de Cellosuites van Bach centraal staan. De Franse cellist Jean-Guihen Queyras deelt het podium van onze Grote Zaal met drie dansers en twee danseressen onder wie De Keersmaeker zelf. Hij is onderdeel van de choreografie.
- » **Mozart in de spotlights:** Mozarts *Requiem*, omgeven door mysteries, hoort tot de klassieke meesterwerken. Een terugkerende topnotering in de jaarlijkse Hart & Ziel Lijst van de NPO past daar ook bij. We hebben de jonge operaregisseur Kenza Koutchoukali gevraagd een mise-en-scène te maken voor

de Requiem-uitvoering van De Nederlandse Bachvereniging in onze Grote Zaal. Koor en solisten komen in beweging in een sfeervol belicht decor met rekwisieten.

- » **Messiaen met tekst:** De totstandkoming van *Quatuor pour la fin du temps* is het onderwerp van deze bijzondere productie met actrice Hanneke Last en regisseur Titus Tiel Groenewegen. Olivier Messiaen schreef de compositie voor klarinet, cello, viool en piano toen hij in de Tweede Wereldoorlog gevangen zat in het Duitse kamp Görlitz – alwaar het stuk ook in première ging.

Nog twee highlights, in de categorie 'klassiek anders':

- » **Mahler in kleine bezetting:** *Das Lied von der Erde* is Mahlers symfonische liederencyclus, eigenlijk zijn 'Negende', die hij schreef voor orkest en twee zangstemmen (alt en tenor). In TivoliVredenburg krijgt 'Das Lied', Mahlers afscheid van het leven, een bijzondere vertolking in kleine bezetting door Het Collectief, een Vlaams ensemble onder leiding van grootmeester Reinbert de Leeuw, die zelf de bewerking maakte.
- » **Groot Omroepkoor in popzaal:** met Benjamin Goodson krijgt het Groot Omroepkoor niet alleen een jonge dirigent, maar ook een die graag experimenteert. Het is zijn wens om de 'muur' tussen publiek en ensemble te slechten waar dat kan. We hebben hem weten te porren voor een nog nader te bestemmen concert in onze popzaal Pandora.

Ook verwacht in 2021:

- » **Orgelserie op de zaterdagochtend (3x):** een filmconcert, een Bachprogramma en minimal music.
- » **Charpentierdag:** de jaarlijkse componisten-dag (in samenwerking met Organisatie Oude Muziek en het Muziekgebouw aan 't IJ) staat in het teken van de Franse barokcomponist Marc-Antoine Charpentier.
- » **De 'Mattheus' van Rolle:** in Nederland is componist Johann Heinrich Rolle (1716-1785) nauwelijks bekend. Toen het Duitse cd-label CPO een paar jaar geleden zijn versie van de Matthäus Passion (1748) uitgaf, kwam daar een beetje verandering in. De classicistische passie van Rolle – een stuk korter dan die van Bach – werd een bescheiden hit. Sindsdien wordt zijn 'Mattheus' vaker uitgevoerd. In 2021 voor het eerst bij ons!

- » **Internationaal:** Gerenommeerde orkesten als het Scottish Ensemble en de London Philharmonic komen naar Utrecht.
- » **Maya Fridman:** Pieces of Tomorrow presenteert de wereldpremière van een nieuwe compositie geschreven voor cellist Maya Fridman, winnaar van Dutch Classical Talent in 2018. Zij is in het seizoen 20/21 onze 'artist in residence'.
- » In 2021 organiseren we het **Pieces of Tomorrow Festival** vroeger in het jaar, in maart. (De eerste twee festivals waren in november.)

POP

TivoliVredenburg neemt een uitzonderlijke plaats in in het poplandschap. Met zoveel verschillende zalen onder één dak hebben we de luxe om zowel beginnende bands als wereldacts een podium te kunnen bieden. Dat is ongekend in Nederland. Amateurs zetten de eerste wankele schreden op het podium op Rabo Open Stage, terwijl diezelfde avond in Ronda of de Grote Zaal een grote naam op het programma staat. Hoe bijzonder dat is, blijft vaak onderbelicht. Onze positie in het zalenlandschap is toonaangevend. Internationaal gerenommeerde artiesten komen bij voorkeur naar TivoliVredenburg (of Paradiso Amsterdam), als ze Nederland aandoen. Daar zijn we trots op. Die naam hebben we in de loop der jaren met hard werken opgebouwd. Dit betekent dat TivoliVredenburg voor de serieuze popliefhebber een kompas is om op te varen. We maken het verschil met het authentieke idioom van Bon Iver, Bill Callahan, King Gizzard & The Lizard Wizard. Dat imago – van *credibility* als kwaliteitskeurmerk – moeten we koste wat het kost zien te behouden. Grote popsterren als Billy Eilish en Lorde zullen niet gauw nog een keer bij ons optreden, maar we hadden hen wél, op het moment dat ze net doorbraken. Het is een vorm van exclusiviteit die we moeten bewaken.

RONDA KLEINE SETTING

Zaalgrootte is een belangrijk criterium voor vraag en aanbod in de popmarkt. Boekers en agenten mikken als het even kan op het stempel 'uitverkocht'. Dat betekent dat we achter het net vissen bij acts die te klein zijn voor Ronda en te groot voor Pandora. In de komende periode gaan we de capaciteit van Ronda flexibel maken door de zaal aan te passen, bijvoorbeeld met een schuifwand. Zo wordt de zaal geschikt voor de tussencategorie van artiesten die we nu moeten missen.

LOKAAL

Met Club Nine heeft TivoliVredenburg de kleinste zaal van de stad. Dat houdt in dat een artiest in veel gevallen bij ons de eerste stappen op het podium zet en vandaar kan opklimmen: naar Cloud Nine en verder naar Pandora en vervolgens naar Ronda of de Grote Zaal. Zo bouwen we aan duurzame relaties met artiesten en een netwerk dat voor de doorstroom in de stad en het aanbod van TivoliVredenburg van grote waarde is. Voor onze artistieke signatuur is de Utrechtse keten, waar we intensief samenwerken met collega-zalen als Ekko, Helling en dB's, net zo belangrijk. Daar blijven we de komende periode in investeren. Een rijke muziekcultuur kan niet zonder de voeding van de tegenstroom en kleinschalige (amateur-)initiatieven.

URBAN, METAL, WORLD

Van alle genres die bij ons aan bod komen, zijn er verschillende die we in de komende jaren willen versterken en uitbouwen. Urban/hiphop is een relevant en populair genre waarmee we ons nog beter kunnen onderscheiden met dance-avonden en liveconcerten. Liefhebbers van heavy metal zijn uitgesproken loyaal en fervente bezoekers van festivals en concerten. Zij komen bij ons nog incidenteel aan hun trekken, daar gaan we verandering in brengen. Tenslotte zien we vooral groeimogelijkheden op het gebied van world fusion, een waaierbegrip voor de grensgebieden tussen dance, wereldmuziek, jazz en pop. Juist hier is avontuurlijkheid en vernieuwing te vinden. Dat bleek ook tijdens ons nieuwe, goedbezochte festival Footprints. Internationaal profileert zich een levendige muzikantenscene in dit genre, ook in Nederland. De doelgroep, groot en relatief jong, is doorlopend op zoek naar verrassende en nieuwe ontwikkelingen. Daarnaast krijgt ook de traditionele wereldmuziek bij ons meer aandacht. Op termijn willen we als aanvulling op Afrikaanse en oosterse muziek meer recht doen aan de Europese muziektradities zoals fado, muziek van de Balkan, Keltisch, Grieks.

TEGENGESTELDE BEWEGINGEN

In het moderne mediatijdperk hebben de succesindicatoren van weleer (radio-airplay, muziekbladen, tv) nauwelijks impact meer. Dat betekent dat trends grillig zijn en smaak en gedrag van met name de jongste doelgroepen moeilijk te voorspellen zijn. Voor muziekpodia is het zaak om voortdurend oplettend te zijn en

blijvend te investeren in de juiste netwerken en in jonge medewerkers. Zij vormen een waardevolle bron van kennis. Tegelijkertijd is er een grote doelgroep van ouderen die geen genoeg kunnen krijgen van de muziek uit hun jeugd. Met reünie- en jubileumtournees, tributebands, coverbands en groepen die het eeuwige leven hebben, speelt de markt in op die behoefte. Het aanbod in deze sector is de laatste jaren flink gegroeid. Voor ons ligt de uitdaging in het vinden van de juiste balans tussen commercieel succes en artistieke geloofwaardigheid. In elk geval kunnen we niet afwachtend aan de zijlijn blijven staan. Het verschil in kwaliteit in dit marktsegment is groot. Ook hier geldt: alert blijven. We zijn nu in de positie om voor de komende jaren de beste acts aan ons te binden.

NIEUWE INITIATIEVEN

Naast het reguliere concertaanbod in onze zalen, dat de solide basis vormt van ons programma, zien we ruimte voor nieuwe initiatieven in ons gebouw en erbuiten. Hieronder volgt een korte opsomming van wensen en plannen voor de komende jaren.

It's Personal (hosted by): elk seizoen krijgt een gast van naam en faam carte blanche om een persoonlijk festival samen te stellen. Een weekend lang staat TivoliVredenburg in het teken van een invloedrijke cultartiest. Mogelijke curators zijn: Gilles Peterson, Geoff Barrow en Beth Gibbons (Portishead), Adam Wiltzie en/of Brian McBride (Stars of the Lid, neoklassiek/minimal music), Conor Oberst (Bright Eyes), Mathangi Arulpragasam (M.I.A.), Britt Daniel (songwriter/zanger Spoon), Jonsi (Sigur Rós), Ira Kaplan en Georgia Hubley (Yo La Tengo), Karen O (Yeah Yeah Yeahs), Mike Patton (Faith No More, The Fantomas), Thurston Moore (Sonic Youth).

Zomerprogramma: Het zwaartepunt van het concertseizoen ligt in de periode september-juni. In de zomer is het relatief stil bij ons. We gaan kijken hoe we meer reuring krijgen in het gebouw. Onder de titel 'TivoliVredenburg Summer School' presenteren we een zomers cursus- en workshopprogramma onder de vlag van Kennis & Debat. We organiseren zomerconcerten in de Grote Zaal voor met name kinderen (die vrij zijn van school) en ouderen (die niet op vakantie gaan in het hoogseizoen). Klassieke kinderconcerten, koren, tributebands

en populaire klassieke werken lenen zich hier bij uitstek voor. Idealiter kleden we de zomerconcerten aan met activiteiten en straatconcerten buiten op de kade (of het water) van de Singel en op het Vredenburgplein.

TivoliVredenburg gaat de regio in: TivoliVredenburg is behalve dat ene gebouw een bijzondere culturele organisatie die over specifieke kennis, expertise, contacten en een groot publiek beschikt. Groot is de waarde van onze organisatie voor de stad en de regio. Bovendien lopen we op piekmomenten tegen de grenzen van het gebouw aan. In de komende jaren treden we meer naar buiten. Op dit moment zijn we op zoek naar een bijzondere locatie waar we een keer per jaar een buitenfestival kunnen organiseren. Daarnaast organiseren we concerten op andere, passende locaties, zoals we de laatste twee jaar hebben gedaan bij Slot Zeist. We werken aan 'dépendances' heren der en geschikte presentaties op sfeervolle buitenpodia.

Muziek & Museum: De link tussen kunstgeschiedenis en muziekgeschiedenis is gauw gemaakt. Het publiek dat geïnteresseerd is in beeldende kunst bezoekt ook graag een concert dat aansluit bij een bepaalde, bijzondere tentoonstelling. Zo kunnen we verschillende kunst disciplines belichten vanuit verschillende invalshoeken. Een aansluitende lezingenreeks, bijvoorbeeld in samenwerking met het Centraal

Museum, brengt extra verdieping. Denk aan de Caravaggisten en Monteverdi, aan Bauhaus en Schönberg, aan Picasso en Satie (of aan Sigmar Polke en Blaudzun in het Cobra Museum, 2019-2020).

JAZZ

Nergens zijn de genre-overstijgende bewegingen zo krachtig aanwezig als in de jazz. Non-stop en schijnbaar moeiteloos doen zich nieuwe dwarsverbanden en verschijningsvormen voor die voorbijgaan aan de begrenzing van stijlkenmerken, identiteit of nationaliteit. De jazzmuziek floreert en er is een nieuw publiek voor dat nieuwsgierig is, het eclectische omarmt en behoefte heeft aan authentieke, vrije geluiden. Dat publiek willen we naar ons toe halen en aan ons binden. Dat doen we onder meer met jazzfestival Transition, dat vanaf 2020 een nieuwe opzet als tweedaagse krijgt, en met ons nieuwe festival Footprints, waar het accent op world fusion ligt.

INTERNATIONALE MARKT

Een keerzijde van de grote bloei is dat de vraag naar acts van naam en faam – denk aan bijvoorbeeld Gregory Porter of Kamasi Washington – groter is dan ooit en de prijzen nog altijd stijgen. In dat opzicht ontwikkelt de internationale markt zich op een vergelijkbare manier als in de popmuziek. Het wordt dus steeds moeilijker een rol van betekenis te spelen voor het aanbod in de (sub)top. Die trend zal zich in de komende

jaren nog scherper aftekenen. Daar hebben we mee te dealen.

Het goede nieuws: aan interessante, opkomende namen geen gebrek... Daar valt voor ons en ons publiek dus veel te halen.

UK JAZZ

Waar Amerika vroeger exclusief de norm was, is dat nu minder het geval. Ook in Europa doen zich belangrijke ontwikkelingen voor. Londen geldt als nieuw centrum van de eurojazz met schrijvers/componisten als Tenderlonius, Emma-Jean Thackray of Adam Moses, vertegenwoordigers van de UK jazz. En musici als Moses Boyd, Nubya Garcia, Joe Armon-Jones, Shabaka Hutchings of Theon Cross hebben verschillende keren op onze podia laten horen waarom hun muziek zo'n weerklank vindt. De komende jaren blijven we deze mensen en hun navolgers in het vizier houden en uitnodigen bij ons op te treden.

EUROPA

Zoals gezegd: op verschillende plekken in Europa bestaat een levendige jazzscene. Musici als Dave Holland, Enrico Rava, Louis Sclavis, Jan Garbarek, Bobo Stenson, Paolo Fresu, John Surman, Andy Sheppard en Peter Brötzmann zijn daarin toonaangevend. Daarnaast duikt een nieuwe generatie op die ook internationaal steeds meer bijval krijgt. Tot de interessante namen horen Arild Andersen, Tord Gustavsen, Mathias Eick, Trygve Seim, Marcin Wasilewski, Melanie de Biasio en Mary Halvorson. Zij zullen de komende jaren opduiken in de

line-up van onze festivals of anders naar Utrecht komen voor losse concerten.

De veelal innovatieve cd-labels waarop zij hun muziek uitgeven, zijn voor ons wegwijzers in het overstelpende aanbod. Zij hebben een functie als curator en kwaliteitskeurmerk, zoals het Duitse ECM dat van oudsher had. Voor ons is het zaak die labels goed in de gaten te houden.

NL JAZZ

Het niveau van de jonge generatie jazzmuzikanten in Nederland is hoger dan ooit. Ze zijn niet alleen technisch bekwaam, maar vooral ook scheppend. Ze maken onderscheidend werk dat eigentijds, oorspronkelijk en autonoom is. Denk aan: Ben van Gelder, Tony Roe, Morris Kliphuis, Joris Roelofs, Tineke Postma, Marta Warelis, Guy Salomon, Xavi Torres, Kika Sprangers, Haytham Safia, Reinier Baas, Nizar Rohana, Nai Bargouti, Vernon Chatlain, Göksel Yilmaz. Het zijn de musici die we met grote regelmaat op onze podia uitnodigen en willen zien: op festivals, in verrassende combinaties en met hun eigen ensembles.

Tegelijkertijd geldt dat de oudere generatie (swing én 'impro') nog altijd relevant is. Juist in de veelzijdigheid van het jazzaanbod hebben we een naam op te houden. Met Sunday Afternoon Jazz, onze populaire formule op de zondagmiddag, gaan we vanzelfsprekend door. Daar spelen gevestigde namen als Han Bennink, Benjamin Herman, Yuri Honing, Rembrandt Frerichs en jong talent.

LOKAAL

Ook op lokaal niveau valt er op genoeg te beleven. Voor amateurs en niet commerciële initiatieven zijn er in Utrecht verschillende locaties. TivoliVredenburg neemt daarin een centrale positie in en blijft dat de komende jaren ook doen. Club Nine is onze eigen club in het kleinschalige segment. Maar ook in voorprogramma's, op het Rabo Open Stage en in de diverse foyers geeft TivoliVredenburg kleine bands de gelegenheid op te treden. Club Nine is een van de meest bespeelde ruimtes van ons pand. Jazzmuziek floreert in Utrecht, mede dankzij Cereol en De Utrechter, die (beginnende) jazzmusici speelgelegenheid geven. Ook BUI (Bevordering Utrechtse Improvisatie) en amateurvereniging Ujazz dragen bij aan het goede klimaat. In de komende periode denken we met verschillende partners in de stad na over mogelijkheden om 'vrije muziek' ook op andere plekken in de stad te laten klinken.



MEER DAN MUZIEK

TIVOLIVREDENBURG MEERJARENPLAN 2021 - 2024



Vormgeving: LOUDMOUTH. Fotografie: Koen Bouman, Luuk Claessens, John Engels, Jelmer de Haas, Dorien Hein, Juri Hiensch, Ben Houdijk, Anna van Kooij, Nathan Reinds, Jordi Wallenburg.
Met dank aan alle medewerkers van TivoliVredenburg

Hollandse Toren
Centrum