

Ondernemingsplan TivoliVredenburg 2014-2017

Maak het mee

Februari 2012, partieel gewijzigd in oktober 2013

Inhoudsopgave

1. Inleiding	pagina 3
2. Onze ambitie	pagina 4
3. Wat gaan we doen?	pagina 6
4. Waarom gaan we dat doen?	pagina 14
5. Hoe gaan we dat doen?	pagina 21

1

Inleiding

Voor u ligt een actualisering van het ondernemingsplan TivoliVredenburg uit 2007. In dit plan formuleren wij waar de begroting toe dient en welk rendement het TivoliVredenburg de gemeenschap gaat bieden voor de investering. De eerste hoofdstukken van dit ondernemingsplan hebben een sterk strategische focus. Met een heldere visie, strategie, kernwaarden en merkidentiteit maken wij het mogelijk een organisatie vorm te geven die weet waar ze voor staat en waar ze voor gaat. Het plan schetst ook de contouren van het publiek, het programma, het gebouw, de interne organisatie en van alle verbindingen die ontstaan met de omgeving. Dit ondernemingsplan is het kompas waarop we de komende jaren varen. Het hoofdstuk waarin de processen en concrete uitwerking van de interne organisatie worden beschreven, is een 'work in progress'. Hierin worden in 2014 aanpassingen verwacht om te zorgen dat de uiteindelijke interne organisatie zo goed mogelijk in staat is om het strategisch beleid om te zetten in resultaten.

2

Onze ambitie

Aan de rand van de oude stad verrijzen de contouren van hét concertgebouw van de 21^{ste} eeuw. TivoliVredenburg, een nieuw geluid voor Utrecht en een nieuwe nationale landmark, is volop in aanbouw. In 2014 opent dit icoon van de stad haar deuren voor iedereen. Een nieuw concept dat het beste van de pop en dance, jazz en klassieke muziek verenigt. Een breed publiek kan dan in vijf concertzalen en tal van andere ruimtes het hart ophalen aan een totaalbeleving van muziek en ontmoeting, horeca en uitgaan, educatie en entertainment.

TivoliVredenburg wil een onderscheidende landelijke rol spelen in de ontwikkeling van de levende muziek en zijn bezoekers. Daarnaast zal het in zeer belangrijke mate bijdragen aan de levendigheid van Utrecht. Nu nog bieden de instellingen die het programma gaan maken, ieder voor zich een podium voor uiteenlopende presentaties van livemuziek en andere, al dan niet muziek gerelateerde activiteiten. In TivoliVredenburg verbinden wij de werelden van jazz, pop, klassiek en alles wat daar aan educatie, horeca en uitgaan bij hoort in een vernieuwende mix die de bezoeker vermaakt, verrast en verrijkt. Muziek is waar het om draait.

Het gebouw wordt prachtig, dat weten we nu al, maar dat is geen doel op zich. TivoliVredenburg is pas een succes als de stenen zich plooiën naar het publiek, het programma en de sferen. Het publiek is de sleutel voor het succes van al onze concerten, evenementen of educatieve activiteiten. Daarom staat TivoliVredenburg voor een klantgerichte benadering. Met TivoliVredenburg speelt Utrecht in op de wensen van de 21^{ste}-eeuwse muziekliefhebber. Wij verplaatsen ons in de hoofden, harten en monden van ons publiek. Wat willen ze horen en zien, wat willen ze leren en ervaren, wat willen ze eten en drinken?

TivoliVredenburg voert een strategie die gericht is op kwaliteit in verscheidenheid: de consument van de 21^{ste} eeuw voelt zich niet uitgedaagd door een voorspelbaar aanbod maar zoekt juist een podium dat een zo veelzijdig mogelijke programmering biedt. TivoliVredenburg verbindt en vermaakt een zo breed mogelijk publiek met een verrassend, vernieuwend en verrijkend aanbod van live muziek en uitgaan. Geen eenheidsworst maar een keuzemenu.

Het gebouw leent zich daarbij ook voor de organisatie van congressen, presentaties, jaarvergaderingen en andere groot- of kleinschalige business-to-business evenementen.

De belofte die TivoliVredenburg voor de bezoeker én voor de zakelijke klant heeft, luidt *Maak het mee*. Deze belofte geeft betekenis aan onze participatieve benadering: juist het contrast tussen haar verschillende functies maakt TivoliVredenburg tot een sterk merk. Smaakmakers en muziekliefhebbers vinden hier de totaalbeleving die past bij deze tijd en bij de mix van stijlen die hen inspireert om een eigen smaak te ontwikkelen. Zakelijke klanten vinden een unieke culturele omgeving die zich leent voor zowel groot- als kleinschalige evenementen van zeer uiteenlopende aard.

Maak het mee is vooral een uitnodiging aan iedereen om in TivoliVredenburg te participeren: als publiek, als smaakmaker, als (co-) producent, als supporter en als partner. Dan wordt

TivoliVredenburg het geluid voor én van Utrecht. Dan zet TivoliVredenburg een nieuwe maat. En dat is onze ambitie.

Stichting Muziekpaleis

3

Wat gaan we doen?

Wij gebruiken verderop in dit stuk aardig wat tekst om aan te geven wat onze doelstelling is: waarom we doen wat we doen, welke uitgangspunten we hanteren, wat we willen betekenen voor onze bezoekers en de stad en regio, en welke keuzes we daartoe maken.

Maar eerst kruipen we in de huid van onze bezoekers, die zich afvragen wat er nou precies gaat gebeuren en in wat voor sfeer ze terecht komen als ze TivoliVredenburg bezoeken.

Wat er 'gebeurt' is op de allereerste plaats muziek.

Muziek is overal ter wereld een vitaal onderdeel van de cultuur, als drager van alle emoties. Iedereen luistert op een unieke manier naar muziek. Voor vrijwel ieder mens heeft muziek betekenis, maar met welke muziek je je het meest verbonden voelt, heeft alles te maken met cultuur, persoonlijke voorkeur en smaak. Klassiek, jazz, pop, rock: voor elke vorm van muziek is er wel een publiek. Dit maakt muziek de ultieme cultuurvorm van en voor iedereen.

En met circa 800 concerten, muziekactiviteiten en evenementen per jaar, verdeeld over vele genres en doelgroepen, is TivoliVredenburg dé plaats waar dit allemaal beleefd kan worden.

In het eerste volledig geprogrammeerde seizoen 2014-2015 is voor de programmering de volgende ambitie geformuleerd:

Symfonische muziek	57 concerten
Kamermuziek	90 concerten
Wereldmuziek	6 concerten
Lichte muziek	18 concerten
Popmuziek	165 concerten
Dance	215 evenementen
Jazz	82 concerten
Familie	31 concerten
Muziekeducatie	66 evenementen/concerten
Festivals	38 evenementen/concerten
Overig	7 evenementen/concerten

Hiervoor worden in 2014-2015 circa 490.000 bezoekers verwacht. Wij groeien de komende jaren door. Het potentieel publiek wordt geschat op ruim één miljoen op jaarbasis.

Hiernaast vinden op basis van zakelijke verhuur op jaarbasis ongeveer 130 evenementen/concerten plaats met een publieksbereik van 49.000 in het eerste jaar. Ook hier is sprake van een substantiële groeipotentie.

Samengevat vinden er dagelijks gemiddeld 2 à 3 activiteiten plaats.

Profiel programmaonderdelen

De programmering van TivoliVredenburg rust op de pijlers die nu simpelweg geduid worden als jazz, pop en klassiek. In feite herbergen deze een veelvoud aan genres, zoals freejazz, bebop, Nederlandstalige muziek, dance, techno, folk, wereldmuziek, nieuw gecomponeerde muziek, oude muziek, symfonische en kamermuziek.

In principe concentreert de programmering van bepaalde genres zich op de zalen die daarvoor specifiek zijn gebouwd. De veelzijdigheid in omvang en karakter van de zalen in TivoliVredenburg biedt echter ook tal van mogelijkheden voor de programmering van (sub)genres op andere plekken: akoestische pop in de kamermuziekzaal, elektronische muziek in de jazzzaal, dance in de cross-overzaal, Nederlandstalige muziek in de symfoniezaal.

Een concert wordt geprogrammeerd in de zaal die het best bij de muziek past, waarbij echter ook rekening gehouden kan worden met het verkooppotentieel van de artiest(en); er kan soms zelfs tijdens de verkoop omhoog en omlaag geschaald worden onder een dak. Idealiter verkoopt ieder concert zo uit, hetgeen de best mogelijke promotie is voor TivoliVredenburg en de artiesten.

De basis van de startprogrammering ligt in het voortzetten van de successen van de in TivoliVredenburg samenkommende partijen. Hun bestaande publieken zullen als eerste bediend worden. Ze hebben daar recht op en bovendien is dit vanuit economisch oogpunt verstandig. Daarnaast zullen voortdurend met grote inzet nieuwe, actuele, spraakmakende programma's, presentatiewijzen en formats ontwikkeld worden teneinde het publiek uit te breiden en TivoliVredenburg een toonaangevende positie te geven in de culturele wereld. Daarbij zal de rol van de programmeur gevarieerd zijn: de ene keer treedt hij op als producent, de andere keer als makelaar die met grote kennis van de markt de juiste partijen bij elkaar brengt en faciliteert. Verwacht mag worden dat TivoliVredenburg door haar fysieke mogelijkheden, ligging, eigen programmering, horeca, onderhandelingspositie en noviteit, in korte tijd een dominante positie in diverse soorten netwerken zal innemen, waar dit 'makelaarschap' gemakkelijk uit voortvloeit.

De programmering, de concerten, de festivals en alle muziek gerelateerde activiteiten geven profiel, identiteit en imago aan het toekomstige TivoliVredenburg. De samenstelling van dit profiel, de programmering, ontstaat enerzijds door een gedegen binding met (inter)nationale agentschappen, musici, componisten en ensembles en anderzijds door een inbedding tot in de haarvaten van het publiek dat ons vertelt wat er leeft. Er is sprake van een grote openheid met betrekking tot potentieel succesvolle stedelijke en landelijke initiatieven en programmasuggesties van zowel musici als publiek. Goede ideeën met betrekking tot een concertformat of een feest worden omarmd en professioneel begeleid en gepresenteerd, waarbij de programmeur afwisselend selecteert, samenstelt en promoot.

TivoliVredenburg onderscheidt zich door de wereld van aanbod en afname dagelijks bij elkaar te brengen in concerten waarbij de 'match' tussen publiek en muziek centraal staat.

De muziek in TivoliVredenburg is *live*, je kan het meemaken. In de steeds verder zich digitaliserende wereld is dat een bijzonderheid waar we alle aandacht aan zullen geven. De vijf zalen helpen daarbij door hun intieme vorm, waarbij het publiek zich dicht bij de artiest bevindt. Verder zal geprobeerd worden de *live* relatie tussen de artiesten en het publiek te bevorderen door bijvoorbeeld afterparties met de aanwezigheid van de artiesten, korte onverwachte optredens vooraf op de pleinfoyer, een gastheer die een strijkkwartet kort interviewt bij wijze van publiekswelkom, etc.

TivoliVredenburg positioneert zich uitdrukkelijk in de bestaande keten van het Utrechtse muzikleven en gaat met zoveel mogelijk muzikale partijen verbindingen aan. Het zoekt aansluiting met amateurs, het kunstvak- en kunstvaktechnisch onderwijs, het universitair onderwijs, de broedplaatsen, de kennis- en R&D instellingen en de podia voor startende musici en ensembles.

Muziekgenres

Popmuziek

TivoliVredenburg brengt popmuziek in de breedste zin van het woord. Het programma omvat het volledige spectrum aan popmuziek, alle genres en subgenres. TivoliVredenburg ambieert alle doelgroepen binnen de popmuziek te bedienen: naast de gevestigde orde, nationaal en internationaal, komen ook de nieuwe trends en de urgente genres aan bod. Zowel 'entertainment' als 'artistiek inhoudelijk' zijn criteria waarvan TivoliVredenburg zich bedient bij het selecteren van artiesten. De programmering ontstaat door een mix van vakkennis, intuïtie, zakelijk inzicht en een open vizier. Uitdrukkelijk maakt het dance programma deel uit van het totale popmuziekprogramma.

De beschikbaarheid van diverse soorten zalen onder een dak is voor de popmuziek een grote winst. Zo kan de steeds groter wordende groep oude popliefhebbers die prijs stelt op comfort (zitplaatsen) en service, bediend worden in de symfoniezaal; singer-songwriters kunnen optreden in de kamermuziekzaal of de jazzclub. Bovendien is de popzaal zelf uniek; het paart de sfeer van een gezellige club aan een grote capaciteit en garandeert daarmee een optimale verdienpotentie. In deze voor Nederland unieke combinatie van intimiteit en omvang wordt de realisatie van een eerste klas programmering in TivoliVredenburg ook financieel mogelijk gemaakt.

De omvang van de popzaal maakt dat TivoliVredenburg een toonaangevende plaats zal gaan innemen in het landelijke circuit van popzalen: met een capaciteit van 2000 bevindt deze zich op een voor de hand liggende plaats in de keten van de grote zalen van het clubcircuit: 013 (Tilburg) en Oosterpoort (Groningen), de HMH (Amsterdam), het Klokgebouw (Eindhoven), en de nog grotere zalen Ziggo dome (Amsterdam), Ahoy (Rotterdam). Daarnaast streeft TivoliVredenburg naar een profiel dat parallel loopt aan de Melkweg en Paradiso: uitblinken in kwalitatief hoogwaardige en interessante acts maar ook in het streven naar volledigheid.

Het Utrechtse popmuziek klimaat kenmerkt zich door de grote diversiteit van genres, subgenres en stijlen en de afwezigheid van één specifieke kleur. Er is altijd gestreefd naar de presentatie van een zo breed mogelijke waaier van muziek- en dancesoorten, waarbij voortdurend door extra marketinginspanningen geïnvesteerd is in de ontwikkeling van potentieel succes.

Artistiek inhoudelijke kwaliteit en entertainmentwaarde zijn de criteria die worden gehanteerd bij het samenstellen van het programma. Er wordt geïnvesteerd in actuele, urgente popmuziek in alle stijlen en dat betekent bijvoorbeeld de programmering van Nu Soul, de brede waaier van de hip hop, van Indie muziek of Americana, de nieuwe folk, genres waarop in de loop van de afgelopen jaren in de Utrechtse programmering stevig is geïnvesteerd. Maar het betekent ook een plaats voor het Nederlands aanbod, zowel jonge, opkomende bands als de degelijke Nederpop. Het biedt ruimte aan popmuziek in roots, aan de oude helden. En het levenslied, het complete Nederlandstalige grootschalige amusement en de televisieopnamen van publieksevenementen als The Voice of Holland. In de totstandkoming van het concert kan er sprake zijn van een reguliere boeking maar ook van co-productie met een omroep of een sponsor.

De elektronische dansmuziek (onder de verzamelnaam dance) heeft een belangrijke plaats in de programmering van TivoliVredenburg, zowel in de popzaal als in de nabij gelegen cross-overzaal. Door deze natuurlijke verbinding is het mogelijk om op dance avonden twee muziekstijlen met elkaar te verbinden en het publiek in staat te stellen verschillende sferen te proeven.

Dance is bij uitstek een 'social event' waarbij je niet alleen je favoriete DJ of producer maar ook je vrienden kan ontmoeten. Het splitst zich uit in zeer diverse stijlen, variërend van onderzoek naar vernieuwende stromingen zoals dubstep en moombatron, tot de stijlen van de meer gevestigde orde zoals techno en electro. De programmering richt zich op de liefhebber van een specifieke dance stijl, maar ook op uiteenlopende doelgroepen, zoals studenten, de gay-scene of de dertigers, elk met hun eigen dance stijl. Dit betekent dat het danceprogramma van TivoliVredenburg uit wel 20 verschillende concepten kan bestaan.

De programmering van pop en dance in TivoliVredenburg verbindt zich met Utrechtse broedplaatsen als Kytopia en het Beep-beep-label, met dBs en Ekko als podia waarop jonge musici en nieuwe makers hun eerste schreden op een professioneel podium zetten.

In de popzaal vinden jaarlijks 125 concerten en 125 danceavonden plaats, samen goed voor zo'n 245.000 bezoekers. In de cross-overzaal vinden daarnaast nog eens 70 concerten en danceavonden plaats voor een totaal van ruim 30.000 bezoekers.

Klassieke muziek

De markt voor de klassieke muziek verandert snel. Door de aangekondigde bezuinigingen op gesubsidieerde orkesten en ensembles zal er sprake zijn van een afname van het gesubsidieerde aanbod. Tegelijkertijd groeit de bereidheid bij de aanbieders om in te spelen op voorkeuren van programmeurs en dus publiek. De traditionele sociale motieven om klassieke concerten te bezoeken nemen rap af, men komt in toenemende mate voor de inhoud. Het publiek zoekt een belevenis in plaats van aansluiting bij een oude elite. Het traditionele concertritueel (tijdstip, duur en opbouw van het programma) wordt minder belangrijk; door een groeiende publieksgroep wordt deze zelfs als hinderlijk ervaren. De vernieuwingbeweging zal geleidelijk maar gestaag zijn. Natuurlijk zal het traditionele concertformat een grote rol blijven spelen, maar nieuwe formats voor nieuwe doelgroepen zullen ontwikkeld worden. Denk hierbij aan concerten met meer buitenmuzikale communicatie tussen musicus en publiek, zoals tekst en theatrale effecten, een grotere rol voor de horeca en een grotere genrevariatie. TivoliVredenburg is er van overtuigd dat er nog steeds toekomst in het genre klassieke muziek zit, mits we de moeite nemen de aanbiedingsvorm mee te laten bewegen met de publiekswensen.

In de symfoniezaal vinden jaarlijks een zestigtal symfonische concerten plaats. Hiervan wordt de helft bespeeld door de serie Vrijdag van Vredenburg, een samenwerking met de Nederlandse publieke omroep en de omroepensembles. Naast de bezoekers in de zaal trekt de serie gemiddeld 60.000 radioluisteraars per live uitgezonden concert. Verder staan op het programma internationale barokorkesten, internationale symfonieorkesten, de Nederlandse symfonieorkesten, grootschalige kinderconcerten en educatieprojecten, en de eerder genoemde concerten in nieuwe formats. De door het Muziekcentrum Vredenburg ontwikkelde 'Nacht van' is hiervan een voorbeeld. In dit format stelt een bekende Nederlander (Carice van Houten, Jan Mulder, Giel Beelen) een muzikaal 'achtbaan'-programma samen én presenteert dit met behulp van een gastheer. Klassieke muziek vormt steeds een belangrijk onderdeel van deze avonden die met hun festivalkarakter gericht zijn op een niet traditionele doelgroep.

In de kamermuziekzaal vinden jaarlijks gemiddeld 84 klassieke concerten plaats die samen ongeveer 25.000 bezoekers trekken. Het gaat hier om concerten die variëren van oude-, barok- en klassieke kamermuziek, tot nieuw gecomponeerde muziek en presentaties van jong talent. De kamermuziekzaal heeft een chique uitstraling en is met zijn 550 stoelen relatief groot. Daarmee is hij zeer geschikt voor de presentatie van een segment internationale musici die te duur zijn voor een kleinere zaal. De publieke belangstelling voor deze persoonlijkheden groeit, soms zelfs ten koste van het programma dat ze vertolken. Door de hoogste balkons af te sluiten kan de zaal echter met een

beperkte capaciteit ook gebruikt worden voor de presentatie van kleinere ensembles en/of kleinschaliger repertoire.

Het programma klassieke muziek in TivoliVredenburg verbindt zich met het Muziekhuis en de Organisatie Oude Muziek als broedplaats, ontwikkelpodium en -organisatie voor nieuwe en oude gecomponeerde muziek. Daarnaast beschouwt het toonaangevende Utrechtse festivals als het Festival Oude Muziek, de Gaudeamus Muziekweek, het Internationaal Kamermuziek Festival en het Liszt Concours als natuurlijke partners.

Jazz

Jazz laat zich het meest puntig omschrijven als muziek waarbij een thema of een muzikale afspraak alleen gebruikt wordt als basis voor improvisatie. Door deze eigenschap raakt jazz als stijl veel andere stromingen zoals blues, pop, wereldmuziek, folk, funk, soul en zelfs klassieke muziek en valt jazzmuziek vandaag de dag in tenminste evenzovele subsoorten uiteen. Dit betekent ook dat het publiek voor de jazz zeer uiteenlopend is in leeftijd, leefstijl en uitgaansgedrag. TivoliVredenburg biedt de mogelijkheid om elk van de subgenres in een passende zaal/omgeving te programmeren.

Zo er sprake is van een groot publiekspotentieel kunnen programma's 'seated' jazz door internationaal gerenommeerde sterren als Madeleine Peyroux en Jeff Neve geprogrammeerd worden in de symfonie- of de kamermuziekzaal.

Voor de nationale initiatieven van musici als Wouter Hamel, Benjamin Herman en Colin Benders zal, afhankelijk van het karakter van het concert (dansen of luisteren) plaats zijn in de popzaal of eerder genoemde symfonie- of kamermuziekzaal.

De jazzzaal zelf zal gebruikt worden voor de programmering van 40 concerten van zeer uiteenlopende soorten jazzmuziek met een intiem karakter. In de jazzzaal is sprake van 40 pop-jazz dansavonden op jaarbasis. Daarnaast zullen jazzworkshops een onderdeel van het programmeringsprofiel uitmaken.

Ook hier verbindt TivoliVredenburg zich met het Muziekhuis als broedplaats en ontwikkelpodium voor nieuwe stedelijke en landelijke initiatieven op het gebied van jazz in al zijn verschijningsvormen.

Overige genres

In het programma van is in principe plaats voor elke muzieksoort. Niet elke muzieksoort laat zich in een genre vatten. Opvallend is dat veel zogenaamde 'wereldmuziek' (muziek afkomstig uit niet-westerse culturele tradities) zich in de richting van de popmuziek heeft ontwikkeld. Hetzelfde is eerder gebeurd met traditionele muziek uit West- en Oost-Europa.

Voor de zogenaamde bronnen van muziektradities zal ruimte in het programma zijn.

Hetzelfde geldt voor populair klassiek repertoire en entertainmentmuziek, uiteenlopend van de smartlap tot het chanson, van de concertante musical tot de commerciële kinderpap.

Amateurs

Meer dan een miljoen Nederlanders zijn zelf actief als amateur muzikant en hun inzet en enthousiasme zullen een belangrijke rol gaan spelen in de vormgeving van TivoliVredenburg als de concertzaal van de 21^{ste} eeuw. De enorme toename van het aantal professionele podiumkunst podia in Nederland sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw, is hand in hand gegaan met het weren van de amateur uit de cultuurtempels. Daarmee is met name in de klassieke muziek een grote verwijdering ontstaan tussen de muziekconsument en de muziekbeoefenaar, met alle funeste gevolgen voor de publieksoontwikkeling van dien.

TivoliVredenburg maakt ruim baan voor de amateur musicus, of het nu het jonge aanstormende (vroeger per definitie amateur) poptalent of de in verenigingsvorm opererende koorzanger of fanfareblazer betreft. In samenwerking met zeer uiteenlopende amateurmuziek initiatieven zal er gezocht worden naar een aansprekende koppeling tussen de amateur en zijn professionele voorbeeld. Niet alleen door middel van workshops en programma's waarin amateur en professional samenkomen maar ook door huisvesting van nationale kampioenschappen voor fanfarekorpsen en evenementen als de Korenslag en de militaire Taptoe.

Educatie

Uit onderzoek blijkt dat mensen die concerten bezoeken en kinderen die muzieklessen volgen meer van het leven kunnen genieten en succesvoller zijn in het leven. Door muziek presteren kinderen ook beter op andere vakgebieden. Hersenen die muzikaal getraind zijn, kunnen beter luisteren. Muziek stimuleert de intelligentie en er is een sterke relatie tussen muziek en taalverwerking.

TivoliVredenburg hecht een groot belang aan muzikeducatie, in de allereerste plaats gericht op kinderen en jongeren maar zeker niet alleen op hen. In nauwe samenwerking met het basis-, voortgezet en hoger (kunstvak)onderwijs in stad en regio, het Muziekcentrum van de Omroep en het Utrechtse Jeugd en Muziektheatergezelschap Het Filaal, ontwikkelt TivoliVredenburg een scala aan programma's waarin actieve participatie, kennisontwikkeling maar vooral ook speelse kennismaking een rol spelen. Een deel van deze activiteiten maakt deel uit van de reguliere taken en exploitatie van TivoliVredenburg. Omdat wij educatie een prominentere plaats in het TivoliVredenburg programma willen geven en ervan overtuigd zijn dat voor een dergelijke ontwikkeling fondsen danwel sponsorgelden te werven zijn, wordt er voor uitbreiding van het basis educatieprogramma gewerkt met separate business-case's.

Horeca

Het TivoliVredenburg is bedoeld als culturele ontmoetingsplek voor mensen uit Utrecht en (verre) omgeving. Met goede programma's, een goede sfeer en bijzondere activiteiten komt deze ontmoetingsplek als het ware organisch tot stand. Goede horecavoorzieningen vormen een verbindende factor tussen publiek, programma en plek. Wij zoeken zoveel mogelijk de aansluiting met het dominante thema van het TivoliVredenburg: live muziek.

Horeca en concerten

Alle in TivoliVredenburg aanwezige concertzalen hebben hun eigen horecavoorziening. Deze hebben een flexibele inrichting zodat maatwerk kan worden geleverd, afhankelijk van de aard en de omvang van de activiteiten in de verschillende zalen. Niet alleen verlangt de gemiddelde popbezoeker een heel ander barassortiment dan de klassieke muziekbezoeker, ook de aankleding, klantbenadering en het tempo kunnen bij verschillende genres ver uiteenliggen. Met inachtneming van de verschillen streeft TivoliVredenburg op alle plekken waar horeca-activiteiten plaatsvinden naar dezelfde klantgerichte service.

Restaurant, Grand Café en jazzcafé

TivoliVredenburg heeft een Grand Café en op termijn een restaurant die beide naar buiten zijn gericht en onafhankelijk van de muziekprogrammering opereren. Hun ligging in het centrum van de stad, aan de rand van het stationsgebied bepaalt in belangrijke mate het succespotentieel. Deze voorzieningen bieden bezoekers een alternatief voor horecabezoek in Hoog Catharijne en elders in de stad.

Ze krijgen een krachtige eigen identiteit, onafhankelijk van de specifieke doelgroepen van de concerten. De uitdaging is om te zorgen dat alle doelgroepen er iets van hun gading vinden. Hier

kunnen verschillende publiekssegmenten elkaar ontmoeten, van abonneementhouders voor klassiek die een vaste locatie om te dineren zoeken, tot popfans die een biertje drinken voor het concert. Voor het Grand Café, het restaurant, het jazzcafé en ook de intern gerichte de artiestenfoyer wordt gewerkt met 'business cases' met als doel een positief bedrijfsresultaat in verhouding tot een gezond ondernemingsrisico. Onderdeel van deze 'business cases' is de profielschets van de doelgroepen. Het Grand Café, restaurant, en het jazzcafé hebben een belangrijke inloofunctie. Daartoe hebben deze een eigen sfeer die net als TivoliVredenburg in programmatische zin meer is dan de som van de delen.

Zakelijke verhuur

TivoliVredenburg realiseert ongeveer 9 procent van de zaalbezetting via zakelijke verhuur activiteiten in een B2B netwerk met zeer uiteenlopende klanten. Het kan gaan om een congres van een politieke partij, een jaarbijeenkomst van een uitzendbureau of een productpresentatie.

Naast de eigen programmering en horeca vormt de zakelijke verhuur een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering van TivoliVredenburg. De onder deze noemer ingebrachte activiteiten leveren een grote bijdrage aan onze missie om een hart van de gemeenschap te zijn. Tegelijkertijd is er ook een puur pragmatische, financiële reden: de zakelijke exploitatie draagt bij aan een gezonde financiële bedrijfsvoering.

TivoliVredenburg beschikt over een aantal sterke 'selling points' die het gebouw aantrekkelijk maken voor zakelijke verhuur: de grootschaligheid, het aantal zalen, de horeca- en 'hospitality' faciliteiten en de ligging in het centrum van de stad. De zalen met stoelen (symfoniezaal, kamermuziekzaal, jazzzaal) zijn uitermate geschikt voor congressen. In TivoliVredenburg vinden televisieopnames en zakelijke evenementen midden in de stad plaats. De aanwezigheid van een karaktervolle stedelijke omgeving biedt kansen en verschaft TivoliVredenburg een unieke propositie ten opzichte van veel andere aanbieders.

Profiel huurder

TivoliVredenburg verhuurt bij voorkeur aan organisaties voor publieksevenementen die een directe of indirecte relatie met muziek hebben. Een aantrekkelijk openbaar evenement georganiseerd door derden levert 'free publicity' voor TivoliVredenburg op.

Bij besloten evenementen is het minder belangrijk wie de huurder is. Bij de beoordeling van verhuurverzoeken hanteren wij de volgende criteria:

- Het evenement levert mogelijk nieuw publiek op.
- Het evenement heeft een positief of neutraal effect op het imago van TivoliVredenburg.

De kernwaarden van TivoliVredenburg

Door het programma van TivoliVredenburg te duiden in kernwaarden wordt duidelijk dat TivoliVredenburg niet zomaar muziek programmeert en evenementen organiseert maar die ook betekenis en sfeer geeft. TivoliVredenburg stelt hierbij vijf functies centraal.

TivoliVredenburg verbindt en vermaakt een zo breed mogelijk publiek met een verrassend, vernieuwend en verrijkend aanbod van live muziek en uitgaan.

Verbinden

TivoliVredenburg biedt iedereen een open omgeving voor ontmoeting, ontspanning, inspiratie en plezier rondom het thema live muziek.

'TivoliVredenburg ontvangt me gastvrij en geeft me het gevoel dat ik er altijd welkom ben.'

Trefwoorden: open deuren, open plein, gastvrij, hotspot, lezingen, media, allianties, verleiding, deel van het dagelijks leven, levendig

Vermaken

TivoliVredenburg biedt smaakmakers en liefhebbers van live muziek en uitgaan de gedeelde ervaring van een toonaangevend, verrassend en veelzijdig programma.

'TivoliVredenburg is de plek waar ik mijn muziek of mijn evenement onder de beste omstandigheden meemaak, samen met andere bezoekers.'

Trefwoorden: thuis, trouwe fans, nieuw publiek, schotten weg, dicht bij de maker

Verrassen

TivoliVredenburg biedt hoogwaardige, uitdagende mogelijkheden om voor het eerst met onbekende soorten muziek in aanraking te komen.

'In TivoliVredenburg heb ik voor het eerst een prachtige muziekervaring gehad'

Trefwoorden: lage drempels, kwaliteit, verbinding amateur en professional, jong en oud, beginner en gevorderde, hele gebouw als podium, kruisverbindingen, festivals

Vernieuwen

Het TivoliVredenburg werkt aan voortdurende vernieuwing van het programma en verbetering van de fysieke, technische en organisatorische faciliteiten.

'Het TivoliVredenburg weet mij elke keer weer te verrassen'

Trefwoorden: gids, risicovol, experiment, internationaal, nieuwe rituelen, grensoverschrijdend

Verrijken

TivoliVredenburg levert een vitale bijdrage aan de levendigheid van de stad en de culturele ontwikkeling van burgers en bezoekers. TivoliVredenburg stimuleert musici, medewerkers, leveranciers, partners, sponsors en andere stakeholders om hun creatieve en ondernemende talenten te ontwikkelen en ten volle in dienst te stellen van het publiek en elkaar. TivoliVredenburg verrijkt de bezoeker met ervaringen maar maakt ook Utrecht cultureel en economisch rijker. Het trekt bezoekers uit stad en land voor muziek, uitgaan en zakelijk bezoek. Zij kopen een kaartje en bezoeken en passant winkels, restaurants en verblijven in hotels. Zij verbinden zich op allerlei manieren aan Utrecht.

'Ik ben er heel erg trots op dat TivoliVredenburg in Utrecht staat.'

Trefwoorden: trots, icoon, internationale uitstraling, unieke sfeer, groei, sterke merken onder één paraplu

4

Waarom gaan we dat doen?

In het vorige hoofdstuk hebben wij een schets gegeven van wat onze bezoekers in TivoliVredenburg zullen gaan aantreffen, zowel in programmering als in sfeer. Die schets is niet uit de lucht komen vallen. Hier onder ligt de overtuiging dat muziek een enorme betekenis heeft voor de kwaliteit van en het leven in de stad en voor de daaromheen liggende regio. En dat we voortdurend moeten inspelen op trends en ontwikkelingen om die betekenis optimaal te maken.

Visie van TivoliVredenburg

TivoliVredenburg is hét gebouw van de 21^{ste} eeuw voor concerten en uitgaan; voor alle smaken en voorkeuren, met ruimte voor muziek en meer.

Consument en markt

Uit een onlangs gehouden marktverkenning¹ blijkt dat consumptiepatronen radicaal veranderen. Nederlanders hebben steeds minder vrije tijd maar er komt steeds meer aanbod. De cultuursector concurreert met televisie, internet, sport, winkelen, bioscoop, games en sociale media. De opkomst van nieuwe media levert voor de consument een overdaad aan informatie op. De vrijetijdsmarkt is een verdringingsmarkt.

Trends als individualisering, digitalisering, multiculturalisering en globalisering hebben van de muziekliefhebber een cultuuromnivoor gemaakt. Sociale, culturele en geografische grenzen vervagen. Consumenten volgen steeds minder de lijnen van afkomst, opleiding en leeftijd. Bovendien wijst de cultuurconsument van de 21^{ste} eeuw een strikte scheiding tussen high en low culture af. Entertainment is geen vies woord meer. Cultuur wordt inclusief en is in het nieuwe millennium een cocktail van levensstijlen.

De muziekliefhebber van de 21^{ste} eeuw wil meer dan muziek (of cultuur) alleen. Hij zoekt ook inspiratie, afwisseling en comfort: een totaalbeleving. Hij laat zich met zijn muzikale smaak niet in hokjes plaatsen. Bovendien wil hij zelf actief kunnen zijn, zoals blijkt uit de populariteit van sociale media. Hij kan via sociale netwerken vrienden en bekenden zoeken met gelijke interesses. Hij kan zelf foto's, video's, commentaren én muziek plaatsen. In de verbinding met live muziek en de ontmoeting met anderen, wordt de consument co-creator en smaakmaker.

Het Cultuurgebouw

In het nieuwe millennium hebben aanbieders van vrijetijdsvoorzieningen hun programmering, bedrijfsvoering en samenwerking in hoog tempo geprofessionaliseerd. Schaalvergroting, buitenlandse toetreders op de Nederlandse markt en ketenvorming dragen hieraan bij. Binnen de culturele sector hebben veel steden nieuwe huisvesting gerealiseerd met een clustering van culturele

¹ Marktverkenning Muziekpaleis Utrecht, LAgrouP, Leisure & Arts Consulting, eindrapport 19 november 2010

voorzieningen. Dit leidt vaak tot inhoudelijke of facilitaire synergievoordelen. Bovenal wint marketing aan belang: het publiek is meer divers samengesteld en moet worden verleid.

Gebouwen zijn in grote mate bepalend voor het succes en de toegankelijkheid van cultuur. Het cultuurgebouw van de 21^{ste} eeuw ontwikkelt zich tot een *third place*: een ontmoetingsplaats tussen thuis en werk in, waar je ook buiten de presentatiezaal prettig kunt vertoeven. Het is een transparant gebouw dat als huiskamer dient voor een groot, gevarieerd en enthousiast publiek. Het is ook een publiek productiehuis met presentatieplekken die ruimte bieden voor het publiek om zich actief op te stellen. Het concertgebouw van de 21^{ste} eeuw biedt meer dan muziek. Het brengt een grote variatie aan muzieksmaken onder één dak in combinatie met horeca en zakelijke verhuur.

Utrecht

De komende decennia groeit Utrecht fysiek, sociaal, mentaal en cultureel als geen andere stad in Nederland. De stad maakt een schaa sprong naar 450.000 inwoners in 2040. De stad zet in op een kennisintensieve economie, die ruimte biedt aan innovatie en creativiteit. Utrecht is bovendien een cluster van creatief toptalent. Als knooppunt voor kennis en cultuur laat Utrecht het beste van zichzelf zien en horen.

De gemeente Utrecht investeert in een cultureel rijke stad waar verrassende en vruchtbare ontmoetingen plaatsvinden tussen cultuurmakers, individuen en groepen burgers en bezoekers. In Utrecht komt het grootste deel van het publiek uit de stad en de regio. Er is behoefte aan en ruimte voor een voor iedereen toegankelijk podium voor muziek dat alle smaken bedient. Dit richt zich enerzijds op publiek dat weinig te besteden heeft, maar bedient daarnaast ook de vraag naar luxe arrangementen met onderdelen als gala-avonden, lezingen en bezoek aan horeca vooraf en na afloop. In die zin zijn de Utrechtse podia in het algemeen en de Stadsschouwburg, het Beatrix Theater en TivoliVredenburg in het bijzonder van grote economische betekenis voor de stad.

Strategie van TivoliVredenburg

TivoliVredenburg stelt de bezoeker, met zijn veelheid aan wensen, centraal. De kern: kwaliteit in veelzijdigheid.

De strategie van TivoliVredenburg is in feite de manier waarop de visie operationeel wordt gemaakt. Het is de kernachtige samenvatting van onze belofte aan onze klanten, de inwoners en bezoekers van Utrecht, musici, medewerkers, leveranciers, partners, sponsors en andere stakeholders. De strategie is gebaseerd op de vijf kernwaarden waarin het totaal van de functies van TivoliVredenburg samen te vatten zijn.

De identiteit van TivoliVredenburg ontstaat als gevolg van de manier waarop wij onze strategie vormgeven, in de inrichting van het gebouw, in het programma, in producties, horeca en zakelijke verhuur. TivoliVredenburg heeft een identiteit als maatschappelijke instelling, als programma en als interne organisatie.

De identiteit van TivoliVredenburg

TivoliVredenburg is het geluid van Utrecht, met als belofte Maak het mee. TivoliVredenburg is een publiek knooppunt voor muziek en uitgaan, midden in het stedelijk leven, altijd open en gastvrij.

Identiteit van de instelling

Als cultuurinstelling gaat TivoliVredenburg een sleutelfunctie voor de stad Utrecht vervullen. Als toonaangevend concertpodium en ontmoetingsplaats wordt het gebouw een plek waar Utrecht trots op mag zijn. Het wordt de ontmoetingsplaats van en voor de smaakmakers in en rond Utrecht. De producent krijgt hier het passende podium om het beste van zichzelf te laten zien en horen. Utrecht kent als studentenstad relatief veel hoogopgeleiden en koestert een sterke traditie in de podiumkunsten. De omvang van de creatieve klasse is in Utrecht bijna 40% van de beroepsbevolking. Dit is bijna twee keer zo groot als het gemiddelde in Nederland. Juist deze groep smaakmakers is bepalend voor het creatieve en innovatieve klimaat in de stad.

TivoliVredenburg heeft een merkbeloofte die de bezoeker uitnodigt en uitdaagt: Maak het mee (in het Engels: Make It Happen). De manier waarop deze belofte wordt ingelost, maakt TivoliVredenburg uniek in Europa en typerend voor Utrecht. TivoliVredenburg richt zich op een breed publiek zonder concessies te doen aan kwaliteit. Elke zaal streeft naar een topprogramma in zijn soort maar TivoliVredenburg is veel meer dan muziek alleen.

In de identiteit van de instelling komen de vijf kernwaarden als volgt tot uiting:

TivoliVredenburg verbindt

TivoliVredenburg is een van de spannendste gebouwen van Nederland en biedt iedereen een open omgeving voor ontmoeting, ontspanning, inspiratie en plezier rond het thema live muziek. Bij TivoliVredenburg krijgt het begrip verbinding meer betekenis. Je komt er niet alleen om te luisteren, maar ook om te ontmoeten, zien, praten en proeven.

TivoliVredenburg vermaakt

Een avondje TivoliVredenburg is uitgaan met een eigen geluid. Van musical tot modeshow, van jazzfestival tot talentenjacht, van stadsfeest tot studentengala, van dance-event tot dinerarrangement: TivoliVredenburg maakt alles mogelijk. Naast muziek biedt TivoliVredenburg een bont activiteitenpalet, zoals vergader- en congresfaciliteiten, een galerie, een luisterplek met koptelefoons, een Grand Café, een digitale muziekfilmotheek en voorzieningen als een studio en een ticketbureau. TivoliVredenburg vormt het bruisend hart van het Utrechtse uitgaansleven.

TivoliVredenburg verrast

De programmering komt tot stand voor en door de meest veelzijdige musici: hierdoor ontstaat een mix van smaken. TivoliVredenburg is geen concertzaal, maar een ontmoetingsplaats. Het stapt over de monoculturele consumptiepatronen heen en verrast de bezoeker met de inhoud en vormgeving van het programma. Een levendig en laagdrempelig aanbod maakt TivoliVredenburg *the place to be*.

TivoliVredenburg vernieuwt

Het aanbod van TivoliVredenburg is grensoverschrijdend en eigentijds. Hier maken muziekliefhebbers en uitgaanspubliek kennis met het nieuwste van het nieuwste op het gebied van muziek, vormgeving, technologie en horeca.

TivoliVredenburg verrijkt

TivoliVredenburg verrijkt de bezoeker met ervaringen maar maakt ook Utrecht cultureel en economisch rijker. Het trekt bezoekers uit stad en land voor muziek, uitgaan en zakelijk bezoek. Zij kopen een kaartje en bezoeken en passant winkels, restaurants en verblijven in hotels. Zij verbinden zich op allerlei manieren aan Utrecht.

Identiteit van het programma

In ons programma concentreren wij ons op de presentatie van live muziek in alle mogelijke genres en het aanbieden van mogelijkheden voor ontspanning en ontmoeting, inspiratie en plezier in horeca of andere faciliteiten.

TivoliVredenburg sluit uit principe geen enkele soort muziek of muziekevenement uit. Ook registraties en tours van talentenjachtshows zijn welkom in TivoliVredenburg.

TivoliVredenburg heeft de maatschappelijke verantwoordelijkheid om een programma te bieden waar in principe de hele gemeenschap van kan profiteren. TivoliVredenburg levert hiermee een bijdrage aan een sterke maatschappelijke inbedding van kunst en cultuur in het algemeen en de muziekpraktijk in het bijzonder.

Onder live muziek verstaan wij alle vormen van muziek waarbij een interactie plaatsvindt tussen degene die de muziek ten gehore brengt en het publiek. Live muziek is een orkest op volle sterkte, een a-capellakoor, een rockband, een deejay met een danceset.

Het programma verbindt

TivoliVredenburg ziet zichzelf als het hart van de muzikale infrastructuur in de stad Utrecht en de regio Midden-Nederland.

TivoliVredenburg is door zijn ligging, omvang en financiering de grootste muziekvoorziening in de stad Utrecht en de regio Midden-Nederland. Dit betekent echter niet dat TivoliVredenburg daarmee alle functies die noodzakelijk zijn voor een levendig en divers muziekklimaat voor zichzelf opeist. Integendeel, wij zijn ons ervan bewust dat TivoliVredenburg alleen kan floreren als het ingebed is in een stedelijke, regionale en landelijke infrastructuur waarin amateurbeoefening, opleiding, broedplaats, genre-specifiek onderzoek en ontwikkeling (R&D) en nicheprogramma een plaats hebben. Zonder een brede en gezonde culturele voedingsbodem kan een ambitieuze podiumvoorziening als TivoliVredenburg niet bestaan. Als een spin in het web legt en onderhoudt TivoliVredenburg verbindingen met een grote diversiteit aan partijen. Het totale netwerk zorgt ervoor dat TivoliVredenburg in alle lagen van de maatschappij verankerd is.

In de totstandkoming van programmering zet TivoliVredenburg actief in op een sterke verbinding tussen publiek en makers. Wij stellen publiek en makers vragen en creëren discussie door ontwikkelingen te tonen. Wij maken geregisseerde en spontane ontmoetingen tussen musici en publiek mogelijk. Waar mogelijk stimuleren wij ontmoetingen en samenwerking tussen pop en klassiek, tussen binnenlands en buitenlands talent, tussen starters en gevestigde namen.

TivoliVredenburg stimuleert verbindingen tussen vertegenwoordigers van verschillende genres met verschillend publieksbereik. TivoliVredenburg verwacht daarbij de bereidheid om de eigen formules los te laten en gezamenlijk te onderzoeken hoe een nieuw geluid kan ontstaan. TivoliVredenburg haalt muziek, makers en bezoekers uit zuilen en zoekt in de programmering een weloverwogen balans tussen marktwerking en risico. Daarnaast doen wij extra inspanningen om nieuw publiek te interesseren voor alle muziekgenres, onder andere met een breed scala aan educatieve activiteiten, waarbij de nadruk ligt op jeugd en jongeren.

Wij creëren zowel inhoudelijk als organisatorisch kruisverbindingen: tussen muzikale genres, podiumpresentaties en (traditionele en digitale) media, tussen evenementen en horeca, tussen muziek en educatie, tussen programmamakers en marketing en techniek. Hierbij is steeds de gedachte leidend wat het publiek wil horen en beleven. Waar mogelijk en wenselijk zoeken we verbinding met partners en potentiële coproductanten in alle vertakkingen van de samenleving:

collega culturele instellingen, musici en ensembles, orkesten, omroepen, basis-, voortgezet- en kunstvakonderwijs, universiteit, amateurinstellingen, sociaal-maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven.

TivoliVredenburg gaat voor langere periodes verbindingen aan met musici, ensembles, productiehuizen, festivals en collega podia. Het kan hierbij gaan om een structurele samenwerking met de landelijke omroep en het Radio Filharmonisch Orkest en het Groot Omroepkoor in de serie Vrijdag van Vredenburg. Maar ook om een duurzame relatie met poppodia De Helling en EKKO, waar nieuw talent kansen krijgt zich te ontwikkelen. Uitgangspunten daarbij zijn altijd het wederzijds stimuleren van kwaliteit, originaliteit en publieksbereik.

TivoliVredenburg verbindt zich aan toonaangevende internationale festivals als het Festival Oude Muziek en de Internationale Gaudeamus Muziekweek maar ook aan landelijk bekende popfestivals als Le Guess Who en Summer Darkness. Dit betekent niet alleen dat deze festivals (voor een belangrijk deel) in TivoliVredenburg plaatsvinden, maar ook dat de festivals invloed hebben op de samenstelling van de jaarprogrammering.

TivoliVredenburg zal samenwerking zoeken met Corio, het Beatrix Theater, de Jaarbeurs, Holland Casino en de Nederlandse Spoorwegen om optimaal aan te kunnen sluiten bij de vormgeving van het nieuwe stationsgebied. Deze samenwerking zal zich vertalen in een bij de in CU30 geformuleerde ambitie aansluitende programmering en horeca.

Het programma vermaakt

TivoliVredenburg wil door de gemeenschap gebruikt en gezien worden als de ultieme uitgaansplek.

TivoliVredenburg is er echt voor alle fans. Daartoe haalt TivoliVredenburg de schotten tussen de genres weg en ontwikkelen wij eigentijdse codes en rituelen voor de beleving van live muziek, gebaseerd op respect en gastvrijheid. In ons programma heeft muziek een rol als instrument van ontmoeting en collectieve beleving.

Muziek in TivoliVredenburg is een totaalervaring die begint als de bezoeker het gebouw betreedt. Per bezoekerssegment zoeken wij middelen om deze ervaring te optimaliseren. Dit heeft consequenties voor de keuzes op het gebied van horeca (champagne of bier), communicatie (programmaboekje of social media) en personeel (hostess in uniform of barkeeper in spijkerbroek).

Omroeporganisaties en andere organisatoren kunnen het gebouw innemen voor evenementen waar een groot publiek voor is. Een effectieve strategie om een breed publiek in huis te krijgen is via zakelijke verhuur van zaalcapaciteit aan een organisator die eigen publiek meeneemt, bij voorkeur (maar in eerste instantie niet per se) met muziekaanbod. TivoliVredenburg ziet dit als een strategisch onderdeel van het programma, bijvoorbeeld om nieuw publiek kennis te laten maken met het gebouw en daarmee nieuwsgierigheid naar andere specifieke muziekonderdelen van het programma te stimuleren.

De Nacht van ... is een voorbeeld van een programmeringsformule waarin de schotten tussen genres worden weggehaald. Publiek komt in de vorm van een muzikale Zomergasten in aanraking met voor hen onbekende of minder bekende muziek.

Het programma verrast

TivoliVredenburg ontwikkelt nieuwe concepten om bezoekers op een verrassende manier in aanraking te brengen met muziek en met elkaar.

Smaken veranderen, net als de manier waarop mensen ervaringen ondergaan en informatie tot zich nemen. Onderdeel van onze opdracht is om met die veranderingen mee te bewegen in het programma. Wij conserveren niet, maar dirigeren, agenderen en activeren. De popsector is door de aard ervan verzekerd van een voortdurend nieuw, jong publiek. Het aandeel publiek voor klassieke muziek neemt verhoudingsgewijs af, mede doordat er weinig aanwas is van jong publiek. Ook voor geïmproviseerde jazz, nieuw gecomponeerde muziek en traditionele muziek uit andere culturen lijkt het publiek eerder af dan toe te nemen. Wij zoeken naar nieuwe programmaformules, zowel in de inhoud als de vormgeving, locatie en tijdstip.

Het programma vernieuwt

TivoliVredenburg besteedt een deel van haar energie aan research & development van nieuwe muziek- en programmeerstijlen.

TivoliVredenburg heeft een investeringstaak voor genres die hetzij innovatief zijn, hetzij onmiskenbaar vitaal, maar in eerste instantie financieel afhankelijk van durfkapitaal. Door voorlopers (zowel onder makers als onder fans) de ruimte te geven om zich te manifesteren vervullen wij een deel van onze maatschappelijke functie. Wij financieren research & development door er fondsen en sponsors voor te werven.

TivoliVredenburg ziet voor zichzelf ook een taak weggelegd in het ten gehore brengen van de ontwikkelingen in de actualiteit van de verschillende muziekgenres.

In TivoliVredenburg kunnen bezoekers zien en horen wat op een andere plek live gebeurt. Mogelijkheden zijn (3D-)projecties van concerten elders in de wereld. Ook kunnen mensen thuis volgen wat er in TivoliVredenburg gebeurt, bijvoorbeeld via internet. Regelmatig zijn repetities van projecten toegankelijk voor publiek. Deze activiteiten kunnen nieuw publiek trekken, net als muziek gerelateerde activiteiten als lezingen, radio- en tv-programma's en het gebruik van digitale media.

Een festival is een omgeving waarin sferen, genres en bezoekers kunnen clashen, mixen en blenden.

TivoliVredenburg biedt smaakmakers en liefhebbers van live muziek en uitgaan de gedeelde ervaring van een toonaangevend, verrassend en veelzijdig programma. Het festival biedt een kans om tot vernieuwende, bijzondere concepten te komen waarmee een groter publiek wordt bediend. Met festivals kan TivoliVredenburg publiek uit een wijde omgeving trekken. In de festivalformule komen inhoud, vorm en intensiteit van beleving samen en gaan cultuur en vrijetijdsbeleving hand in hand. Het festival biedt de mogelijkheid om samenhang te creëren tussen de activiteiten van samenwerkingspartners.

Cross Linkx is een festival met door sommigen als ingewikkeld beschouwde nieuw gecomponeerde muziek, waarbij deze als het ware ingekapseld wordt in een toegankelijker programma. Het succes wordt bepaald door het programma in zijn totaliteit.

Festivals als Summer Darkness en Le Guess Who richten zich op innovatief repertoire in een verrassende setting. Deze festivals leveren een bijdrage aan de ontwikkeling van nieuwe publieksgroepen die uiteindelijk (ook) aan hun trekken komen in de reguliere programmering van TivoliVredenburg.

Het programma verrijkt

TivoliVredenburg wil een reputatie van toonaangevend huis voor muzikale ontwikkelingen verwerven en ontdekt worden door het nationale publiek.

TivoliVredenburg wil regelmatig een nationaal publiek trekken. Hiermee leveren wij een bijdrage aan de ambitie van Utrecht. Vooral bij festivals proberen wij bezoekers te verleiden tot een verblijf in de stad dat langer duurt dan een concertavond. Dit vormt een prikkel voor de organisatie om te werken aan een innovatief en ondernemend programma. Wij vertrouwen erop dat dit op de lange termijn leidt tot een naam en faam die voorbij de landsgrenzen reikt. Op welke genres dit van toepassing zal zijn, wordt gaandeweg duidelijk.

TivoliVredenburg biedt ruimte aan amateurs uit alle geledingen van de muziekpraktijk. Dit wordt vormgegeven in samenwerkingen met vooraanstaande locale en landelijke instellingen voor amateurkunst zoals ZIMIHC en de Koninklijke Nederlandse Federatie voor Muziekverenigingen. Hierin wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van de band tussen amateur en professional, bijvoorbeeld door workshops van toonaangevende bespelers voor amateurs en het vervolgens opnemen van succesvolle amateurs in onderdelen van het reguliere programma.

TivoliVredenburg bedient het publiek zo goed mogelijk en verwerft een optimale concurrentiepositie ten opzichte van andere initiatieven op het gebied van kunst, cultuur en vrije tijdsbesteding. Ook ontwikkelen wij programmaonderdelen om nieuwe inkomstenbronnen te benutten. Voorbeelden hiervan zijn merchandise, VIP-toegang, digitale verkoop van tourposters, verkoop live-opnamen, tv-registraties en narrowcasting via streaming.

In TivoliVredenburg zijn programmering en marketing onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Met marktonderzoek brengt TivoliVredenburg het publiek in kaart: wij weten waar de kopers van onze kaartjes wonen, wij registreren gebruikersgewoonten en koppelen horeca gegevens aan het bezoekersprofiel.

5

Hoe gaan we dat doen?

In de voorgaande hoofdstukken zijn we uitvoerig ingegaan op het wat en waarom van TivoliVredenburg. Het realiseren van de gepresenteerde ambities en plannen vereist een uitmuntende organisatie. Dit betekent dat er een heldere organisatiestructuur en manier van werken nodig is. Maar dat is niet genoeg. Onze medewerkers moeten uitstekende vakkennis combineren met gedrag dat TivoliVredenburg de goede uitstraling gaat geven. Daar komt nog een belangrijk uitgangspunt bij: als TivoliVredenburg voor bezoekers en muzikanten ‘the place to be’ moet zijn, dan kan dat alleen als ook de interne organisatie ‘the place to be’ is voor de mensen die er werken.

5.1 DE IDENTITEIT VAN DE INTERNE ORGANISATIE

De interne organisatie geeft handen en voeten aan de visie en de ambities van TivoliVredenburg. De kernwaarden zijn daarbij leidend, zowel naar buiten als naar binnen. Immers, als TivoliVredenburg naar buiten toe moet verbinden, vermaken, verrassen, vernieuwen en verrijken, dan gaat dat alleen maar zo werken als ook de interne organisatie diezelfde betekenis heeft voor de eigen mensen.

Het is een uitdaging om van de samenwerkende muziekpartijen, die zich decennia lang succesvol hebben onderscheiden door eigenheid, nu een eenheid te maken. In de programmering is het de kunst om de eigenheid van de genres en de doelgroepen een plek te geven en tegelijkertijd vernieuwende combinaties te maken die het publiek verrassen en verrijken. En die kunst wordt ook van de interne organisatie gevraagd. Die moet de verschillende kwaliteiten en achtergronden van mensen een plek geven en er toch voor zorgen dat de combinatie ervan leidt tot samenhang, mooie nieuwe dingen en inspiratie.

Kortom, zo’n organisatie vraagt om medewerkers die vakkennis combineren met een inzet waarin zij zich excellent, klantgericht, flexibel, zakelijk, samenwerkend, ontwikkelend en lerend tonen.

Excellent

De organisatie van TivoliVredenburg bestaat uit professionals met een hoge mate van deskundigheid en vakmanschap, die elk op hun vakgebied gedreven zijn om een bijdrage te leveren aan het realiseren van onze ambitie. De managers van elke afdeling hebben aantoonbare kennis van de onder hen ressorterende vakgebieden en zijn in staat om complexe werkprocessen in te richten en te sturen en daarmee de eenheid in de verscheidenheid te borgen.

Excellent betekent niet dat alles het mooiste, het allerbeste, het nieuwste en het duurste hoeft te zijn. Het moet in de huidige tijd ook realistisch blijven. Excellent staat vooral voor de mentaliteit van onze mensen. Zij willen het beste te geven van wat ze hebben en zoeken steeds naar hoge rankings in het kwaliteitsoordeel van bezoekers en bespelers van TivoliVredenburg.

Klantgericht

Om te kunnen vermaken, verrassen en vernieuwen is zelfbewust én klantgericht opereren nodig. Als klantgerichte organisatie luisteren wij heel goed naar de bezoekers en bespelers van TivoliVredenburg. Hoe beter wij ons publiek kennen, hoe beter het programma-aanbod en de service zullen zijn. TivoliVredenburg werkt aan de beste database over het publiek. Dit vormt een essentiële informatiebron voor onze marketingmedewerkers en programmeurs.

Ook intern moet precies diezelfde klantgericht zichtbaar zijn, bijvoorbeeld in de wijze waarop de ondersteuning van de bedrijfsvoering vorm gaat krijgen naar de meer uitvoerende organisatie onderdelen.

Ondernemend

Medewerkers werken effectief en efficiënt. Vergoedingen en tarieven staan in een eerlijke en transparante verhouding tot de markt waarin wij opereren en tot de investeringen die bezoekers, partners, sponsors en de gemeenschap in TivoliVredenburg doen. Medewerkers werken aan een exploitatie van TivoliVredenburg, waarin een gezond evenwicht bestaat tussen kosten, baten en risico's. Daarbij zijn we steeds op zoek naar commerciële mogelijkheden, partnerschap en cofinanciering.

Behalve deze meer zakelijke invulling betekent 'ondernemend' ook dat wij van onze mensen vragen om initiatief te tonen en verantwoordelijkheid te nemen. Daar hoort bij dat ook 'verantwoording geven' vanzelfsprekend is.

Flexibel

TivoliVredenburg heeft een wendbare organisatie om flexibel te kunnen inspelen op ontwikkelingen, op inhoudelijk, technisch of organisatorisch vlak. Wij volgen trends en ontwikkelingen in de samenleving op de voet en spelen in op veranderende wensen en behoeften. Dit betekent dat we mensen hebben die niet zenuwachtig worden van nieuwe en onverwachte zaken, die veel verschillende dingen willen aanpakken en die kunnen improviseren.

Samenwerkend

Bezoekers, artiesten, financiers, andere muziekpartijen, festivalorganisaties, leveranciers en andere commerciële marktpartijen, we hebben ze allemaal nodig om TivoliVredenburg waar te maken. En allemaal zijn het zowel zakelijke partners als partners waarmee we samenwerken. Zo werkt het ook intern. Programmeurs, communicatiemensen, producenten, technici, horecapersoneel, mensen van de bedrijfsondersteuning, alleen als ze samenwerken wordt TivoliVredenburg een bijzondere en inspirerende plek. Dit vraagt een houding van nieuwsgierigheid, vertrouwen in elkaar en de overtuiging dat samenwerking de organisatie verder brengt.

Ontwikkelend

Wij stellen vast dat de levende muziekpraktijk constant in ontwikkeling is. Nieuw talent, nieuwe concepten, nieuwe muzikale uitingen, maar ook de hérnieuwde belangstelling voor wat wij dachten dat oud en overleden was. Dit vraagt een nieuwsgierige en open mentaliteit van onze mensen. Aansluitend op deze dynamiek stimuleren wij hen om dynamisch in de arbeidsmarkt te staan en zich te blijven ontwikkelen. Wij investeren in de opleiding en begeleiding van de medewerkers.

Lerend

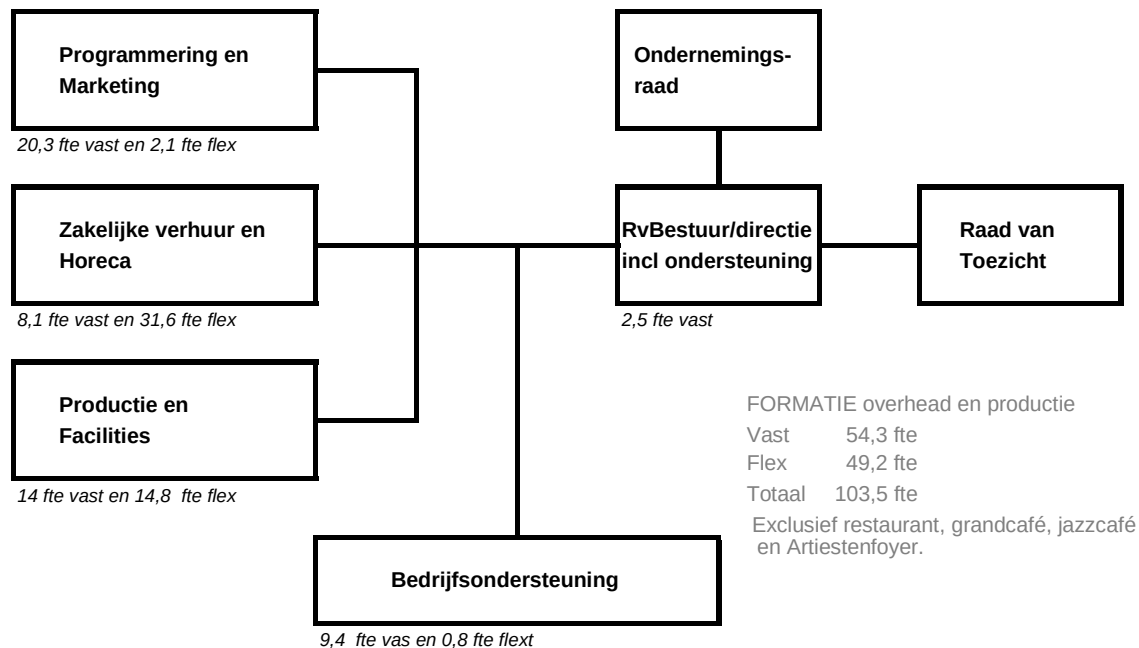
TivoliVredenburg is de perfecte plek om je (althans geestelijk) te verrijken. Dat geldt niet alleen voor de bezoekers maar ook voor de medewerkers. Dit vraagt van onze mensen de ambitie om het beste uit zichzelf te halen, zelfreflectie, en elkaar positief aanspreken.

Ook in praktische zin zijn we lerend. Wij zijn een leerwerkorganisatie met stageplaatsen op alle afdelingen. Wij zoeken samenwerking met opleidingscentra in de omgeving om jongeren de kans te bieden hun eerste werkervaring bij ons op te doen. Hiermee levert TivoliVredenburg ook een bijdrage aan de ontwikkeling van Utrecht.

5.2 DE BASIS STRUCTUUR

Hier voor hebben wij onze organisatie en daarmee ook onze medewerkers getypeerd. Ze hebben allemaal hun eigen plek in TivoliVredenburg, waarvan wij hieronder de structuur hebben beschreven.

Wij kiezen voor de organisatie een eenvoudige basisstructuur, die er schematisch als volgt uit ziet.



Deze structuur en formatie zijn als volgt opgebouwd:

Het bestuurlijke model

Wij gaan de organisatie bestuurlijk vormgeven met een Raad van Bestuur (zijnde de directie) en een Raad van Toezicht:

- De *Raad van Bestuur* (1,0 fte) bestuurt de organisatie en is als zodanig verantwoordelijk voor de inrichting, het personeel, de aansturing en het presteren van de organisatie naar zijn strategische doelstellingen en jaarplannen. Direct aan de Raad van Bestuur verbonden is er ondersteuning in de vorm van een directiesecretaris (0,5 fte) en directiesecretaresse (1,0 fte). Deze functies maken geen deel uit van de later genoemde afdeling bedrijfsondersteuning, maar zijn direct toegevoegd aan 'Raad van Bestuur/directie'. De directiesecretaris kan worden ingezet op de diverse beleidsterreinen. Deze verricht beleidsvoorbereidend werk en zorgt voor de afwerking en het beheer van bestuurlijke aangelegenheden en -relaties. Deze functie kan zonodig worden aangevuld met andere externe specialisten. De directiesecretaresse verzorgt allerhande ondersteuning op operationeel organisatorisch gebied, waaronder het secretariaat van de Raad van Bestuur en van de Raad van Toezicht.
- De Raad van Toezicht is het toezichthoudende orgaan van de rechtspersoon. Wat betreft de opzet en het functioneren ervan, baseren wij ons op de volgende uitgangspunten:
- De Raad van Toezicht is opgezet en ingericht naar het model van de code cultural governance.
- De taken van de Raad van Toezicht zijn statutair verankerd.

- Bij de taken van de Raad van Toezicht passen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en een werkwijze.
- Deze worden uitgewerkt in een reglement.
- Als soorten taken kunnen worden onderscheiden: executieve taken (werkgeverstaken ten aanzien van het bestuur), toezichthoudende taken (inrichting en resultaat van het bestuur), en goedkeurende taken (voornemens van het bestuur).
- De taken van de Raad van Toezicht worden pro-actief geoperationaliseerd en zelfstandig, dat wil zeggen onafhankelijk van het bestuur, uitgevoerd.

Een en ander gaan wij in de (nieuwe) statuten van de stichting en in het genoemde reglement uitwerken.

Advies en Medezeggenschap

Direct aan het gekozen bestuurlijke model verbonden is ook advies en medezeggenschap. Een klantgerichte en lerende organisatie zijn, betekent dat wij in- en extern voortdurend de oren en ogen open hebben. In die zin is 'het ophalen van advies' een houding en dus iets vanzelfsprekends.

Maar daarnaast krijgen advies en medezeggenschap natuurlijk ook formeel vorm in een ondernemingsraad (OR), zoals bedoeld in de wet op de ondernemingsraden. De OR stelt in overleg met het bestuur een reglement hiervoor op.

Verder is het mogelijk om in de toekomst ook nog met andere advies- en ondersteuningscolleges te gaan werken, bijvoorbeeld voor de programmering, voor sponsornetwerken of voor de Vrienden van TivoliVredenburg.

Primair proces

Aan de linker kant van het schema is het zogenoemde 'primaire proces' te vinden, ook wel de 'core-business' van de organisatie genoemd. Dat zijn alle activiteiten die TivoliVredenburg vanuit zijn doelstellingen aanbiedt aan publiek en gebruikers. Wij rekenen daar programmering, zakelijke verhuur, horeca en productie onder. Alle andere activiteiten zijn secundair, omdat deze altijd in dienst staan van de primaire activiteiten. Wij hebben niet gekozen voor een rigide organisatorische scheiding van primaire en secundaire activiteiten. Wij kiezen voor logische combinaties van taken die elkaar versterken. Zo komen we uit op 3 afdelingen rondom onze 'core-business':

- Programmering en Marketing
- Zakelijke verhuur en Horeca
- Productie en Facilities

Programma en Marketing zijn in één afdeling ondergebracht omdat ze nauw met elkaar verbonden zijn. Wij willen een voortdurende en gezonde wisselwerking tussen ons aanbod enerzijds en onze kennis van de markt en onze klanten anderzijds. Dit betekent twee dingen. Eén, dat we nog beter vraaggericht kunnen gaan programmeren. En twee, dat we minder vanzelfsprekende en op specifieke doelgroepen gerichte producties nog beter kunnen gaan verkopen.

De marketingdiensten betreffen uiteraard ook de ontwikkeling en positionering van producten Horeca en Zakelijke verhuur. Horeca en Zakelijke verhuur zijn onderdelen van één afdeling vanwege de samenhang in aanpak en mentaliteit. Productie en Facilities vormen samen de technische tak van het werk.

Secundair proces

Naast de hiervoor beschreven combinatie-afdelingen is er ook nog een apart georganiseerd 'secundair' proces. Dit is de ondersteuning van de bedrijfsvoering met periodieke plannings- en beheersactiviteiten, administratie, secretariaatswerk, ICT en HRM. Deze onderdelen ondersteunen het geheel van de bedrijfsvoering en zijn om die reden ondergebracht in de (staf-)afdeling Bedrijfsondersteuning.

Management in de organisatie

Aan de genoemde afdelingen in het primaire en het secundaire proces wordt leidinggegeven door een manager. Van deze managers vragen wij om vanuit het totale belang van de organisatie te opereren en zich daar verantwoordelijk voor te voelen. Vanuit deze houding geven zij directe leiding aan hun specifieke afdeling.

Afhankelijk van het aantal mensen aan wie leiding moet worden gegeven, zullen onderdelen van de afdelingen worden aangestuurd door een teamleider, onder mandaat van de manager. Teamleiders zijn in principe tevens plaatsvervangers van de afdelingsmanager.

Op een aantal plekken kiezen wij voor een coördinator. Die neemt, onder de verantwoordelijkheid van de afdelingsmanager, de operationele werkverdeling en het daarbij stellen van prioriteiten voor zijn of haar rekening.

Teamleiders zowel als coördinatoren zijn naast hun leidinggevende of coördinerende taken zelf ook in de uitvoering actief en hebben daar een voorbeeldfunctie voor de medewerkers. De urenverhouding tussen leidinggeven en coördineren enerzijds en het meewerken in de uitvoering anderzijds kan verschillen naar gelang het specifieke organisatieonderdeel waar we over spreken.

Managementfilosofie

We hebben in het voorgaande globaal aangegeven hoe de structuur van onze organisatie in elkaar steekt. Daarvoor hebben we het al over onze mensen gehad, welke kennis, vaardigheden en werkcultuur zij nodig hebben om de ambitie van TivoliVredenburg waar te kunnen maken.

De verbinding tussen organisatie en mensen is onze 'managementfilosofie'. De organisatie kan een duidelijke ambitie hebben, helder in elkaar zitten, en onze medewerkers kunnen alles in huis hebben, maar hoe zorgen de managers ervoor dat het er ook allemaal uitkomt?

Wij hebben onze managementfilosofie in zes punten samengevat:

- Onze managers gaan voor drie dingen. Ze motiveren en inspireren de medewerkers in hun werk. Ze zorgen er voor dat de beoogde prestaties uit het jaarplan en de strategische doelstellingen van TivoliVredenburg worden gerealiseerd. En ze doen dat binnen de begrotingsruimte, op een zakelijk verantwoorde wijze. We zijn inderdaad niet snel tevreden.
- Zoals wij van onze managers vragen om zich actief te engageren aan het totaal van TivoliVredenburg, zo vragen wij ook van de teamleiders, coördinatoren en andere medewerkers dat zij zich actief engageren aan de brede opgave van hun afdeling. Iedereen moet als het ware tenminste één stap verder kijken dan zijn strikt functionele neus lang is. Dit betekent ook iets voor de interne managementverhoudingen in een afdeling. Die kenmerken zich niet door traditionele eenzijdige gezagslijnen. In plaats daarvan is er sprake van hechte, collegiale samenwerking, waardoor als regel in onderlinge vervanging kan voorzien.
- Onze managers zijn er van overtuigd dat het niet alleen gaat om wat we dóen, maar vooral om wat we betekenen. De betekenis van ons werk is dat wij er met elkaar voor zorgen dat TivoliVredenburg die geweldige voorziening van Utrecht wordt, die mensen verbindt, vermaakt, verrast, vernieuwt en verrijkt.
- Onze managers zijn integraal verantwoordelijk voor de productie en de resultaten van hun afdeling. Dus hij of zij gaat over de inhoud, het geld, de organisatie, de mensen en de kwaliteit van het in- en externe netwerk.
- Onze managers verstaan de kunst van het sturen met motiverende kaders, ondersteuning en toezicht. Kaders, afspraken en opdrachten verstikken niet maar geven ruimte aan medewerkers. Niet zozeer om de beoogde resultaten zelf te bepalen, maar wel de manier waarop je daaraan wilt werken. Tegenover die ruimte staat de vanzelfsprekendheid van verantwoording en toezicht. Kritisch zijn is geen ander woord voor afbranden, maar een manier om steeds beter te worden. En ondersteuning is geen bevoogding maar een bijdrage aan je persoonlijke effectiviteit en werkplezier.
- Onze managers weten dat kennis- en vaardigheden van medewerkers belangrijk zijn. Maar ze weten ook dat uiteindelijk je gedrag bepaalt of ze je met die kennis en vaardigheden effectief bent. En daarom sturen zij op excellent, klantgericht, flexibel, zakelijk, samenwerkend, ontwikkelend en lerend gedrag.

Formatie-omvang

In het organisatieschema is ook de formatie aangegeven. De omvang ervan is vastgesteld op basis van het volgende.

- We hebben de voorgenomen programmering doorgerekend op alle benodigde capaciteit, van programmeurs tot producenten, stagehands, beveiligers, horecapersoneel en meer. De directie en de afdelingsmanagers zijn fullmanagement functies. Zoals al eerder gezegd hebben alle teamleiders en coördinatoren, behalve aansturings- en coördinatie-taken, zelf ook uitvoeringstaken. Hiermee creëren we een zo plat mogelijk organisatie waarin toch voldoende sturing aanwezig is.
- We hebben zoveel mogelijk all-round mensen lopen. Om een brede inzetbaarheid te borgen is ons uitgangspunt 'allround waar het kan' en 'specialist waar het nodig is'. Dit benadrukt ook nog eens dat iedereen zijn of haar eigen kwaliteiten meebrengt, maar dat we echt met elkaar TivoliVredenburg gezicht geven.
- De verhouding tussen vast en flexibel werk is geoptimaliseerd, om efficiënt te kunnen werken. In de *overhead* rekenen wij op dit moment nog met een volledig vaste personeelsformatie. Maar vanaf de start van de organisatie gaan we wel bezien waar de behoefte aan werkcapaciteit in de loop van het jaar sterk wisselt, om daar dan op termijn gekoppeld aan natuurlijk verloop alsnog te kiezen voor een flexibele in plaats van vaste invulling.
In de *productie* is er een kern van gemiddeld 25% vast. Het overgrote deel (75%) is daar flexibel. Op basis van deze overhead- en de productiecijfers kunnen we concluderen dat op het totaal van de personeelsformatie de verhouding vast-flexibel ongeveer op 50-50 ligt. Hier is de grotendeels flexibele capaciteit voor de restaurant- en cafévoorzieningen niet in meegenomen. Dit is een volledig rendabele capaciteitsbehoefte en maakt onderdeel uit van de businesscases van de betreffende onderdelen. Rekenen we dit wel mee dan komt de vaste formatie onder de 50% en de flexibele formatie er boven.
De geschetste opzet is nodig om een effectieve organisatie te kunnen neerzetten. Wij kunnen er enerzijds flexibel en efficiënt mee inspelen op de sterk wisselende markt, soorten van werk, werkdrukke en werktijden. En anderzijds zijn met de vaste formatie ook de aansturing, de kwaliteit en de continuïteit voldoende geborgd.
- We hebben kritisch gekeken naar de opgetelde, oorspronkelijke personeelsinzet bij MC Vredenburg en Tivoli. Op basis van actuele technische ontwikkelingen, de veranderde omvang van de werkzaamheden en de efficiëncymogelijkheden, is een transformatie gemaakt naar een nieuwe geïntegreerde formatie.
- De uitgangspunten van onze berekeningen zijn in 2011 extern getoetst door Langeveld Consultancy, de aanbevelingen uit 2011 zijn verwerkt in de formatie en exploitatieuitgangspunten.

5.3 NADERE UITWERKING BASIS STRUCTUUR

In het vorige hoofdstukken hebben wij de basisstructuur, werkcultuur en managementfilosofie beschreven. Om meer beeld te krijgen bij wat er in elke afdeling gebeurt, geven we hieronder een toelichting. Deze beschrijving is het uitgangspunt voor de verdere operationele uitwerking en inrichting van onze organisatie.

Afdeling Programmering en Marketing

Manager Programma & Marketing	1 fte		
Technisch programmaplanner	1 fte	Teamleider marketing & ticketing	1 fte
		Medewerker marketing & communicatie	5,5 fte
Programmeur	5 fte	Medewerker CRM	0,5 fte
Programmeur educatie	1 fte	Coordinator ticketing & informatie	1 fte
Assistent programmeur	2 fte	Medewerker ticketing & informatie	2,3 fte + 2,11 fte flex

Programmeurs

Programmeurs bewaken succesformules, ontwikkelen nieuwe concepten, zijn zich bewust van de financiële consequenties van hun keuzes en maken verantwoorde afwegingen vanuit een ondernemende houding, gecombineerd met liefde voor hun vak, vakmanschap en kennis. Programmering vereist een mix van vakkennis, intuïtie, zakelijk inzicht en een open blik. Voor de programmeurs van alle genres is marktverkenning via een uitgebreid netwerk essentieel. Dat netwerk kan voor klassiek en pop variëren. Soms is contact met een internationaal agentschap de aangewezen weg, soms is advies van stedelijke smaakmakers de beste manier. Het programmteam heeft als doel om zoveel mogelijk muziek en muziekgerelateerde evenementen te organiseren en promoten met de maximaal haalbare dekingsgraad in elk specifiek genre. Individueel leggen programmeurs verantwoording af over hun eigen deel van het werk. De programmeurs zijn verantwoordelijk voor alle activiteiten waarvoor het publiek een kaartje koopt.

Marketing/communicatiemedewerkers

De aan de programmeurs gekoppelde marketing/communicatiemedewerkers weten alles over het koop- en bezoekgedrag van de huidige en potentiële bezoekers van het (deel)programma van TivoliVredenburg. Zij hebben kennis van en toegang tot de laatste digitale ontwikkelingen, kennen de voor de diverse genres en publieksgroepen relevante communicatiekanalen en 'tone of voice' en werken op basis van gedegen analyses van 'hun' publiek en markt, maar zijn ook gericht op de totaalbeleving in en rond TivoliVredenburg. Zij maken gebruik van een brede mix van middelen om segmenten (doelgroepen) passend te bereiken. De marketing/communicatiemedewerkers hebben een 'hands-on' mentaliteit en zijn in staat plannen en beleid snel in acties richting publiek om te zetten en om van de reacties van dat zelfde publiek te leren. Zij zorgen voor een solide onderbouwing van alle (programmerings)activiteiten, adviezen en keuzes met onderzoeksgegevens en ervaringen in het veld. Zij houden trends in de gaten, identificeren en analyseren concurrenten. Op basis van deze informatie worden ook nieuwe programmaconcepten opgestart. Specifieke werkzaamheden als vormgeving/DTP en tekstschrijven worden ingehuurd (voor zover deze niet al worden uitgevoerd door de marketing/communicatiemedewerkers).

Naast de aan de programmeurs gekoppelde marketing/communicatiefunctie is er ook een aantal meer corporate en genre overstijgende communicatietaken te benoemen. Denk ondermeer aan persvoorlichting, huisstijl, algemene MP-brede promotiecampagnes, communicatie met sponsors en onze 'vrienden', jaarverslag, en collectieve communicatie met (media)partners. Deze werkzaamheden zijn een belangrijk aspect in de functie van de teamleider.

Daarnaast is ook data analyse/CRM belangrijk. Dat gaat over het aan elkaar knopen van informatie uit in- en externe systemen en de analyse daarvan, die strategisch relevant is voor de positionering van TivoliVredenburg en voor de programmering. De programmeurs gebruiken deze expertise op het gebied van klantsegmentatie en doelgroepenonderzoek als voortdurende voedingsbodem om programma-inhoudelijke keuzes te maken.

Specifiek op het punt van de data analyse/CRM ligt er een gedeelde verantwoordelijkheid bij de coördinator ticketing, die deel uitmaakt van het team Marketing en Ticketing.

Ticketing

Een belangrijke tak van sport is het aan de man en vrouw brengen van de kaartjes en abonnementen. Er is een diversiteit aan kanalen waarlangs dat gebeuren moet. Dat varieert van telefonisch, aan de balie, schriftelijk, externe ticketservices, en via het internet. Hier zijn onze ticketingmedewerkers verantwoordelijk voor. Er zit zowel klantcontact aan vast, als ook administratief werk. Daarnaast verzorgen zij de kaartverkoop voor aanvang van de concerten. En tijdens de kantooruren fungeren ze als frontoffice voor de klanten.

Ticketing is sterk in beweging. Wij willen steeds meer de nadruk gaan leggen op webverkoop en de afstemming met marketingacties.

Iedereen is van de marketing'

Marketing in TivoliVredenburg is overigens niet alleen een taak van de marketing/communicatiemedewerkers. Van iedereen wordt een marktgerichte houding verwacht. Iedereen met wie bezoekers in contact komen (eigen medewerkers, uitvoerenden, leveranciers, partners), is ambassadeur van TivoliVredenburg en heeft impact op de beleving van de bezoeker. Een breed gedragen bereidheid om klantgericht te werken is essentieel. De focus ligt immers op de totaalbeleving (voor, tijdens en na bezoek).

Afdeling Zakelijke verhuur en Horeca

Manager Zakelijke verhuur & Horeca	1 fte		
Teamleider horeca	1 fte	Coordinator zakelijke verhuur	0,77 fte flex
Bedrijfsleider	4,48 fte + 2,31 fte flex	Medewerker zakelijke verhuur	0,77 fte flex
Medewerker publieksbegeleiding	3,4 fte flex	Assistent zakelijke verhuur	0,77 fte flex
Medewerker horeca/garderobe	23,56 fte flex		
Medewerker artiesten foyer/horeca logistiek	1,6 fte		

In de publiekservaring van TivoliVredenburg spelen de Zakelijke verhuur en de Horeca een evenzo grote rol als de afdeling Programmering en Marketing.

Horeca is namelijk verantwoordelijk voor de volledige publieksbegeleiding, de drank- en eetvoorziening voor publiek, artiesten en medewerkers. Daarnaast vallen de exploitaties van het Grand Café, het restaurant, het jazz café en de artiestenfoyer onder de verantwoordelijkheid van de Horeca. Het gaat hier om een flinke club mensen die worden geleid door de teamleider Horeca.

De Zakelijke verhuur heeft tot taak om TivoliVredenburg, op basis van de in het visiedocument benoemde kernwaarden, stevig in de business-to-business markt te verankeren en daarmee een substantiële bijdrage te leveren aan de exploitatie van TivoliVredenburg. Daar waar mogelijk sluit de werving van zakelijke klanten aan op het muziek- en uitgaansprofiel van TivoliVredenburg. We zeggen 'daar waar mogelijk' omdat in de zakelijke verhuur het geld moet worden verdiend om de andere muziekprogrammering mee mogelijk te maken. Een grens ligt wel bij de profilering van TivoliVredenburg met z'n kernwaarden. De zakelijke markt kan niet zo dominant worden dat we meer te boek komen te staan als een zalenverhuurcentrum dan een muziekvoorziening van de 21^e eeuw, om het maar eens overdreven te zeggen.

Een belangrijke taak van de afdeling is het ontwikkelen van arrangementen (ontvangsten met horeca) rondom de eigen programmering.

We kiezen bij Verhuur voor een klein intern team met een groot extern netwerk dat, samen met de manager Zakelijke verhuur en Horeca en de teamleider Horeca, de commerciële markt effectief kan bewerken.

Afdeling Productie en Facilities

Manager Productie & Facilities	1 fte		
Teamleider productie	1 fte	Coordinator facilities	1 fte
Productievoorbereider	2,72 fte + 1,3 fte flex	Medewerker facilities	1,5 fte
Stagemanager	0,95 fte + 2,11 fte flex	Elektrotechnicus	1 fte
Geluidstechnicus	2,26 fte + 3,57 fte flex	Specialist/ werktuigbouwkundige	0,77 fte flex
Lichttechnicus	1,58 fte + 2,51 fte flex	Portier artiesteningang	1 fte + 1,95 fte flex
Stagehand	2,56 fte flex		

Productie

Onze medewerkers Productie zorgen ervoor dat alles op en om de podia en andere activiteitenruimten vlekkeloos verloopt. De technici van TivoliVredenburg hebben deels

specialistische kennis, maar ontwikkelen zich zoveel als mogelijk tot allrounders die in meerdere genres en zalen inzetbaar zijn.

Het gaat niet alleen om het opbouwen en afbreken van (decor en) licht- en geluidinstallaties. Ze doen ook de productievoorbereiding, ze regelen in de expeditiekelder de handling van de vrachtwagens van de bespelers, het transport door het gebouw, en ze bieden technische service tijdens de optredens en activiteiten.

Onze productiemensen hebben technisch- en organisatie vernuft, verstand van geluid en licht, oog voor veiligheid en kunnen goed samenwerken met de technische crews van artiesten en gastorganisaties. Zodoende zijn ze voor de bespelers van TivoliVredenburg een van onze belangrijkste visitekaartjes.

Facilities

De collega's van Facilities beheren het hele gebouw met alle gebouwgebonden technische installaties. Ze zijn dagelijks aanwezig en vanuit één servicedesk zorgen zij dat alles werkt, onderhouden wordt en veilig is voor medewerkers, uitvoerenden en publiek. Zij doen hun werk uitmuntend en daarom merkt niemand daar iets van. Alles lijkt vanzelfsprekend. Hoe belangrijk hun werk is blijkt pas als de stroom uitvalt, de wc's verstopt zitten of de verwarming hapert.

Zij zijn daarom de onmisbare stille krachten van TivoliVredenburg.

Bedrijfsondersteuning

Manager Bedrijfsondersteuning	1 fte		
Teamleider financiële administratie	1 fte	Medewerker secretariaat	1,5 fte
Senior medewerker financiële administratie	1,7 fte		
Medewerker financiële administratie	2,8 fte	HRM	0,77 fte flex
Senior medewerker inf.management & systeembeheer	0,89 fte		
Medewerker systeembeheer	0,5 fte		

De afdeling Bedrijfsondersteuning voorziet in verschillende staftaken, zowel in de richting van de directie (beleidsondersteuning) als naar de organisatieonderdelen in het primaire proces (uitvoeringsondersteuning).

De afdeling werkt altijd in opdracht van het bestuur en beschouwt het management zowel als het bestuur als klanten, die op verzoek én pro-actief optimaal bediend moeten worden op het gebied van planning en beheer, administratie, secretariaat, ICT en HRM.

Planning en beheer

De planning- en beheerstaken zijn cruciaal voor de Raad van Bestuur van TivoliVredenburg. Het gaat om de voorbereiding en de totstandkoming van het financiële beleid van de organisatie, de bewaking en signalering van de begrotingsrealisatie en de liquiditeitsontwikkeling, de productie van (financiële) rapportages en verantwoordingen, het leveren van periodieke managementinformatie, de productbegroting, de jaarrekening en -verslaglegging. Met een goede uitoefening van deze taken ontstaat een tijdig en betrouwbaar inzicht in het reilen en zeilen van TivoliVredenburg. Op basis daarvan kunnen het management en bestuur goed sturen en hun verantwoordelijkheid waarmaken.

Administratie

De administratie zorgt voor een actuele en volledige (financiële) vastlegging van bedrijfsvoeringsinformatie en stelt rapportages en analyses op, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van geautomatiseerde systemen. Op deze manier beschikt iedereen, tijdig over juiste en volledige informatie. Op basis van actuele financiële informatie, zijn beheersing en sturing op een goed resultaat beter mogelijk.

Secretariaat

Er is een uitstekend functionerend algemeen secretariaat dat administratieve en logistieke ondersteuning biedt aan management en organisatie.

Informatiemanagement en systeembeheer

Bij Informatiemanagement en systeembeheer zorgen onze mensen voor de voorbereiding en totstandkoming van het ICT beleid, de werking van de ICT voorzieningen en de informatievoorziening. Dit moet allemaal perfect toegesneden zijn op wat er in de afdelingen gebeurt en nodig is.

- De senior medewerker informatiemanagement en systeembeheer is degene die het overzicht heeft over de systemen, de informatiebehoefte en over wat er moet gebeuren om die informatie ook uit de systemen te krijgen. Hij anticipeert in opdracht van bestuur en management op in- en externe ontwikkelingen, zorgt dat de systemen actueel blijven, dat informatiestromen goed op elkaar aansluiten, en maakt beleidsvoorstellen terzake.
- De systeembeheerder zorgt ervoor dat de systemen goed werken en gegarandeerd op snelle service kunnen rekenen.

Beide geschetste functies zijn hier nu als stafonderdeel van Bedrijfsondersteuning gepositioneerd. De ICT infrastructuur en het systeembeheer taken zullen in nauw overleg met de afdeling Productie en Facilities uitgevoerd worden.

Human Resources

Vanuit HRM wordt het management ondersteund in zijn personele taken en verantwoordelijkheden en bij organisatievraagstukken. Die ondersteuning zit zowel op individueel niveau aan de managers en de medewerkers, als ook op de ontwikkeling en uitvoering van het HRM beleid. Denk bijvoorbeeld aan functionerings- en beoordelingsbeleid, ziekteverzuim en medewerkerstevredenheid.