



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Koopman, B.C.

Citation

Koopman, B. C. (2018, June 5). *Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/62815>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/62815>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/62815> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Koopman, B.C.

Title: Competiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Issue Date: 2018-06-05

COMPETENTIESTRIJD IN DE MUZIEKTEMPEL

Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Proefschrift

ter verkrijging van
de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,
op gezag van Rector Magnificus prof.mr. C.J.J.M. Stolker,
volgens besluit van het College voor Promoties
te verdedigen op dinsdag 5 juni 2018
klokke 16.15 uur

door

Bernardus Cornelis Koopman

geboren te Alkmaar

in 1959

Promotor:

Prof.dr. Henk te Velde

Promotiecommissie:

Prof.dr. Jan Bank

Prof.dr. Jeroen Duindam

Prof.dr. Jan Hein Furnée

Prof.dr. Inger Leemans

Prof. Frans de Ruiter

Dr. Jeroen Touwen

Dit proefschrift is tot stand gekomen met steun van:

Fonds 21

Gravin van Bylandt Stichting

Stichting Jaap Harten Fonds

J.E. Jurriaanse Stichting

Nederlands Letterenfonds

Prins Bernhard Cultuurfonds

Stichting Professor van Winter Fonds

Van dit proefschrift is een handelseditie verschenen bij uitgeverij Prometheus te Amsterdam onder ISBN 978 90 446 3553 9 (ISBN *e-book* 978 90 446 3554 6

Per aspera ad astra

INHOUD:

Inleiding & Bronnen – 8

Voorgeschiedenis:

Hoofdstuk I: EEN SIAMESE TWEELING

De aanloop: gebouw en orkest (1888-1940)

1 Het orkest en Mengelberg – 22

- Concertetiquette – 22
- Nationale held – 27
- Financiële problemen – 30
- Pro-Duitse houding – 31

2 Oprichting en bedrijfsvoering – 33

- Stedelijke trots – 34
- Ondernemerschap – 38

3 Interne verhoudingen – 41

- Taken en bevoegdheden – 45
- Regentenmentaliteit – 46
- Interne aangelegenheid – 48
- Emancipatie orkestmusicus – 49

4 Zakelijke bijdragen – 50

- Onverenigbare karakters – 50
- Mahlertraditie – 51

5 Amerika – 53

- Boston – 53
- New York – 54

6 Overheidssteun – 55

- Eerst stad dan staat – 57
- Scheefgroei – 59

7 Magere jaren – 60

- ‘Stervend beroep’ – 60
- Tekorten – 61

Conclusie – 62

Exploitatie:

Hoofdstuk II: EEN RUMOERIGE SCHEIDING

De splitsing van gebouw en orkest (1951-1952)

8 Het orkest en Van Beinum – 65

-*Leiderschap* – 66

-*Ambities* – 68

9 Achter de schermen – 70

-*Reorganisatieplannen* – 71

-*Rampspoed* – 73

10 Zwarte bladzijden – 75

-*‘Ontaarde kunst’* – 76

-*Champagne-incident* – 77

11 Kunstenaarszuivering – 78

-*Mengelberg weg* – 79

-*Van Beinum berispt* – 83

12 Cultuurpolitiek – 84

-*Ruimere budgetten* – 86

13 Splitsing – 87

-*Nieuw evenwicht* – 88

14 Vrijheid in gebondenheid – 90

-*Geen boedelscheiding* – 90

Conclusie – 92

Interne verhoudingen:

Hoofdstuk III: BESTUURLIJKE BESOGNES

Een moeizame omgangsregeling (1961-1992)

15 Het orkest en Haitink – 94

-*Democratisering* – 96

-*Onbehagen* – 98

-*Engeland* – 99

16 Complex rollenspel – 103

-*‘Zorgeloze coöptatie’* – 104

-*Medezeggenschap* – 106

17 Conflicten – 106

-*Gevaarlijk spel* – 108

-*Externe druk* – 113

-*Noten kraken* – 116

18 Toezicht – 119

-*Afstandelijkheid* – 120

19 Ondersteuning – 121

-*Revolutie* – 123

-*Barokrebellen* – 124

20 Werkgeversrol – 125

-*'Ketelmuziek'* – 126

21 Wisseling van de wacht – 128

-*Uitdager* – 129

-*Metamorfose* – 130

-*Bijna bankroet* – 133

Conclusie – 135

Zakelijke bijdragen:

Hoofdstuk IV: ORDE OP ZAKEN

Een nieuw financieel fundament (1992-2004)

22 Het orkest en Chailly – 138

-*Mediageniek* – 139

-*Maestromanieren* – 140

23 Cultuur en economie – 141

-*'Cost disease'* – 142

-*Legitimering subsidies* – 144

-*Economische argumenten* – 146

24 Kunstbeleid – 148

-*Beschavingsoffensief* – 149

-*Procuratiehouders* – 151

25 Bedrijfsvoering – 153

-*Ondernemers betreden de tempel* – 154

-*Shocktherapie* – 156

26 Buitenlandbeleid – 158

-*Tegenslag* – 160

-*Nieuwe wegen* – 161

27 Platenindustrie – 162

-*Commerciële druk* – 165

28 Professionalisering – 166

-*Cultural governance* – 168

Conclusie – 171

Dilemma's

Hoofdstuk V: ONDERNEMEND DE WERELD IN

Amsterdams orkest en 'global player' (2004-2008)

29 Het orkest en Jansons – 173

-Ongekunsteld – 174

30 Toekomst@Concertgebouworkest – 176

-Social media – 176

-Neoliberalisme – 177

31 Proefspelperikelen – 179

-Prestatieverwachting – 180

-Salariskloof – 180

32 Oude en nieuwe muziek – 184

-Inhaalslag – 184

33 Binnen- en buitenland – 187

-Mismatch – 188

34 Kern- en nevenactiviteiten – 190

-Giftenaftrek – 192

35 Publieksbereik – 193

-Digitale concertzaal – 194

Conclusie – 195

Nabeschouwing – 197

Chronologie – 204

Bijlagen – 207

Summary – 214

Bronnen & Literatuur – 217

Illustratieverantwoording – 223

Overzicht gepresenteerde data – 224

Nawoord – 225

Over de auteur – 226

Personenregister – 227

INLEIDING & BRONNEN

Het Concertgebouworkest uit Amsterdam was in de jaren twintig van de vorige eeuw al vermaard in de internationale muziekwereld. Het orkest verwierf echter pas in 1952 zijn zelfstandige positie toen het werd ondergebracht in een stichting. Tot die tijd was het Concertgebouworkest onderdeel geweest van het Concertgebouw N.V., dat in 1888 aan de rand van de hoofdstad zijn deuren voor het publiek opende. Rond 1950 was Het Concertgebouw een toneel van strijd. Het streven van de orkestmusici naar zelfstandigheid en de steun daarvoor in de Amsterdamse gemeenteraad en een deel van de pers was zo groot geworden dat directeur Rudolf Mengelberg sprak van ‘een nooit meer te blussen haard van onrust’ die alleen door radicaal ingrijpen kon worden gedoofd.¹ De tijden waarin enkele rijke, toegewijde muziekliefhebbers in het bestuur van het gebouw de dienst konden uitmaken over het orkest waren voorbij. De kritiek van de belangenvereniging van orkestmusici op de cultuurregents van Het Concertgebouw klonk steeds luider. Het orkest wilde zo snel mogelijk zijn eigen lot bepalen. Het Concertgebouw moest noodgedwongen terug naar zijn oorspronkelijke doelstelling als zelfstandige N.V. met een onafhankelijke exploitatie.

Nog altijd geldt het Concertgebouworkest als een van de beste orkesten ter wereld. Over de artistieke successen van dit orkest is al veel geschreven. De zakelijke dimensie daarentegen komt er nogal bekaaid af.² Toch grijpen bij een toporkest artistieke en zakelijke aspecten voortdurend in elkaar: ze zijn niet te scheiden, hooguit te onderscheiden. Krijgt het artistieke de overhand, zonder rekening te houden met de zakelijke effecten daarvan, dan kan men een orkest moeiteloos naar de afgrond dirigeren. Ligt het primaat daarentegen op het zakelijk vlak, dan dreigt het gevaar van routineus en risicoloos programmeren en verwordt een vooraanstaand orkest tot een doorsnee ensemble met voorspelbare programma's en een publiek dat afhaakt. Artistieke excellentie binnen een strakke budgetverantwoordelijkheid is het leidende principe.³ Het bestuur draagt formeel de eindverantwoordelijkheid daarvoor. Aan de culturele kant gaat het om betekenissen, waarden en tradities die het orkest in het merg zitten en van generatie op generatie orkestmusici worden doorgegeven.⁴ De zakelijke dimensie kenmerkt zich door methodes, procedures en technieken. De artistieke dromen van de chef-dirigent moeten in evenwicht zijn met de financiële, organisatorische en personele mogelijkheden.

Sleutelfactoren

Een toporkest runnen is een *balancing act* en dat geldt ook voor het Concertgebouworkest. Bepaalde kernvragen cirkelden voortdurend rond. Vormen orkest en gebouw één organisatie of twee aparte instellingen? Hoe overheersend is de rol van de chef-dirigent? Staat er naast hem één algemeen directeur of is sprake van een nevenschikt directiemodel met een artistiek en een zakelijke leider? Zijn artistieke wensen enerzijds en financiële, organisatorische en personele mogelijkheden anderzijds in balans? Is sprake van een evenwichtige mix

¹ Marian van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging 'Het Concertgebouworkest'* (Bussum 2015), 87. Zie ook: Ninske Repko, 'Zuiver op de toon? De naoorlogse transformatie van het Concertgebouw: zuivering, cultuurbeleid en programmering 1945-1952' (Amsterdam 2010), 38, 39. (doctoraalscriptie)

² In dit boek ligt het accent bij de behandeling van zakelijke aspecten op de organisatorische kant ervan. De organisatie geldt hier als verband waarin belanghebbende partijen – de vierhoek dirigent, orkest, bestuur en directie – in coalitie zijn gaan samenwerken om een gemeenschappelijk doel te bereiken, maar ook om ieder voor zich eigen doelstellingen te realiseren.

³ Bramwell Tovey, 'The conductor as artistic director' in: José Antonio Bowen (red.), *The Cambridge companion to conducting*, 214.

⁴ Cultuur duidt in dit verband op een professionele cultuur, een beroepsgroep met een specifiek vakjargon.

van oud en nieuw, bekend en onbekend repertoire? Zijn binnen- en buitenlandse concerten in verhouding?

Met andere woorden: huisvesting, bestuur, financiën programmering en publieksbereik zijn sleutelfactoren die permanent zorg en aandacht vereisen. In dit boek draait het om het samenspel van deze factoren, ze bieden de diverse hoofdstukken focus en samenhang.

Bij een symfonieorkest is de chef-dirigent de centrale autoriteit. Hij bepaalt het artistieke niveau en is het gezicht van het orkest tegenover de buitenwereld. Het Concertgebouworkest kende tot dusver zeven chefs: Willem Kes (1888-1895), Willem Mengelberg (1895-1945), Eduard van Beinum (1945-1959), Bernard Haitink (1961-1988), Riccardo Chailly (1988-2004) en Mariss Jansons (2004-2015). De huidige chef-dirigent is Daniele Gatti. Naast de chef-dirigent staat de orkestdirecteur. Hij is verantwoordelijk voor de financiële, organisatorische en personele gang van zaken. Naoorlogse zakelijk dan wel algemeen directeurs waren Piet Heuwekemeijer (1959-1967), Dolf van Dantzig (1968-1983), Hein van Royen (1983-1989)⁵, Cees Hagenbeek (1989-1992), Willem Wijnbergen (1992-1998) en Jan Willem Loot (1998-2008). Directeurs waren minder zichtbaar voor het publiek en opereerden voornamelijk achter de schermen.

De stelling van dit boek luidt dat de cultuurregents van Het Concertgebouw de chef-dirigent van meet af aan meer speelruimte gaven dan de directeur en daarmee de weg effenden voor een dominante rol voor orkestleider Mengelberg – in feite de *founding father* van het Concertgebouworkest – bepaalde naast het artistieke beleid deels ook het zakelijke beleid. Niet alleen wegens zijn salariseisen, maar ook en vooral door zijn vrijheid van beslissen. Dit ‘model’ leidde bij Mengelberg zelf en ook bij zijn opvolgers tot spanningen. Het bestuur beschikte over weinig *checks and balances* om deze spanningen te kanaliseren. Doordat de bestuurders vaak in een laat stadium tegenspel boden konden conflicten snel uit de hand konden lopen.⁶

Centrale vragen

Dit boek legt het vergrootglas op de zakelijke aspecten die bijdroegen aan de artistieke successen van het Concertgebouworkest. Van dergelijke successen is sprake wanneer de door de leiding geformuleerde ambitie – sinds jaar en dag is dat artistieke diversiteit bieden op het hoogste niveau – in evenwicht is met de financiële, personele en organisatorische mogelijkheden van de instelling. De eerder genoemde sleutelfactoren spelen daarbij een belangrijke rol. Hoe wist de zakelijke leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor verdere ontplooiing op dit vlak? Hoe grepen zakelijke en artistieke aspecten in elkaar en welke dilemma’s deden zich daarbij voor? Hoe ontwikkelde zich de verhouding tussen dirigent en directeur? Wat was de impact van de opeenvolgende chef-dirigents op de bedrijfsvoering van het orkest? Dat zijn de centrale vragen waarop dit boek een antwoord hoopt te geven.

Daarbij wordt de relatie tussen Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest gebruikt om de centrale vragen te onderzoeken. Dat gebeurt door de opeenvolgende fasen in de ontwikkeling van Het Concertgebouw te analyseren: vóór de splitsing van gebouw en orkest

⁵ Hein van Royen was van 1974 tot 1983 artistiek leider en van 1983 tot 1991 voerde hij de titel directeur/artistiek directeur.

⁶ Stadsarchief Amsterdam (SAA) toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 303, tweede bijvoegsel tot de Nederlandsche Staatscourant d.d. 27 en 28 augustus 1882, nr. 202. Bij de oprichting van Het Concertgebouw N.V. lag de algehele leiding bij het bestuur, dat vóór de splitsing van gebouw en orkest, in 1952, ook eindverantwoordelijkheid droeg voor het reilen en zeilen van het orkest, zijn dirigents en de programmering. Een deel van deze verantwoordelijkheid werd gedelegeerd. De dagelijkse leiding van het orkest lag vanaf de vorming van het Concertgebouworkest, in 1888, bij de chef-dirigent. Voor de ‘dagelijkse leiding der zaken, de uitvoering der besluiten van het bestuur en de administratie’ stelde het bestuur een administrateur aan die geen lid was van het bestuur.

als oprichter, naamgever, klankkast, podium en werkgever van het orkest en na de scheiding als klankkast, podium, dienstverlener en uitdager van het orkest, zowel op zakelijk als op artistiek gebied. Bij de ontwikkelingsgang van Het Concertgebouw speelden overigens niet alleen groei en interne aangelegenheden een rol, maar ook externe factoren zoals democratisering, verzakelijking en internationalisering.

Historisch overzicht

De publicaties over het Concertgebouworkest hebben doorgaans een artistieke invalshoek. Het betreft bovendien voornamelijk biografieën van dirigenten, kronieken, monografieën en jubileumboeken. Deze boeken brengen interessant materiaal bijeen, maar het blijven gelegenheidswerken. Opmerkelijk is dat de meeste publicaties tot stand zijn gekomen door of onder auspiciën van medewerkers die in dienst zijn of waren van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest. Deze lectuur is niet altijd geschreven met wetenschappelijke professionaliteit in de zin van brongebruik en zakelijke houding. Van de eerste vier chef-dirigenten verschenen biografieën. Muziekkliefhebber Rob Landman presenteerde een rijk gedocumenteerde biografie van Kes en voorzag daarmee in een leemte in de geschiedschrijving over het jonge Concertgebouworkest.⁷ Interessant in zijn boek – de auteur strooit vrijmoedig met feiten en feitjes – is het gegeven dat Kes de orkestmusici allengs discipline bijbracht en het publiek concertetiquette. Hij wist de Amsterdamse concertgangers er uiteindelijk van te overtuigen dat symfonische muziek geen akoestisch behang is. Stiltedwang tijdens concerten deed haar intrede. Anders dan in de biografie van Landman is Kes in deze studie iemand die het pad effende voor de werkelijke *founding father* van het Concertgebouworkest: zijn opvolger Mengelberg.

Musicoloog Frits Zwart promoveerde in 1999 op het eerste deel van zijn Mengelbergbiografie; het tweede deel verscheen zeventien jaar later.⁸ In het eerste deel beschrijft Zwart de periode 1871-1920 en in het tweede deel het tijdvak 1920-1945. Het eerste deel heeft een overwegend positief karakter, het tweede deel is kritischer, vooral over de rol van Mengelberg tijdens de Tweede Wereldoorlog. Zwart baseert zich onder meer op stapels dagbladen waarop Mengelberg aantekeningen maakte over de politieke situatie in de wereld. Het particuliere Familiearchief Zander ter Maat-Mengelberg, waarin opgenomen het ‘Privatarchiv Chasa Mengelberg’ stond de biograaf echter niet ter beschikking.

Uit deze biografie in twee delen blijkt duidelijk hoe de cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. Mengelberg veel ruimte lieten. De dirigent stond qua artistieke vrijheid van handelen, honorering en sociale status op grote afstand van de gemiddelde orkestmusicus. Mengelberg, die het orkest wereldroem bracht, werd vereerd als een godenzoon, de bestuurders bleven decennialang achter hem staan. Voortbordurend op de biografie van Zwart poogt dit boek over de zakelijke en organisatorische aspecten van het Concertgebouworkest een antwoord te formuleren op de vraag hoe orkestleider Mengelberg zijn stempel drukte op de latere verhoudingen tussen dirigent en directeur en daarmee op het zakelijk beleid. De afbakening van taken en bevoegdheden van enerzijds de dirigent en anderzijds de directeur verdient daarbij speciale aandacht.

Truus de Leur, voormalig adjunct-directeur artistieke zaken van het Concertgebouworkest, publiceerde in 2004 in opdracht van algemeen directeur Loot een biografie van Mengelbergs opvolger Van Beinum.⁹ Daarmee deed zij recht aan een bijzondere dirigent die na zijn dood in 1959 snel vergeten werd doch achter de schermen een belangrijke rol speelde in de aanloop naar de splitsing van gebouw en orkest van 1951/52. De Leur kon voor haar biografie ge-

⁷ Rob Landman, *Willem Kes. Toonkunstenaar uit Dordrecht* (Dordrecht 2017).

⁸ Frits Zwart, *Willem Mengelberg 1871-1945. Een biografie 1871-1920* (Amsterdam 1999) respectievelijk *Willem Mengelberg. Een biografie 1920-1945* (Amsterdam 2016).

⁹ Truus de Leur, *Eduard van Beinum 1900-1959. Musicus tussen musici* (Bussum 2004).

bruikmaken van het werk van violist Bart van Beinum, die de herinneringen aan zijn vader in 2000 vastlegde en daarbij op medewerking kon rekenen van de musicologen Ton Braas en Odilia Vermeulen.¹⁰ De Leur koos voor de artistieke invalshoek, zakelijke aspecten komen terloops aan de orde. In het verlengde van de biografie van De Leur bouwt deze studie voort op de rol die Van Beinum achter de schermen speelde bij de splitsing van gebouw en orkest. Er is daarbij speciale aandacht voor de scheidingspapieren, de boedelverdeling en de omgangsregeling tussen beide instellingen.

Over Haitink verschenen diverse biografische werken. In 1988 verscheen een biografie van de hand van de Engelsman Simon Mundy.¹¹ Deze biograaf, die weinig kritische noten kraakt, besteedt veel aandacht aan de moeizame start van Haitinks carrière. Haitinks Engelse activiteiten komen uitvoeriger aan bod dan zijn Nederlandse. Historicus Jan Bank en musicoloog Emile Wennekes tekenden voor een scherpzinnige biografische schets van Haitink naar aanleiding van diens vijftigjarige verbintenis met het Concertgebouworkest in 2006.¹² Ze besteedden veel aandacht aan de repertoirekeuze en de ontwikkeling van Haitinks muzikale interpretaties. Daarnaast komt Haitinks platencarrière uitvoerig aan bod. Het boek viel niet in goede aarde bij de hoofdpersoon. Op verzoek van Haitink distantieerde het Concertgebouworkest zich van het boek, nadat de jubilaris had bedreigd zijn jubileumfeest en een daarop volgende tournee te boycotten. Historicus Niek Nelissen publiceerde in 2014 *‘Als je het een beroep kunst noemen’*. *Gesprekken met Bernard Haitink over zestig jaar dirigeren*.¹³ In de periode augustus 2012 tot augustus 2013 voerde Nelissen zeventien gesprekken met Haitink, waarvan driekwart telefonisch. Nelissen krijgt Haitink nu en dan goed aan de praat over zijn muzikale vorming, zijn platencarrière, zijn internationale activiteiten en zijn ‘gedonder’ in Amsterdam. Haitink kijkt met gemengde gevoelens terug op zijn jaren bij het Concertgebouworkest. Opmerkelijk in dit boek is dat de dirigent zich op de vlakte houdt als het echt spannend wordt. De reden die de dirigent daarvoor opwerpt is dat hij ‘kennelijk een meester is in het zich niet kunnen of willen herinneren van bepaalde gebeurtenissen’.¹⁴ Wat in deze werken ontbreekt is een systematische analyse van de bijzondere bestuursstructuur van het Concertgebouworkest en de impact daarvan op de bedrijfsvoering. Het is de ambitie van dit boek om deze leemte op te vullen door dit stelsel van toezicht, besturing en verantwoording te analyseren en in zijn historische context te plaatsen.

Van Haitinks opvolgers Chailly en Jansons ontbreken biografieën die een coherent beeld geven van hun Amsterdamse jaren.¹⁵ Enige compensatie biedt musicoloog, schrijver en journalist Bas van Putten in zijn essay over het Concertgebouworkest in *Van boegbeeld tot kroonjuweel. 20 jaar Koninklijk Concertgebouworkest*.¹⁶ Dit jubileumboek behandelt de periode 1988-2008. Van Putten baseerde zich op gesprekken met betrokkenen en perspublicaties. Hij schetst, dicht op de actualiteit, een levendig beeld van de komst van Chailly tegen de achtergrond van de verzakelijking en de internationalisering die het orkest eind jaren tachtig van de vorige eeuw op scherp zetten. Naast aandacht voor artistieke vernieuwing heeft

¹⁰ Bart van Beinum, *Eduard van Beinum. Over zijn leven en werk* (Bussum 2000).

¹¹ Simon Mundy, *Bernard Haitink, a working life* (Londen 1987). De Nederlandse vertaling, - idem, *Bernard Haitink* (Amsterdam 1988) – bevat minder fouten dan de Engelse uitgave.

¹² Jan Bank en Emile Wennekes, *De klank als handschrift. Haitink en het Concertgebouworkest* (Amsterdam 2006).

¹³ Niek Nelissen, *‘Als je het een beroep kunt noemen’*. *Gesprekken met Bernard Haitink over zestig jaar dirigeren* (Bussum 2014).

¹⁴ Ibidem 146.

¹⁵ Riccardo Chailly, *Riccardo Chailly. Das Geheimnis liegt in der Stille. Gespräche über Musik* (Leipzig 2015). M.m.v. musicoloog Enrico Girardi.

¹⁶ Bas van Putten, ‘Het KCO-dilemma’ in: Sjoerd van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel. 20 jaar Koninklijk Concertgebouworkest* (Bussum 2008).

Van Putten oog voor de vele directiewisselingen, conflicten achter de schermen en het pijnlijke vertrek van Chailly. De auteur tekende ook voor de eerste jaren van Jansons.

Van de naoorlogse directeuren verscheen een autobiografie van Heuwekemeijer, die aanvankelijk actief was als violist in het orkest en als vertegenwoordiger van de belangenvereniging van orkestmusici een belangrijke rol speelde bij de splitsing van gebouw en orkest.¹⁷ In de periode 1959-1967 was Heuwekemeijer orkestdirecteur. In deze functie kwam hij in conflict met Haitink. Twistappel was Heuwekemeijers plan om van het orkest een flexibel geheel te maken waaruit kleinere kernen geformeerd konden worden. Het boek van Heuwekemeijer is onmiskenbaar persoonlijk gekleurd. Maar Heuwekemeijer steekt zijn hand in eigen boezem. Hij stelt dat zijn identificatie met het orkest achteraf gezien te groot was. Daardoor reageerde Heuwekemeijer naar eigen zeggen te fel op zaken die naar zijn oordeel schadelijk waren voor het orkest en hield hij te weinig rekening met de mening van anderen.¹⁸

Opmerkelijk is dat hij met geen woord rept van de beladen oorlogsgeschiedenis van het orkest en de naweeën daarvan. In deze studie komen deze zwarte bladzijden op basis van recente literatuur wel aan de orde aangezien ze in 1951 tot grote spanningen leidden en daarmee de splitsing van gebouw en orkest bespoedigden. Bovendien leidde het overheidshandelen tijdens de Tweede Wereldoorlog tot een structurele verhoging van de subsidies voor muziek. De bezetters voerden een actieve cultuurpolitiek waarin de kunsten een centrale rol speelden. Ruimere budgetten hoorden daarbij.¹⁹ Na 1945 trok de nieuwe Nederlandse regering deze kunsteconomische beleidslijn door. De subsidies voor muziek toonden een substantiële en sprongsgewijze vooruitgang ten opzichte van de periode van vóór 1940.²⁰

Loot liet zijn wapenfeiten als ervaren orkestdirecteur optekenen door de journalist Franz Straatman.²¹ De zelfbewuste Loot, die van 1998 tot 2008 algemeen directeur was bij het Concertgebouworkest, schetst daarin een ontluisterend beeld van de situatie die hij bij zijn entree aantrof: een 'gezagsvacuüm' en 'een behoorlijk zieke situatie'.²² Zijn boek is interessant omdat het gedeelte over zijn periode bij het Concertgebouworkest veel details geeft over de veranderende relatie tussen dirigent en de directeur, Loot gaat in het bijzonder in op enkele wijzigingen in bestuurlijke zin.²³

De geschiedenis van de eerste honderd jaar van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest is chronologisch na te lezen in *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest*.²⁴ De twee kloeke delen verschenen onder redactie van directeur Van Royen, die dit ambitieuze project tevens coördineerde. Een deel van de auteurs was verbonden aan het Concertgebouworkest, als musicus, stafmedewerker, artistiek leider of bestuurder. In beide delen kregen artistieke aspecten de meeste aandacht. Ook was er ruimte voor thema's als de ontstaansgeschiedenis van beide instellingen, de splitsing, de salarisstrijd van orkestmusici, de implicaties van bezuinigingen, het eeuwfeest van 1988 en de inwijding

¹⁷ Piet Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer. Vijftig jaar symfonieorkest* (Amsterdam 2000).

¹⁸ Ibidem 140.

¹⁹ Benien van Berkel, *Tobie Goedewaagen (1895-1980). Een onverbetterlijke nationaalsocialist* (Amsterdam 2013) 194.

²⁰ Pim van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief. Rijkskunstbeleid beoordeeld* (Groningen 2005), 115, 116.

²¹ Franz Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon. Jan Willem Loot, muziek en management* (Amsterdam 2009).

²² Ibidem 122.

²³ Ibidem 119.

²⁴ Hein van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest Deel 1: Voorgeschiedenis 1888-1945* (Zutphen 1988). Idem, *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest Deel 2: 1945-1988* (Zutphen 1989).

van het ten tijde van het jubileum geheel vernieuwde Concertgebouw. In een bijbehorende afzonderlijke uitgave verscheen *Discografie van het Concertgebouworkest*.²⁵

Over het Concertgebouworkest verschenen ook enkele interessante monografieën. De Amsterdamse historicus Florian Diepenbrock publiceerde in 2007 *Eensgezinde tweedracht. Organisatievorming van Nederlandse musici in de tweede Gouden Eeuw, 1890-1920*.²⁶ Diepenbrock beschrijft in dit proefschrift de opkomst en neergang van de eerste vakorganisaties van kunstenaars in het fin de siècle. Hij besteedt in zijn goed gedocumenteerde boek ook aandacht aan het Concertgebouworkest en zijn belangenvereniging ‘Het Concertgebouworkest.’ Interessant is zijn analyse van het zogenoemde Concertgebouwconflict van 1903/04, waarbij de hele vierhoek – dirigent, orkest, bestuur en directeur – uiteen dreigde te spatten. Inzet van dit conflict was een moderniseringsproces in de podiumkunsten dat vanuit het perspectief van de orkestmusicus draaide om verheffing, emancipatie, erkenning en respect. Voor de andere partijen van deze vierhoek binnen Het Concertgebouw waren andere belangen in het geding: het bestuur wenste zijn kapitaal, prestige en interne gezag te behouden; de dirigent wilde zijn artistieke reputatie en leiderschap handhaven; de directeur wilde zijn professionele reputatie en zijn toekomstplannen in tact houden. Diepenbrock stelt dat het conflict in eerste instantie voortkwam uit competentiegeschillen tussen dirigent Mengelberg en directeur Willem Hutschenruyter. De vierhoek van Diepenbrock speelt ook in dit boek over de zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest een belangrijke rol, zij het meer toegespitst op de verhouding tussen dirigent en directeur. Het is de vraag in hoeverre de moeizame betrekkingen tussen beiden zijn terug te voeren op de door de oprichters van gebouw en orkest gemaakte keuzen. Het lijkt erop dat hier sprake is van een ‘repeterende breuk’ aangezien in de orkestgeschiedenis in bijna elk decennium sprake was van een conflict tussen de orkestleider en de zakelijk leider.

Een andere interessante monografie is het proefschrift *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest (1888-2004)*²⁷ van de hand van voormalig orkestlid en muziekhistoricus Johan Giskes. Het Concertgebouworkest werkt naast chef-dirigenten, die doorgaans maar een deel van het jaar beschikbaar zijn, ook met prominente gastdirigenten. De studie van Giskes is onder meer interessant wegens de typologie van de dirigenten en de ontwikkeling van het verschijnsel gastdirigent in de geschiedenis van het Concertgebouworkest.²⁸ Hoewel de auteur zakelijke aspecten van gebouw en orkest niet uit de weg gaat. Ligt het accent op de artistieke prestaties van de diverse gastdirigenten.

Naast monografieën verschenen diverse jubileumboeken. Onder redactie van artistiek leider Marius Flothuis en anderen verscheen in 1992 *Waar bemoei je je mee. 75 jaar belangenstrijd van de Vereniging Het Concertgebouworkest*.²⁹ De belangrijkste bijdrage in dit jubileumboek is van de hand van Giskes. Hij beschreef de orkestgeschiedenis vanuit het perspectief van de belangenvereniging van orkest- en stafleden. Giskes besteedde veel aandacht aan de emancipatie van de orkestmusicus, de arbeidsvoorwaarden en in het bijzonder de

²⁵ Jan van Bart, *Discografie van het Concertgebouworkest* (Zutphen 1989).

²⁶ Florian Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht. Organisatievorming van Nederlandse musici in de tweede Gouden Eeuw, 1890-1920* (Amsterdam 2007).

²⁷ Johan Giskes, *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest 1888-2004* (Utrecht 2012). Geen handelseditie beschikbaar.

²⁸ Giskes onderscheidt: eerste of chef-dirigenten, vaste dirigenten, tweede dirigenten, assistent-dirigenten en gastdirigenten. Eerste dirigenten werden in het begin ook wel ‘directeur’ genoemd en directeuren ‘administrateur’.

²⁹ Marius Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee. 75 belangenstrijd van de vereniging Het Concertgebouworkest* (Zutphen 1992).

onvermoeibare salarisstrijd van orkestleden. Het boek geeft een indringend beeld van de belangenbehartiging achter de schermen.

In 2015 verscheen een *update* onder de titel *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworchest’*³⁰. Voormalig hoboïst en oud-voorzitter van de belangenvereniging Jan Kouwenhoven tekende voor het geactualiseerde deel ‘Van orkest naar bedrijf’, waarin hij onder meer een schets geeft van het orkest in een veranderende wereld aan de hand van een aantal actuele thema’s die hij beknopt uitwerkt, waaronder prudente bedrijfsvoering, presentatie van moderne muziek, sociale media. Beide boeken tezamen schetsen een uitvoering beeld van het proces van bevoogding door de oude cultuurregenten naar medezeggenschap van de orkestmusici in bestuurlijke zaken.

Historicus Bank publiceerde samen met voormalig student Beleid, Communicatie en Organisatie Tom van Nouhuys *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap*³¹. In dit welwillende jubileumboek, dat verscheen bij het afscheid in 2006 van directeur Martijn Sanders van Het Concertgebouw, analyseerden beide auteurs de financiering, de ingrijpende restauratie en het nieuwe artistieke profiel van het Concertgebouw aan de hand van archivalia, persdocumentatie, literatuur en vraagg gesprekken. Aan de moeizame verhouding tussen gebouw en orkest wordt zijdelings aandacht besteed. Opmerkelijk is dat Het Concertgebouw N.V. nauwelijks gebruik maakte van subsidies. De metamorfose van Het Concertgebouw speelt ook een rol in deze studie. In het verlengde van Bank en Van Nouhuys is in dit boek aandacht voor de rol van Het Concertgebouw als uitdager van het Concertgebouworkest in de jaren tachtig van de vorige eeuw – zowel in zakelijk opzicht met zijn *fundraising* als in artistiek opzicht met zijn vernieuwde internationale programmering.

Bij het 125-jarig bestaan van gebouw en orkest buitelden de jubileumboeken over elkaar. *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest* bevat drie delen: ‘Het Concertgebouw, de wereld in huis’, ‘Het Koninklijk Concertgebouworkest, thuis in de wereld’ en ‘Het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest in hun omgeving’.³² Aan dit boek werkten een kleine twintig auteurs mee, onder wie stafmedewerkers van beide instellingen en journalisten. De huidige algemeen directeur van het Concertgebouworkest Jan Raes deed, samen met enkele consultants *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg* het licht zien.³³ Een belangrijk recept voor organisaties die lang succesvol blijven is volgens de auteurs een compromisloze selectie van talent, samenspel dat een team doet uitstijgen boven zichzelf en de drang om blijvend grenzen te verleggen. Het managementboek biedt interessante casussen, maar de eenzijdige gerichtheid op perfectie, die consultants vaak aan de dag leggen, gaat zo nu en dan ten koste van realiteitszin. De ideeën zijn nogal verheven, de pretenties aanzienlijk. Religiewetenschapper Judith van der Wel reisde in 2013 op verzoek van haar uitgever mee met het Concertgebouworkest op wereldtournee langs zes werelddelen. Het jaar daarop verscheen *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest*.³⁴ Haar boek biedt verslagen van buitenlandse concerten en aardige anekdotes. Het geheim van het orkest ont-

³⁰ Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworchest’* (Bussum 2015).

³¹ Bank en Tom van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap* (Amsterdam 2006).

³² Michel Khalifa e.a. (red.), *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2013).

³³ Xavier Bekaert e.a., *Toonaangevend. Wat bedrijven kunnen leren van het Concertgebouworkest, een toprestaurant en een rugbyploeg* (Tielt 2013). Zie ook: Idem e.a., *Iconic. How to create a virtuous circle of success* (Londen 2016).

³⁴ Judith van der Wel, *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Leuven, Amsterdam 2014).

sluieren bleek niet eenvoudig. Van der Wel constateert in navolging van anderen dat het Concertge-bouworkest ondanks de door de jaren wisselende groep orkestmusici en orkestleiders toch altijd het Concertgebouworkest is gebleven.³⁵ Tot zover deze *status quaestionis*.

Samenhang

De sleutelfactoren bestuur, financiën en programmering zijn in dit boek onlosmakelijk met elkaar verbonden. Vanaf de oprichting in 1888 tot de splitsing in 1952 gingen de bestuurders van Het Concertgebouworkest N.V. ook over het reilen en zeilen van het Concertgebouworkest. Zij gaven de dirigent van meet af aan meer speelruimte dan de directeur en zetten daarmee de toon voor de interne verhoudingen tussen dirigent, orkest, bestuur en directie. Na de splitsing werd het orkest ondergebracht in een aparte beheerstichting. Sindsdien waren de leden van het nieuwe stichtingsbestuur eindverantwoordelijk voor het functioneren van het orkest. In de tweede helft van de twintigste eeuw kende het Concertgebouworkest vaak een tweehoofdige directie met een artistiek en een zakelijk directeur. Deze constellatie leidde regelmatig tot conflicten door verstoorde persoonlijke verhoudingen, vaak als gevolg van een onduidelijke of onwerkbare afbakening van taken en bevoegdheden. Dit dilemma werd pas na de millenniumwisseling aangepakt.

De financiering van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest kende vanaf de oprichting van beide instellingen problemen. Dit boek richt de aandacht op enkele sleutelmomenten. In de jaren tien van de twintigste eeuw was private financiering van gebouw en orkest niet langer vol te houden. Er ontwikkelde zich subsidierelaties tussen het Concertgebouworkest en de diverse overheden (gemeente, Rijk en Provincie). In de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog vormden overheidssubsidies een belangrijke kurk waarop het orkest dreef. Vanaf de jaren zeventig lieten deze subsidies een neerwaartse trend zien terwijl de loonkosten in de arbeidsintensieve symfonische muzieksector geleidelijk stegen. Dit dilemma leidde tot budgettaire problemen. Eind van de jaren tachtig, honderd jaar na de oprichting van het orkest, zette het bestuur in op een gemengd model van publieke en private financiering. Sponsors en schenkers kwamen prominenter in beeld, ondernemerschap kreeg de ruimte, subsidies bleven onmisbaar als substantiële bron van inkomsten naast baten uit recette.

Ten slotte de programmering. Dirigent Mengelberg knoopte snel na zijn aantreden intensieve relaties aan met vooraanstaande componisten, onder wie Mahler en Richard Strauss. Daarmee was Mengelberg de grondlegger van het engagement van het Amsterdamse publiek met eigentijdse muziek. Dit engagement werd ook gevoed door stedelijke trots die zich aanvankelijk op een genootschappelijke opvatting van muziek had gericht en stimuleerde het Concertgebouworkest zich te ontwikkelen tot een avontuurlijk topensemble dat het experiment niet uit de weg ging. In de jaren zestig van de vorige eeuw besteedde ook Haitink betrekkelijk veel aandacht aan nieuwe muziek terwijl zijn opvolger Chailly het artistieke profiel van het orkest in dit opzicht een nieuwe impuls gaf. Met andere woorden: de laboratoriumfunctie van het orkest kreeg door de orkestgeschiedenis heen de nodige aandacht. Aan deze traditie zat ook een keerzijde. Het buitenlandse concertpubliek is over het algemeen wat behoudender ingesteld dan het Amsterdamse. Deze tegenstelling leidde vanaf de beginperiode van Mengelberg tot een zekere spanning tussen de programmering van binnen- en buitenlandse concerten. Het verwende Amsterdamse muziekpubliek zag het ‘ingezepen en uitgeproberen’ van de buitenlandse programma’s van het Concertgebouworkest soms als repertoirevershraling.

³⁵ Ibidem 13. Zie bijvoorbeeld ook: Van den Beuken e.a., *Harmonie en trammelang*, 4.

Thematiek

Patronagepatronen lopen als een rode draad door dit boek. In zijn verhelderende studie over dit fenomeen werkte cultuursocioloog Erik Hitters drie modellen van patronage uit: *mecenaat, overheidsprotectoraat en marktwerking*.³⁶ Deze modellen toetste hij vervolgens op vier dimensies: *financiering, initiatief, organisatievorm en legitimatie*. De studie strekt zich uit van het begin van de negentiende eeuw tot in de jaren negentig van de twintigste eeuw. Uit het onderzoek van Hitters blijkt dat de kunsten altijd een vorm van patronage nodig hebben gehad. Daarbij gaat het dan vooral om de vraag uit welke bron en in welke verhouding. Hitters maakt duidelijk dat één model zich in feite nimmer kan beroepen op een monopolie. Patronage kan van diverse partijen afkomstig zijn: particulieren, overheden, bedrijven en instellingen – vaak van meer dan een partij.

Hitters eerste model is vernoemd naar de patronageverhoudingen tussen kunstenaars en opdrachtgevers in de oudheid: het mecenaat.³⁷ Hij gebruikt het begrip mecenaat als aanduiding van patronage van private partijen die de kunsten financieren, initiëren, organiseren en legitimeren. Het patronagemodel was in de negentiende eeuw dominant in de cultuursector in Nederland. Bij protectoraat worden de kunsten afgeschermd zodat ze zich kunnen ontwikkelen van binnenuit. Het doel van dit model is dat de kunsten voor iedereen toegankelijk zijn en om die reden beschermd en behouden moeten worden. Een breed dekkend financieringsstelsel bewerkstelligde dat vele cultuuruitingen subsidie konden ontvangen. Zo werden de kunsten in Nederland financieel afhankelijk van de staat. Patronage door de staat was het dominante model vanaf 1945 tot in de jaren negentig. Daarna voltrok zich geleidelijk de ontmanteling van dit protectoraat en kwam er meer ruimte vrij voor een op de markt gericht patronagemodel. Het Concertgebouworkest paste min of meer in deze patronen van patronage, maar wat betekende dit voor de zakelijke basis van het orkest en de ontwikkeling van het ondernemerschap?

Deze patronagepatronen werden in het geval van het Concertgebouworkest gestempeld door enkele thema's die van meet af aan aanwezig waren zoals stedelijke trots en regententaliteit. Tijdens de start van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest was Nederland in de ban van het cultureel nationalisme. Daaronder verstaan historici de gedachte dat de natie primair wordt gevormd door de mensen met een gemeenschappelijke cultuur en dat, omgekeerd, elke cultuur weer nationaal is. In 1989 is in Nederland ruimere bekendheid gegeven aan dit begrip in de Leidse oratie van historicus Bank.³⁸ Hij beschrijft hoe Nederlandse gegoede burgers zich in de negentiende eeuw inspanden om het culturele leven in standbeelden, schilderkunst, literatuur, muziek en kunstfeesten weer tot leven te wekken in de hoop zo bij te dragen aan het ontstaan van een nieuw nationaal elan. In de praktijk van dit cultureel nationalisme ging het ook bij de voorbeelden die Bank gebruikt vaak feitelijk om stedelijke trots.

Hoe sterk deze trots was in relatie tot gebouw en orkest blijkt uit het feit dat historici en biografen er in nogal wat benaderingen van uitgaan dat het Nederlandse muzikleven tot in de jaren tachtig van de negentiende eeuw achterbleef op de rest van Europa. Een dergelijke vertekening reduceert de betekenis van het negentiende-eeuwse muzikleven als opmaat tot het ontstijgen van deze ondergeschikte positie dankzij een nieuwe generatie componisten, dirigenten en professionele orkesten rondom de start van Het Concertgebouw en –orkest in

³⁶ Erik Hitters, *Patronen van patronage. Mecenaat, protectoraat en markt in de kunstwereld* (Utrecht 1996). Zie ook: Werna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 39-54.

³⁷ De term *mecenas* is een eponiem, afkomstig van Gaius Cilnius Maecenas (70 v. Chr. – 8 v. Chr.), de rijke Romein en staatsman die de beschermheer was van schrijvers als Vergilius, Propertius en Horatius. Hij speelde een belangrijke rol in keizer Augustus' cultuurpolitiek.

³⁸ Bank, *Het roemrijk vaderland*, 9.

1988.³⁹ Hoe dan ook: bij gebouw en orkest bleef deze stedelijke trots voortbestaan, wat blijkt uit het feit dat gegoede burgers beide instellingen door de jaren heen bleven steunen als bestuurder dan wel begunstiger. In het begin als deftige liefhebbers van het klassiek-romantische orkestrepertoire, later meer als stedelijke avant-garde die moderne en eigentijdse muziek omarmde.

‘Regenten waren de bestuurders in de eerste 25 jaren in de volste betekenis des woords’, tekende voormalig bestuursvoorzitter Richard van Rees op in zijn memoires.⁴⁰ Bevordering van de toonkunst en ‘opheffing van het muzikale peil in Nederland’ was hun doel. Ze zeilden op eigen kompas en stoorden zich niet aan de pers of het publiek.⁴¹ Op artistiek gebied meenden de bestuurders van Het Concertgebouw aan de dirigent de volle vrijheid te moeten toekennen, maar op administratief terrein, in het bepalen van de grote lijn die naar hun doel moest leiden waren zij absoluut de baas. Orde en gezag moesten gehandhaafd worden. Typerend daarbij was de beslotenheid van bestuurlijke milieu en hun afstand tot de orkestleden, het concertpubliek en de samenleving. Hun vermeende arrogantie van de macht had soms de neiging een weinig zichtbare vanzelfsprekendheid aan te nemen.⁴²

Daarnaast kenmerkte de patronage bij beide instellingen zich door ondernemerschap en verzakelijking.⁴³ Tijdens de start van gebouw en orkest van gingen mecenaat en ondernemerschap hand in hand, maar vanaf de jaren tien van de twintigste eeuw ontstonden diverse subsidierelaties en verschoof het patronagepatroon van mecenaat naar overheidsbescherming. Particulier initiatief en ondernemerschap waren nooit helemaal weg, maar verdwenen wat naar de achtergrond. Pas tijdens de verzakelijking in de jaren tachtig van de vorige eeuw, toen het orkest werd getroffen door forse subsidiekortingen, trad het ondernemerschap weer duidelijker op de voorgrond.

De prikkel daartoe was in de eerste naoorlogse decennia minder aanwezig aangezien de overheden het orkest met substantiële subsidies uit de wind hielden. Bovendien hield Het Concertgebouw als huurbaas en eigenaar van bladmuziek en instrumenten het orkest nog lang in een houdgreep. Er was dus sprake van zowel overheidsbescherming als patronage door Het Concertgebouw. Pas toen eind jaren tachtig de noodzaak zich aandiende de subsidietekorten aan te vullen met bijdragen van sponsors en schenkers uit de private sector was ondernemerschap onontkoombaar. Het privaat gefinancierde Concertgebouw N.V. had het orkest daartoe aan de vooravond van het eeuwfeest van beide instellingen van 1988 het goede voorbeeld gegeven met een op Amerikaanse leest geschoeide fundraisingcampagne ten behoeve van de metamorfose van de vervallen muziektempel.

Indeling

Het accent van dit boek ligt op de naoorlogse periode. Ter verheldering wordt het Concertgebouworkest waar nodig op enkele punten, zoals salarissen, gespiegeld aan buitenlandse orkesten. Een uitpuittend vergelijkend perspectief valt echter buiten de invalshoek. Het

³⁹ Thomas Delpout, ‘Een te herziene eeuw Nederlandse muziek. Onderzoeksperspectieven voor de negentiende-eeuwse muziek- en concertgebschiedenis’, *BMGN – Low Countries Historical Review*, 129 (2014) afl.4, 6.

⁴⁰ Nederlands Muziek Instituut, inventarisnummer 7 B 35, Richard van Rees ‘Herinneringen. Ervaringen op muzikaal gebied’ (typoscript 1924) 3.

⁴¹ Ibidem 19.

⁴² Henk te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme. Politieke tradities in Nederland* (Amsterdam 2010) 29-53.

⁴³ Een standaard definitie van ondernemerschap luidt: het geheel van gedachten, mentaliteit en acties, dat zich richt op het bewust aanvaarden van risico’s bij het aanbieden van producten of diensten, veelal met de bedoeling er ‘winst’ mee te maken. Zie o.a. Doede Keuning en Jan Eppink, *Management en organisatie* (Groningen 2008) 721. Bij het Concertgebouworkest is winst maken geen doel op zich. Tot 2008 vulden kunstinstituten, waaronder het Concertgebouworkest, ondernemerschap voornamelijk in met een zoektocht naar extra financiële middelen naast overheids subsidie. Zie: Cas Smithuijsen, ‘Stuurmanskunst. Over toezicht op kunstinstituten’, notitie bij een gelijknamige expertmeeting op 17 juni 2010 bij de Boekmanstichting te Amsterdam.

vertrekpunt van deze studie – na een eerste hoofdstuk over het vooroorlogse Concertgebouworkest – is de splitsing van gebouw en orkest. Na bijna 65 jaar kon het orkest vanaf 1952 zijn eigen lot voor een belangrijk deel bepalen hoewel het voor enkele vitale functies zoals de bibliotheek en de administratie nog vier decennia (!) afhankelijk bleef van Het Concertgebouw. Het boek eindigt in 2008, het jaar waarin een internationaal gezelschap van muziekcritici het Concertgebouworkest uitriep tot het beste orkest ter wereld.⁴⁴ Belangrijker voor dit boek dan een dergelijke *ranking* gebaseerd op de subjectieve indrukken en oordelen van een panel is het feit dat een dergelijke uitverkiezing veronderstelt dat het orkest in 2008 ook in bedrijfsmatig opzicht zijn zaken kennelijk redelijk op orde had. De muziekcritici keken alleen naar de artistieke aspecten, maar een orkest dat presteert op het hoogste niveau kan niet functioneren zonder een degelijke zakelijke basis.

Het boek telt drie lagen: een beknopte geschiedenis van de opeenvolgende chef-dirigenten; de naoorlogse orkestgeschiedenis vanuit zakelijk perspectief en de gecompliceerde verhouding tussen gebouw en orkest. Elk hoofdstuk begint met een inleidend portret van een chef-dirigent, de centrale autoriteit van een symfonieorkest. Er is niet alleen voor deze aanpak gekozen omdat de essentie van het functioneren van een symfonieorkest is gelegen in de samenwerking tussen dirigent en orkest, maar vooral omdat de chef-dirigenten gezien hun dominante positie zowel invloed op het artistieke als op het zakelijke beleid hadden. Elk hoofdstuk maakt duidelijk welk stempel de orkestleider drukte op de bedrijfsvoering van het orkest.

Het artistieke niveau en de successen die daaruit voortvloeien kunnen op de langere termijn alleen blijven bestaan wanneer ze geschraagd worden door een solide zakelijke basis. Een precisie-uurwerk als het Concertgebouworkest heeft namelijk behoefte aan continuïteit. Opmerkelijk is dat het orkest na het vertrek van Mengelberg, in 1945, zijn status als internationaal toporkest onder de opeenvolgende chef-dirigenten – Van Beinum, Haitink, Chailly en Jansons – steeds opnieuw wist te bevestigen ondanks de nodige crises.⁴⁵ Het bewijst dat het ‘model Mengelberg’ ondanks zijn zwakheden een goede basis is voor een zich telkens vernieuwend en succesvol orkest.

Hoofdstukken

Het *eerste hoofdstuk*, over de vooroorlogse periode van gebouw en orkest behandelt, de wijze waarop het bestuur zijn verantwoordelijkheden delegerde en hoe taken en bevoegdheden van van dirigent en directeur werden ingevuld. Bijzondere aandacht krijgen de achtergronden van het zogenoemde Concertgebouwconflict van 1903/04 waarbij de vierhoek orkest, dirigent, bestuur en directie uiteen dreigde te vallen. Daarnaast dringen de volgende vragen zich op: Hoe werd tijdens de start van gebouw en orkest gedacht over de exploitatie? Welke Wanneer deden overheidssubsidies hun intrede en waarom?

Het *tweede hoofdstuk* zoomt in op de splitsing van gebouw en orkest van 1951/52 en dan met name op de rol van chef-dirigent Van Beinum bij de scheiding van beide instellingen. De splitsing geldt als een van de ingrijpendste gebeurtenissen uit de historie van gebouw en orkest. Wat werd wel en niet geregeld? Wat waren de consequenties daarvan? Wat zijn voor- en nadelen van een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest? Wat zijn ervaringen bij buitenlandse instellingen?

Het *derde hoofdstuk* heeft betrekking op de eerste decennia van het verzelfstandigde orkest. De vraag is wat de parallellen waren tussen enerzijds het conflict van dirigent Haitink en directeur Heuwekemeijer en anderzijds het eerdere Concertgebouwconflict anderzijds? Sinds 1952 was het Concertgebouworkest zelfstandig. Dat maakt nieuwsgierig naar de bestuurlijke inrichting. Waar zaten *checks and balances*? En qua balans tussen artistiek en zakelijk: hoe

⁴⁴ *Gramophon*, december 2008, 44, 45.

⁴⁵ Bekaert e.a., *Iconic*, 24.

zat het de museale en de laboratoriumfunctie van het orkest? Ten slotte: hoe ontwikkelde zich de naoorlogse verhouding tussen gebouw en orkest?

Het *vierde hoofdstuk* bestrijkt een periode van verzakelijking en internationalisering die zich eind jaren tachtig van de vorige eeuw aandiende. Welke verschuiving diende zich aan in de patronagepatronen? Daarbij is de vraag welke inzichten economen boden ten aanzien van de legitimering van kunstsubsidies. Wat waren belangrijkste tendensen in het naoorlogse kunstbeleid en wat betekende dit voor het orkestbestel? Wat waren de gevolgen van de forse subsidiekortingen voor het Concertgebouworkest in de jaren tachtig? Wat waren de oorzaken van de frontale botsing tussen artistieke en zakelijke belangen in de jaren negentig?

Het *vijfde hoofdstuk* ten slotte focust op het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling die haar weg zoekt in de eenentwintigste eeuw. Wat waren de belangrijkste veranderingen voor het orkest aan het begin van het nieuwe millennium? In hoeverre wist de zakelijke leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor een verdere artistieke ontplooiing? Welke oude en nieuwe dilemma's deden zich daarbij voor? Welke rol speelde ondernemerschap?

BRONNEN

Op vragen van dit boek zal een antwoord worden geformuleerd op basis van gepubliceerde en ongepubliceerde bronnen, algemene (wetenschappelijke) literatuur, periodieken en tijdschriften en tientallen achtergrondgesprekken met betrokkenen. Er is onderzoek verricht in archieven in Den Haag (Nederlands Muziekinstituut), Haarlem (Noord-Holland Archief) en Amsterdam (Stadsarchief). De archieven van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest zijn in bewaring gegeven bij het Stadsarchief Amsterdam.⁴⁶ Een belangrijk deel van het archief van Het Concertgebouw N.V. over de periode 1865-1993 is geïnventariseerd en raadpleegbaar via de Archiefbank van het Stadsarchief. Van het nog niet geïnventariseerde gedeelte van dit archief maakte Giskes plaatsingslijsten.

Het archief van Het Concertgebouw N.V. kwam voor dit onderzoek deels ter inzage.⁴⁷ Het betreft archiefstukken die betrekking hebben op de naoorlogse periode, in het bijzonder stukken over episodes waarin gebouw en orkest intensief met elkaar te maken hadden: de splitsing van 1952, de boedelscheiding die in 1992 werd voltooid, de renovatie van het gebouw in de jaren tachtig en plannen van beide instellingen om de fondsenwerving gezamenlijk ter hand te nemen. Voorwaarde voor inzage van deze stukken was dat bij gebruik ervan de belangen van nog levende personen niet zouden worden geschaad, dit ter beoordeling door de gemeentearchivaris Bert de Vries. Stukken jonger dan vijftig jaar die niet betrekking hadden op deze facetten, waaronder accountantsrapporten, bestuursnotulen, jaarverslagen en stukken over afzonderlijke onderwerpen, waren niet toegankelijk.⁴⁸

Het archief van het Concertgebouworkest (sinds 1988 Koninklijk Concertgebouworkest) dat is overgebracht naar het Stadsarchief Amsterdam (1951-1985) was voor dit onderzoek toegankelijk via een door Giskes vervaardigde plaatsingslijst. Dit archief – voor zover vermeld op de plaatsingslijsten – werd voor dit onderzoek zonder nadere voorwaarden ter inzage gegeven.⁴⁹ Dat laatste geldt ook voor geraadpleegde archiefbescheiden die nog niet werden overgedragen aan het Stadsarchief en zich anno 2017 bevonden in het kantoor van het Koninklijk Concertgebouworkest aan de Jacob Obrechtstraat 51 in Amsterdam. Dit betrof

⁴⁶ Voor de archieven van beide instellingen geldt een openbaarheidsbeperking van vijftig jaar.

⁴⁷ Stadsarchief Amsterdam (SAA), Archief van Het Concertgebouw N.V. (1865-1993), toegangsnummer 1089.

⁴⁸ Dit gold ook voor de 'geheime notulen' (inventarisnummer 69) 1955-1975 (openbaar vanaf 2026). Volgens Giskes bevat dit deel bestuursnotulen van besprekingen over gevoelige aangelegenheden die verband houden met 'belangrijke personen en dito zaken de N.V. betreffende'. (Bron: E-mailbericht d.d. 31 augustus 2017 van Giskes aan de auteur.)

⁴⁹ SAA, Archief van de Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest (1951-1985), toegangsnummer 693.

onder meer accountantsrapporten, notulen van de vergaderingen van het stichtingsbestuur en andere relevante documenten waaronder het directiereglement van 2002. Oud-gemeente-archivaris Jan Boomgaard is inmiddels begonnen met de inventarisatie van het archief van het orkest. Hij verwacht dit project binnen enkele jaren te voltooien.⁵⁰

Een andere interessante bron is het Archief van de Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’.⁵¹ Het doel van deze vereniging, opgericht in 1915/16, is het behartigen van de belangen van de orkestmusici en andere personeelsleden van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest. De orkestvereniging speelde een cruciale rol in de scheiding tussen gebouw en orkest. In de periode 1951/52 was zij vertegenwoordigd in de zogeheten Commissie van Vier (Rijk, gemeente Amsterdam, Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest) die een nieuw organisatiemodel moest voorbereiden. Vanaf de oprichting van de Nederlandse Orkeststichting in 1952 draagt de vereniging medebestuurverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het orkest. Dit archief bevat onder meer notulen van vergaderingen, correspondentie, jaarverslagen, reorganisatieplannen en concertprogramma’s. Giskes maakte intensief gebruik van dit archief voor zijn uitvoerige publicatie ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’. Ook voormalig orkestmusicus en orkestbestuurder Jan Kouwenhoven putte uit dit archief voor zijn bijdrage ‘Van orkest naar bedrijf’.⁵²

Een waardevolle aanvulling op deze archieven vormde de Collectie Nico Steffen. Deze collectioneur en connaisseur bestudeert sinds 1966 de geschiedenis van Het Concertgebouw N.V., het Concertgebouworkest en zijn dirigenten. De collectie Steffen bevat circa 80 strekkende meter aan archivalia, literatuur en ‘beeld- en geluidsdragers’. Een bijzonder detail is dat Steffen in het bezit is van het archief van Haitink van na 1972. Steffen beschikt tevens over een waardevolle verzameling literatuur over Nederlandse, Europese en Amerikaanse symfonieorkesten en hun dirigenten. Deze scherpe waarnemer van de geschiedenis van gebouw en orkest, werkte mee aan diverse publicaties over Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest.⁵³

Ongeschreven bronnen

Deze studie is – naast geschreven bronnen zoals archivalia en literatuur – gebaseerd op diverse orale bronnen: tientallen gesprekken met betrokkenen uit en rond het Concertgebouworkest, onder wie chef-dirigenten, directie- en bestuursleden. Een ongeschreven bron die van pas kwam voor een plausibele beeldvorming van de gang van zaken achter de schermen was voormalig orkestinspecteur Theo Berkhout. Met deze ervaringsdeskundige, wiens herinneringen in 2015 werden geboekstaafd, voerde ik talrijke gesprekken over de mores *backstage*.⁵⁴ Berkhout was enkele decennia werkzaam in de catacomben van Het Concertgebouw en in feite de informele leider bij het Concertgebouworkest. Als orkestinspecteur was hij verantwoordelijk voor de personele planning van het orkest. Berkhout onderhield intensieve contacten met enerzijds dirigenten, solisten en orkestmusici en anderzijds directie- en stafleden alsook met de leiding van buitenlandse concertzalen. Volgens voormalig chef-dirigent Jansons behoort een orkestinspecteur tot de belangrijkste figuren achter de schermen.

⁵⁰ Gesprek met voormalig gemeentearchivaris Jan Boomgaard d.d. 28 juni 2017 te Amsterdam.

⁵¹ SAA toegangsnummer 1021 (‘Het Concertgebouworkest’), periode: 1940-1975.

⁵² Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’ in: Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee*, 35-144. Later in niet geannoteerde versie verschenen in: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammellant en harmonie. 100 jaar Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’* (Bussum 2015) 9-129. Zie ook: Jan Kouwenhoven, ‘Van orkest naar bedrijf’ in: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammellant en harmonie*, 129-189.

⁵³ Zie o.a. de catalogus van de collectie Steffen, *Collectie omtrent het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten – Bernard Haitink* (Kampen 2010). In 2016 is een herziene versie verschenen.

⁵⁴ Bert Koopman en Theo Berkhout, *Achter de schermen. Het Concertgebouworkest tussen traditie en vernieuwing* (Amsterdam 2015).

‘Enerzijds is hij lid van het orkest, anderzijds staat hij op afstand ervan. Hij is mens en collega, maar moet ook weten wat van belang is voor het orkest als geheel.’⁵⁵
Directie en staf van het Concertgebouworkest hielden geen kantoor in Het Concertgebouw, maar in een pand een paar straten verderop, wat de interne communicatie niet ten goede kwam. Dirigent, orkest en podiumstaf werkten immers in Het Concertgebouw. Bij het ter perse gaan van dit boek waren er gevorderde plannen voor nieuwe huisvesting in een voormalig monumentaal schoolgebouw aan de Gabriël Metsustraat in Amsterdam, op een steenworp afstand van Het Concertgebouw. Het was de bedoeling om dit gebouw in november 2018, wanneer het orkest 130-jarig bestaat, te betrekken.⁵⁶

Bergen (N.H.)
Maart 2018

⁵⁵ Gesprek met Mariss Jansons d.d. woensdag 24 december 2014.

⁵⁶ Het betreft de voormalige ‘Dagteken- en Kunstambachtschool voor Meisjes’, een ontwerp van architect Hendrik Petrus Berlage.

HOOFDSTUK I

EEN SIAMESE TWEELING

1 HET ORKEST EN MENGELBERG

Willem Mengelberg blies in het vroege voorjaar van 1951 zijn laatste adem uit in zijn afgelegen chalet op een besneeuwde alp in Zwitserland. De volksheld was toen al jaren van zijn voetstuk gevallen, hij voelde zich verbannen en miskend. Zijn leven is samen te vatten in enkele woorden: vereerd, verafgood en verguisd. Mengelberg overleed enkele maanden voordat zijn dirigeerverbod, dat de Centrale Eerraad hem in 1945 had opgelegd wegens zijn pro-Duitse houding en gedragingen, was verstreken. Waarschijnlijk was dat zijn redding want zijn rentree bij het Concertgebouworkest zou ongetwijfeld gepaard zijn gegaan met hevige rellen.⁵⁷ De orkestleider had een halve eeuw voor het Concertgebouworkest gestaan, het ensemble naar de toppen van zijn kunnen gedirigeerd en Amsterdam gemaakt tot een internationaal gerespecteerd muziekcentrum. Zijn rapsodische levensverhaal is nauw verweven met de vooroorlogse geschiedenis van het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest, formeel tot eind 1952 één organisatie.

Mengelberg, zoon van Duitse ouders, had een gecompliceerd karakter, de snaren van zijn persoonlijkheid waren niet altijd in harmonie. De bestuurders van Het Concertgebouw noemden hem ‘onze bewerkelijke vriend’.⁵⁸ Op de bok was hij een autoritair leider die precies wist wat hij wilde, één stap ernaast was hij een wat onbeholpen persoonlijkheid. Maar één ding stond buiten kijf: zijn muzikale gedrevenheid was enorm en bij het uitvoeren van symfonisch repertoire op het hoogste niveau lag zijn passie. Hij onderhield levendige contacten met vooraanstaande componisten uit binnen- en buitenland en zijn repertoirekeuze was avontuurlijk en vooruitstrevend. In de bedrijfsvoering van het orkest was hij echter veel minder geïnteresseerd, hoewel hij wel inzag dat artistieke en zakelijke belangen onlosmakelijk met elkaar waren verbonden. Het dirigeren van uitvoerende handelingen op het zakelijk vlak liet hij liever over aan anderen. En op het terrein van financiën was Mengelberg naïef.⁵⁹ In de tweede helft van zijn loopbaan raakte hij verwickeld in een conflict met de fiscus en moest hij financiële tegenslagen incasseren.

Toen Mengelberg in 1895 op 24-jarige leeftijd aantrad werden gebouw en orkest geleid door één bestuur dat onder meer de verantwoordelijkheid droeg voor het orkest, zijn dirigenten en de programmering. De dagelijkse artistieke leiding lag bij de orkestdirecteur, tegenwoordig chef-dirigent genaamd. De oude statuten vermelden niets over diens taken en bevoegdheden. Voor de ‘dagelijksche leiding der zaken, de uitvoering der besluiten van het bestuur en de administratie’ stelde het bestuur een administrateur aan, thans directeur genoemd. Van een duidelijke scheidslijn tussen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van dirigent en administrateur was geen sprake.⁶⁰ Dit gegeven kon dus gemakkelijk leiden tot gespannen verhoudingen tussen beide sleutelfiguren. Eigenlijk was het vragen om moeilijkheden.

Concertetiquette

Mengelberg stapte in zekere zin in een gespreid bed. Onder zijn voorganger Kes, de eerste chef-dirigent van het Concertgebouworkest, had het ouderwetse sociëteitskarakter naar Duits voorbeeld plaats gemaakt voor concertetiquette en ingetogen publieksgedrag. De uit Dor-

⁵⁷ Nelissen, *‘Als je het een beroep kunt noemen’*, 19.

⁵⁸ Van Rees, *‘Herinneringen’*, 16. Zie ook: Van Royen e.a. (red.) *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest I*, 120.

⁵⁹ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 353.

⁶⁰ SAA toegangsnummer 1989 (Concertgebouw) inventarisnummer 303, statuten, 1 omslag 1882-1990. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 30.

drecht afkomstige violist en dirigent Kes, leidde het orkest met straffe hand en voedde het publiek op.⁶¹ Kes liet in 1890 de zaaldeuren tijdens concertuitvoeringen sluiten en een paar jaar later, in 1893, werden losse tafels en stoelen vervangen in rijen aaneengeschakelde en aan de vloer vastgeschroefde stoelen.⁶² Met de oprichting van gebouw en orkest zou het publiek ‘een smaak voor en begrip van’ muziek ontwikkelen.⁶³ Hier past enige nuance. Diverse onderzoekers dragen namelijk bij aan het besef dat deze ontwikkeling complexer was en dat een breuk in de luistercultuur volledig toeschrijven aan het Concertgebouw een te simpele voorstelling van zaken is.⁶⁴ Kes vertrok in 1895 naar het Scottish Orchestra in Glasgow, waar hij meer artistieke vrijheid kreeg en meer kon verdienen.⁶⁵ Hij had in Amsterdam een uitstekende artistieke basis gelegd, doch liet gebouw en orkest met financiële zorgen achter. Ook Mengelberg, wiens grote talent aanvankelijk door het bestuur niet helemaal op waarde werd geschat, werd aanvankelijk laag gehonoreerd, zoals bestuurlid Van Rees in 1924 optekende in zijn memoires: ‘Gelijk een vader en moeder in hun volwassen kinderen steeds kinderen blijven zien en moeite hebben de meeningen en opvattingen dier kinderen voor volwaardig aan te nemen, zoo bleef Mengelberg voor ons ouderen, jarenlang den gecompliceerden, op zijn tijd beminnelijken, charmanten in het dagelijks leven eenigszins stoethaspeligen, onbeholpen, somtijds lastigen, veelal klagenden jonge man.’⁶⁶ De dirigent drilde het Concertgebouworkest en dulde nauwelijks tegenspraak. Er zijn vele verhalen in omloop over disciplinaire problemen en woordenstrijd tijdens orkest-repetities. Het gezag van Mengelberg had echter ook een kwetsbare kant: als de musici afspraken tijdens een orkestrepetitie volledige stilte te betrachten, raakte de dirigent, gewend aan een luidruchtig orkest, uit zijn evenwicht.⁶⁷ Maar het klinkend resultaat mocht er zijn, de nieuwe orkestleider was een fenomenaal talent.⁶⁸ ‘Mengelbergs concerten vielen op door een grote technische perfectie in het orkestspel en in de interpretatie die vanuit de architectuur van een werk gedacht was. Opvallend waren verder de homogeniteit van het samenspel, een grote, uitzonderlijke ritmische precisie, een sterk ontwikkeld gevoel voor detail, een flexibel tempo en een verzorgde, doorzichtige klank, die kenmerkend was vanuit zijn aandacht voor balans.’⁶⁹

Het kernrepertoire van Mengelberg bestond uit muziek van een twintigtal componisten, onder wie Beethoven, Debussy, Mahler, Ravel, Richard Strauss, Stravinski, Tsjaikovski en Wagner. Met zijn jaarlijkse uitvoering van de *Matthäus-Passion* van Bach vestigde hij een traditie die

⁶¹ Smithuijsen, *Stilte! Het ontstaan van concertetiquette* (Amsterdam 2001), 115, 116. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 56.

⁶² Smithuijsen, *Stilte!*, 115, 116. Zie ook: Herman Leonard Berckenhoff, *Kunstwerken en kunstenaars* (Amsterdam 1915) 20, 21. Alsook: Salomon Bottenheim, *Geschiedenis van het Concertgebouw*, deel 1, (Amsterdam 1948), 80.

⁶³ Eduard Reeser, *Een eeuw Nederlandse muziek*, 155. Zie ook: Landman, *Willem Kes*, 230.

⁶⁴ Zie: Jan Hein Furnée, ‘Muziek voor de haute volée. Concert Diligentia en het Haagse muziekleven in de 19^e eeuw’ in: *Holland* 40 (2008) 189-216; dito, *Plaatsen van beschaafd vertier. Standsbesef en stedelijke cultuur in Den Haag, 1850-1890* (Amsterdam 2012) 679-682; Jeroen van Gessel, *Een vaderland van goede muziek. Een halve eeuw Maatschappij tot Bevordering der Toonkunst* (Utrecht 2004) 155-158; Wennekes, *Het Paleis voor Volksvlucht*, 155-158; Delpeut, ‘Een te herziene eeuw Nederlandse muziek’, 21 alsook: Sven Oliver Müller, ‘Analysing Musical Culture in Nineteenth-Century Europe: Toward a Musical Turn?’, in *European Review of History* 17 (2010) 835-859.

⁶⁵ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) notulen 4 maart 1895. Kes toucheerde £ 1.200 per jaar. Het Pond Sterling was destijds 12 gulden waard (Bron: *Algemeen Handelsblad* d.d. 5 maart 1895) Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 59, 60.

⁶⁶ Mengelberg ontving bij zijn aantreden voor de concerten in Amsterdam een honorarium van 5.000 gulden per jaar. Zie: Giskes, *Dirigenten te gast*, 66. Alsook: Van Rees, *Herinneringen*, 16

⁶⁷ Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’, 65. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum 1900-1959*, 169.

⁶⁸ Glenn Gould, *Von Bach bis Boulez. Schriften zur Musik I* (München 1986), 67, 68.

⁶⁹ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 557.

teruggaat tot 1899 en internationaal de aandacht trok.⁷⁰ De orkestleider had het hoge artistieke niveau tijdens uitvoeringen van deze muziek weten te bereiken door zijn uitzonderlijke muzikale talent, door eindeloos en fanatiek te repeteren en door te profiteren van de akoestiek van het Concertgebouw, een van de beste zalen ter wereld. Want het is bekend: wat het doek is voor een schilder, is de akoestiek voor een musicus. De klank van het orkest is nauw verbonden met de akoestiek van de Grote Zaal.⁷¹ Gebouw en orkest worden wel een Siamese tweeling genoemd.⁷²

Mengelberg werd in 1871 geboren in een kinderrijk rooms-katholiek gezin. Zijn vader, Friedrich Wilhelm Mengelberg, was architect, beeldhouwer en schilder. Hij maakte in 1869 de overstap van Keulen naar Utrecht. Daar dreef hij een atelier voor kerkelijke kunst. Een lucratieve opdracht was mede aanleiding om zich in Nederland te vestigen. Nadat hij in 1868 de bisschopszetel had vervaardigd voor de kathedraal in de Domstad, werd hem een jaar later gevraagd het overige kerkmeubilair te maken. In Duitsland voltrok zich intussen van 1872 tot 1879 de ‘Kulturkampf’, de strijd die de overheid van het pas gestichte Duitse Rijk onder de protestant Otto von Bismarck voerde tegen de Katholieke Kerk. In de jaren tachtig, Bismarck werkte inmiddels samen met de katholieken, ontwierp Mengelbergs vader voor de Dom in Keulen onder meer de bronzen deuren van het noordelijke portaal, kruiswegstaties, een biechtstoel en het altaarretabel.⁷³

Willem Mengelberg dankte zijn kunstzinnige vorming aan zijn vader, het muzikale talent erfde hij van zijn moeder, de pianiste Helena Franziska Schrattenholz.⁷⁴ Hij kreeg zijn opleiding in Keulen en ondervond daar muzikale inspiratie van Franz Wüllner, een musicus die nog had gestudeerd bij Beethovens secretaris en biograaf Anton Schindler. Na een succesvolle start als dirigent, kerkmusicus en muziekschooldirecteur in het Zwitserse Luzern, werd Mengelberg in 1895 op 24-jarige leeftijd aangesteld als chef-dirigent van het Concertgebouworkest in Amsterdam. De Utrechtse musicoloog Johan Cornelis Marius van Riemsdijk had het orkestbestuur op de jonge Mengelberg geattendeerd.⁷⁵ Drie jaar later, in 1898, werd hij tevens dirigent van het koor van de Amsterdamse afdeling van de Maatschappij tot Bevordering der Toonkunst. Zijn biograaf Zwart noemt hem als musicus ‘meer dan imponerend’ en doelt daarbij op Mengelbergs enorme werklust, zijn hang naar perfectie en zijn gevoel voor eigentijdse werken van onder anderen Mahler, Richard Strauss, Reger en Schönberg.⁷⁶

Bestuurder Van Rees van Het Concertgebouw had de 24-jarige Mengelberg in Luzern opgezocht en voor het Concertgebouworkest weten te winnen. Van Rees meende in 1895 al eigenschappen te bespeuren die Mengelberg tot ‘den eersten onder de allerbesten’ zouden maken: ‘muurvast zelfvertrouwen gebaseerd op kunnen, op een gansch buitengewone werklust en werkkraft, onverzettelijke wilskraft, een wellicht nog enigszins vage maar toch vaste overtuiging zijner roeping: op muzikaal gebied naar het allerhoogste te grijpen en dit te berei-

⁷⁰ Het Concertgebouworkest voerde de *Matthäus-Passion* buiten Nederland uit in Brussel (1908 en 1931), Parijs (1908 en 1924) en Frankfurt am Main (1912). Met dank aan Steffen. Zie ook: Christian Martin Schmidt e.a. (red.), *De Matthäus-Passion. 100 jaar passietraditie van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Bussum 1999).

⁷¹ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 178. Zie ook: Bank en Tom van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap* (Amsterdam 2006) 14.

⁷² Gesprek met Martijn Sanders op 15 juli 2011 te Amsterdam. Sanders was in de periode 1981-2006 directeur en later algemeen directeur van Het Concertgebouw N.V.

⁷³ Zwart, *Willem Mengelberg 1871-1920*, 21. Met dank aan Bank.

⁷⁴ Bank, ‘Willem Mengelberg, een Rijnlandse hoogleraar in Utrecht’ in: Ed Jonker en Maarten van Rossem, *Geschiedenis & cultuur. Achttien opstellen* (Den Haag 1990), 212.

⁷⁵ Van Rees, *Herinneringen*, 10. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1871-1920*, 54-56.

⁷⁶ *Ibidem* 348.

ken'.⁷⁷ Toch was de overgang van Luzern naar Amsterdam niet gemakkelijk. Gebouw en orkest waren in financieel opzicht noodlijdend. Ze dreven aanvankelijk op een mengeling van entrepreneurschap en mecenaat. Van steun van stad en staat was nog geen sprake. Daar stond tegenover dat de perfectionist Mengelberg op het artistieke vlak zijn muzikale talenten volledig kon ontwikkelen. Het bestuur gaf hem op dat vlak de volle vrijheid en daarmee een grote verantwoordelijkheid.

Kort en goed: Mengelberg verruilde een aangenaam leven voor een grote levenstaak die hij vol vertrouwen tegemoet trad.⁷⁸ Amsterdam bood Mengelberg dankzij de inspanningen van de particuliere stichters van Het Concertgebouw een prachtig podium waarop de orkestleider vanaf 1895 aan zijn eigen orkestklank kon werken in een zaal die bij uitstek geschikt bleek voor het laatromantisch orkestrepertoire, geschreven voor grote bezettingen. In 1899, ruim tien jaar na de opening van het gebouw, liet de leiding van het gebouw het podium verlagen en minder steil maken.⁷⁹ Dit leidde tot nog betere klankverhoudingen tussen de diverse instrumentale groepen.

Een artistieke troef was Mengelbergs vriendschap met Mahler, die in 1903 voor het eerst in Nederland eigen werk dirigeerde. Mahler was in de periode 1898-1901 dirigent van de abonnementsconcerten van de Wiener Philharmoniker en voerde enkele van zijn symfonieën met dit orkest uit. Na zijn vertrek kwam zijn muziek nog slechts sporadisch voor op de programma's van de Wiener Philharmoniker.⁸⁰ Mengelberg voerde de symfonieën van Mahler pas uit nadat hij eerst de componist zelf de gelegenheid had gegeven zijn muziek in Amsterdam te introduceren.⁸¹ Naast veel bijval van publiek en pers was er bij een deel van het publiek ook weerstand tegen de intense, laatromantische muziek van Mahler.⁸² Zijn muziek moest lang op erkenning wachten. Mengelberg riep Mahler echter uit tot de Beethoven van zijn tijd, wat volgens Mengelbergs biograaf niet alleen een compliment betekende, maar ook een moedige uitspraak was: de dirigent voerde Mahlers muziek ondanks kritiek steeds weer uit.⁸³

De orkestleider onderhield ook een bijzondere band met Richard Strauss, een andere prominente vertegenwoordiger van het laatromantische orkestrepertoire. Hij probeerde deze tijdgenoot van Mahler telkens als gastdirigent in Amsterdam te laten optreden en bleef zich onvermoeibaar inzetten voor diens virtuoos georkestreerde partituren. Wat Strauss componeerde, voerde Mengelberg bij de eerste de beste gelegenheid uit. Strauss zelf verklaarde eindelijk een orkest gevonden te hebben dat alles wat hij schreef kon spelen. Strauss was dertien maal bij het Concertgebouworkest te gast. Hij droeg in 1899 het symfonisch gedicht *Ein Heldenleben* op aan Mengelberg en het orkest.

Het Concertgebouworkest vervulde in Nederland een voorbeeldfunctie en was buiten Amsterdam te beluisteren in Arnhem, Den Haag, Haarlem, Leiden, Nijmegen, Rotterdam en Utrecht. Het ensemble ondervond alleen concurrentie van het in 1903 opgerichte Residentie Orkest onder leiding van Henri Viotta. De rivaliteit tussen beide orkesten is terug te voeren op stedelijk chauvinisme en de verschillende karakters van Mengelberg en de meer ervaren en zakelijker ingestelde Viotta. De hoofdstedelijke context speelde Mengelberg in de kaart: er was sprake van een duidelijk samenhang tussen de komst van nieuwe culturele instellingen en de stedelijke expansie van Amsterdam, ingezet in de tweede helft van de negentiende eeuw. Het Paleis voor Volksvlijt, de musea en Het Concertgebouw waren onderdeel van een

⁷⁷ Van Rees, *Herinneringen*, 13.

⁷⁸ *Ibidem* 12.

⁷⁹ Giskes, *Dirigenten te gast*, 45.

⁸⁰ Met dank aan Steffen.

⁸¹ Zie: Steffen, *Collectie omtrent Het Koninklijk Concertgebouw N.V., de stichting Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten, Bernard Haitink* (Kampen 2016), herziene versie catalogus, 33, 34.

⁸² Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 197, 230.

⁸³ *Ibidem* 215.

stadsproject op basis van een particulier initiatief: de uitbreiding aan de Utrechtse Poort respectievelijk de aanleg van een Rij- en Wandelpark (het Vondelpark) met bebouwde omgeving.⁸⁴

Mengelberg maakte Amsterdam tot een beziend en internationaal gerespecteerd muziekcentrum en verlostte het Nederlandse muziekleven van zijn wat provinciale karakter.⁸⁵ Zijn concerten en muziekfeesten trokken internationaal de aandacht in een tijd dat Nederland het buitenland op compositorisch gebied – uitzonderingen daargelaten – betrekkelijk weinig te bieden had.⁸⁶ Mengelberg en zijn orkest oefenden een grote aantrekkingskracht uit op coryfeeën uit het internationale muziekleven onder wie de pianist Ferruccio Busoni, de cellist Pablo Casals, de pianist Raoul Pugno en de componist Max von Schillings. Daarnaast stak Mengelberg veel energie in zijn internationale carrière. In het buitenland kon hij meer geld verdienen dan in Amsterdam, en aangezien hij op grote voet leefde was dat geen overbodige luxe.

Na 1904 kwamen Mengelbergs buitenlandse activiteiten van de grond met gastoptredens in New York, Duitsland, Frankrijk, Italië en Rusland. Van 1909 tot 1920 leidde hij de Cäcilien-Verein in Frankfurt, een ensemble vergelijkbaar met het Toonkunstkoor. Het was gebruikelijk om bij Mengelbergs afwezigheid andere dirigenten te engageren.⁸⁷ Musicoloog Marius Flothuis wijst erop dat Mengelberg het orkestspel op een plan bracht dat de vergelijking met buitenlandse orkesten ‘glansrijk kon doorstaan’. Dit werd volgens Flothuis bevestigd door enthousiaste beoordelingen van vooraanstaande componisten als Grieg, Mahler en Richard Strauss en door het toenemende aantal uitnodigingen aan Mengelberg om op te treden in het buitenland.⁸⁸

Toch duurde het jaren voordat de jonge, gedreven Mengelberg overwicht had over de eigenzinnige musici in het Concertgebouworkest. Hij stelde zich op als een alleenheerser, maar miste de geestelijke kracht die hiervoor nodig was.⁸⁹ De dirigent kon enorm lastig zijn, gedroeg zich vaak egocentrisch en dictatoriaal jegens zijn orkestleden.⁹⁰ De begaafde drillmeester had op zijn beurt soms heel wat te stellen met opstandige prima donna’s in het orkest.⁹¹ Mengelberg was overigens niet de enige die worstelde met het prima donna gedrag van zijn orkestmusici; ook gastdirigenten, onder wie Erich Kleiber, Pierre Monteux en Bruno Walter klaagden over het gebrek aan discipline in het orkest.⁹² Dit zegt dus ook iets over de opstelling van een deel van de musici van het Concertgebouworkest.

Niet alleen op het podium had Mengelberg problemen, ook *backstage* waren er moeilijkheden. Al tijdens het seizoen 1903/04, acht jaar na zijn aantreden, raakte hij verstrikt in een felle machtsstrijd met de gedreven en visionaire directeur Willem Hutschenruyter – een institutionele crisis waarbij ook bestuurs- en orkestleden betrokken waren. Tijdens dit ‘Concertgebouwconflict’ van 1903/04 zag Mengelberg zijn gezag aangetast door de hervormingen die directeur Hutschenruyter voor ogen stonden. Diens inzet was onder meer de

⁸⁴ Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, *Tijdschrift voor Geschiedenis* 104 (1991), 572.

⁸⁵ Ibidem 65.

⁸⁶ Wennekes (e.a.), ‘IJKjaar 1900’ in: Louis Peter Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2002), 538.

⁸⁷ Prominente buitenlandse dirigenten die de leiding van het Concertgebouworkest overnamen waren onder anderen Gustav Kogel (1908-1910), Karl Muck (1921-1925), Pierre Monteux (1925-1934) en Bruno Walter (1934-1939). Zie ook: Zwart, ‘De glansrijke carrière van Willem Mengelberg’ in: Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2002) 531.

⁸⁸ Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen 1920-1940’ in: Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek I*, 179. Het Concertgebouworkest werkte ook met tweede dirigenten, onder wie Evert Cornelis en Cornelis Dopper.

⁸⁹ De Leur, *Eduard van Beinum*, 168-171.

⁹⁰ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 348. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 65-69.

⁹¹ Roland de Beer, *Dirigenten* (Amsterdam 2003) 63.

⁹² Ibidem 169. Zie ook: Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’, 108.

emancipatie van orkestmusici. Mengelberg overleefde dit conflict, zij het met de nodige kleerscheuren, Hutschenruyter vertrok. Na deze turbulente beginperiode leek Mengelbergs positie onaantastbaar. Hij werd binnen en buiten Het Concertgebouw ‘de baas’ genoemd en gold als de belichaming van het Nederlands muziekleven. Kritische stemmen verstomden bij de bewondering van publiek en pers.⁹³

Nationale held

Een hoogtepunt in Mengelbergs carrière was het Mahlerfeest van 1920, waarvan Rudolf Mengelberg de architect en organisator was.⁹⁴ Rudolf Mengelberg had aanvankelijk rechten gestudeerd en daarna muziekwetenschappen en compositie. Deze naamgenoot en verre verwant was in 1920 op verzoek van de dirigent benoemd ‘in de Commissie voor de programmas als artistiek vertegenwoordiger van Willem Mengelberg en wel zoodanig dat hy eenerzyds eene overwegende vertegenwoordiging heeft als Mengelberg hier te lande is en zelf dirigeert en eene evenredige vertegenwoordiging wanneer hij niet dirigeert of afwezig is’.⁹⁵ Het Concertgebouw had hem in 1917 aangetrokken om toelichtingen te schrijven voor de programmaboekjes. Rudolf Mengelberg, die snel carrière maakte, werd in 1925 benoemd tot onderdirecteur voor artistieke leiding en in 1936 tot directeur, in welke hoedanigheid hij ook de administratieve leiding in handen kreeg.⁹⁶

Willem Mengelberg dirigeerde in twee weken tijd het hele symfonische oeuvre van Mahler met hetzelfde orkest in dezelfde concertzaal. Dat was ongekend. Mengelberg, toen 49 jaar, werd sindsdien beschouwd als een nationale held. Het bewuste seizoen 1919/20 was ook en vooral een Mengelbergfeest.⁹⁷ Deze viering van zijn zilveren jubileum was tevens het eerste internationale muziekfeest in Europa na de Eerste Wereldoorlog.⁹⁸ Het festival had naast de enorme muzikale uitstraling ook een ander effect: onder musici werd een gevoel van verzoening en verbroedering gevoeld en beleefd tussen de naties, niet alleen tijdens dit feest, maar ook lang daarna. Voor buitenlandse gasten was de ontmoeting tussen al die musici van zo veel verschillende nationaliteiten indrukwekkend.⁹⁹ Het was een soort Amsterdamse vredesconferentie, een weerzien tussen sleutelfiguren uit het Duitse en Franse muziekleven na de Eerste Wereldoorlog.

Kort na de festiviteiten verscheen een uitgebreid *Gedenkboek* waarin een grote kunstenaarsverering doorklonk.¹⁰⁰ Mengelberg werd op het schild gehesen en zijn positie leek onaantastbaar. Ook Mengelbergs maatschappelijke macht kwam erin tot uiting dankzij adhesiebetuigingen van het koningshuis, ministers, musicologen en componisten uit binnen en buitenland. Mengelberg had immers niet alleen een goed gehoor voor buitenlandse eigentijdse muziek, maar ook voor contemporaine Nederlandse muziek. Met zijn initiatief om Nederlandse Muziekfeesten te organiseren, het eerste in 1902, had hij basis gelegd om deze muziek onder de aandacht van een breder publiek te brengen. Zo ontstond bij de Amsterdamse orkestmusici en hun toehoorders een zekere *goodwill* voor componerende tijdgenoten.¹⁰¹

⁹³ Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen’, 179.

⁹⁴ Mengelberg leidde naast het Mahler Feest in 1920 muziekfeesten met Nederlandse muziek in 1902 en 1912, het Franse Muziekfeest in 1922 en het Nederlandse Muziekfeest in 1935.

⁹⁵ SAA toegangsnr. 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 22, notulen bestuursvergadering d.d. 29 november 1920. ‘Hun beider betovergrootouders waren neven; dezelve vaders waren broers en de vader van deze broers was de stamvader.’ Bron: Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen’, 209.

⁹⁶ Giskes, *Dirigenten te gast*, 31.

⁹⁷ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 314.

⁹⁸ Henriette Straub, ‘De Nederlandse Mahlertraditie’ in: Grijp, *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden*, 574-581.

⁹⁹ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 327.

¹⁰⁰ Paul Cronheim (red.) *Willem Mengelberg. Gedenkboek 1895-1920* (Den Haag 1920).

¹⁰¹ Michiel Cleij en Mark van Dongen, ‘Componisten over de vloer’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 167.

Mengelberg, de hervormer van het concertwezen, had de Nederlandse muziekcultuur grandeur gegeven. Hij had ‘het Concertgebouworkest aan de Europese top gebracht, propaganda gevoerd voor een groot aantal componisten en daarmee het Nederlandse muziekleven een internationale dimensie gegeven. Mengelberg creëerde een podium waardoor het Concertgebouw een brandpunt werd van het Europese muziekleven en gaf aan veel componisten de gelegenheid hun werken te doen weerklinken’.¹⁰² Het dagblad *La Libre Belgique* schreef in 1926 dat ‘het orkest van het Concertgebouw, tezamen met het Weenske Philharmonisch Orkest, het meesterschap over de symphonische wereld bezit’.¹⁰³ Toch past hier een relativering: componisten als Bartók, Ravel en Stravinski waren naar Amsterdam gekomen nadat ze met hun werken in andere landen soms al furore hadden gemaakt.

Een beperking van Mengelberg was dat hij zich vrijwel nooit bewoog op het terrein van de opera.¹⁰⁴ Aan de basis van de operahistorie van het Concertgebouworkest staat de in 1883 opgerichte Wagnervereniging, een exclusieve vereniging met onder haar leden artsen, bankiers, juristen, industriëlen, kooplieden en renteniers. Dirigent Viotta leidde tot 1919 de Wagnervereniging tijdens operabegeleidingen in het Concertgebouw. Later traden befaamde buitenlandse dirigenten aan onder wie Fritz Busch, Karl Muck en Max von Schillings. Mengelbergs eigen activiteiten als operadirigent bleven beperkt. Hij was geen Wagneriaan, maar leidde in 1917 wel Mozarts *Le nozze di Figaro* en Beethovens *Fidelio*.¹⁰⁵

Niet alleen de musicus, ook de persoon Mengelberg kende volgens critici zijn beperkingen. Sommigen staken deze tekortkomingen niet onder stoelen of banken. De hoogleraar Romeins recht Julius Christiaan van Oven, de man die in 1945 deel uitmaakte van de Eereraad voor de Muziek, belast met de naoorlogse kunstenaarszuivering, kwam met scherpe kritiek die het *Gedenkboek* van 1920 niet haalde. Van Oven kende Mengelberg als lid van de ‘Commissie van Advies inzake bevordering der Toonkunst van Rijkswege. ‘Mengelberg is een van de grootste mannen van ons land, maar tevens een van de kleingeestigste [...], onbegrensd ijdel en heerszuchtig en zoo egocentrisch dat hij alle quaesties, als het maar enigszins mogelijk is, op zijn persoon betreft, [...] juist omdat hij alles vanuit een persoonlijk gezichtspunt bekijkt, volkomen intransigent en onplooibaar is en geen andere meening dan de zijne waarden kan.’¹⁰⁶

In artistiek opzicht ging het Mengelberg na het Mahler Feest voor de wind. De jaren twintig stonden grotendeels in het teken van Mengelbergs verbintenis in New York; in dit decennium groeide Mengelberg uit tot een wereldster. Hij dirigeerde ongeveer de helft van het concertseizoen in New York. Mengelberg was daar in 1905 voor het eerst opgetreden als gastdirigent met het New York Philharmonic Orchestra. De orkestleider, die ook voor het hectische New York koos om er flink te verdienen, werd verrast door het enorme muziekaanbod ter plaatse. Er werkten vele Europese, vooral Duitse musici. In kunstkringen in New York werd vaak Duits gesproken.¹⁰⁷ Zijn engagement in de jaren twintig betekende voor Amsterdam dat een half concertseizoen moest worden ingevuld met dirigenten die Mengelbergs

¹⁰² Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 368.

¹⁰³ Samuel Bottenheim, *Geschiedenis van het Concertgebouw* deel 3 (Amsterdam 1950) 81.

¹⁰⁴ Clemens Christoph von Gleich, ‘Mengelberg, Joseph Wilhelm (1871-1951)’ in: *Biografisch Woordenboek van Nederland*, url: <http://www.inghist.nl/Onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn2/mengelbergjw> 22-10-2008. Oorspronkelijke versie opgenomen in: *Biografisch Woordenboek van Nederland 2* (Den Haag 1985) Laatst gewijzigd op 22-10-2008. Zie ook: Giskes, ‘Het Concertgebouworkest als operaorkest’ in: *Preludium* juni/juli 2002, 27-30.

¹⁰⁵ Ibidem 29.

¹⁰⁶ Frederik Heemskerk, *Dossier Mengelberg. De geschiedenis van een zuiveringszaak* (Amsterdam 2015) 22. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 478,

¹⁰⁷ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 48, 61. Mengelberg verdiende rond 1924 in Amerika \$ 33.000 voor maximaal 33 concerten – meer dan een heel seizoen dirigeren in Amsterdam.

werkzaamheden overnamen. Daartoe behoorde ook het adviseren van het bestuur van Het Concertgebouw in uiteenlopende zaken op het artistieke vlak.¹⁰⁸

New York telde in 1919 vier symfonieorkesten.¹⁰⁹ Mengelberg was in de periode 1921-1930 verbonden aan de New York Philharmonic en deelde deze functie met andere dirigenten – in de laatste fase met Arturo Toscanini. Beide orkestleiders golden als despoten doch waren voor het overige elkaars tegenpolen. Toscanini was een meer objectieve en partituurgetrouwe dirigent; Mengelberg paste in de subjectieve Duits-Oostenrijkse dirigententraditie, waartoe ook Mahler als dirigent behoorde.¹¹⁰ Mengelberg slaagde erin het in 1921 met het National Symphony Orchestra gefuseerde New York Philharmonic Orchestra binnen enkele jaren om te smeden tot één ensemble.¹¹¹

De repetitieschema's waren strak: vier sessies van maximaal twee uur per week. 'Overtime' betekende een belasting van het orkestbudget. Het bestuur in New York stelde zich veel minder toegeeflijk tegenover Mengelberg op dan dat in Amsterdam, het pakte de zaken krachtiger aan dan de Hollandse cultuurregents die Mengelberg jaarlijks met weemoed naar New York zagen vertrekken en niet altijd een hard standpunt durfden in te nemen. Daarmee bewerkstelligde het Amsterdamse bestuur een situatie waarin de dominante positie van de chef-dirigent ten opzichte van de directeur een zekere vanzelfsprekendheid aannam. Werken van Mahler propageren ging moeizaam in New York. Een gemiddelde van één werk per seizoen vond het bestuur meer dan genoeg. De meeste recensenten moesten niets van de muziek van Mahler hebben.¹¹² Ook het Franse orkestrepertoire lag moeilijk in New York.

Na 1924 verminderde Mengelbergs invloed en vanaf 1927 stond ook de Italiaanse maestro Toscanini, de dirigent met wie Mengelberg vaak wordt vergeleken, voor het fusieorkest. In 1928 vond opnieuw een fusie plaats. Deze keer werden de New York Symphony Society en het New York Philharmonic Orchestra samengesmeed tot de Philharmonic Symphony Society of New York. En deze maal bepaalde Toscanini hoe het nieuwe orkest eruit moest zien. Net als in 1921 het geval was, moesten heel wat musici het veld ruimen. Mengelberg leidde het nieuwe fusieorkest in 1930 voor het laatst.

Hij zou nog een aantal concerten dirigeren in het kader van de eerste Europese tournee van dit orkest. De Amsterdamse dirigent had zich daar in New York jarenlang voor ingezet. Dit voornemen werd echter geblokkeerd door Toscanini.¹¹³ Het bestuur van de New York Philharmonic achtte het in een dergelijke gespannen situatie beter om de verbintenis met Mengelberg te beëindigen.¹¹⁴ Tussen beide maestro's zou het niet meer goed komen. Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest zijn er nimmer in geslaagd Toscanini als gastdirigent naar Amsterdam te halen.¹¹⁵ Daarbij zullen onhandige uitspraken van Mengelberg in New York niet geholpen hebben. Hij placht daar tijdens de eerste repetitie na een periode van afwezigheid al na een paar maten af te tikken om de Amerikaanse orkestleden toe te

¹⁰⁸ Giskes, *Dirigenten te gast*, 147.

¹⁰⁹ New York Philharmonic Orchestra (1842); New York Symphony Orchestra (1878); New Symphony orchestra (1919) – sinds 1920/21 National Symphony Orchestra; City Symphony Orchestra of New York (1922). Met dank aan Steffen. Zie ook: Jon Tolanski 'International case studies' in: Colin Lawson (ed.), *The Cambridge companion to the orchestra*, 147-154.

¹¹⁰ Zwart, 'De tentoonstelling', 23, 24. Zie ook: János Reichenfeld, *Schrijven over muziek kan eigenlijk niet* (Amsterdam 1979) 157. Alsook: Harvey Sachs, *Toscanini. Musician of conscience* (New York 2017) 449..

¹¹¹ Howard Shanet, *Philharmonic*, 234-257. Zie ook: Zwart, 'De tentoonstelling', 22. Alsook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 147.

¹¹² Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 93, 94.

¹¹³ Ibidem 157-160.

¹¹⁴ Ibidem 563.

¹¹⁵ Het Residentie Orkest slaagde daar wel in en liet Toscanini dirigeren in Den Haag en Rotterdam.

voegen: ‘Wie heeft er in hemelsnaam mijn mooie orkest bedorven – nou kan ik weer helemaal opnieuw beginnen.’¹¹⁶

Financiële problemen

Mengelbergs carrière kende naast artistieke successen dieptepunten op het zakelijk vlak. In de loop van de jaren twintig raakte hij verzeild in een langdurig conflict met de fiscus, een geschil dat zich toespitste op Mengelbergs verdiensten in het buitenland. Op advies van Het Concertgebouw was George Russel zijn belastingconsulent, maar deze kon niet voorkomen dat het conflict uit de hand liep. Mengelberg ergerde zich enorm aan deze kwestie. Als het conflict niet zou worden opgelost, zou de maestro per 1 september 1929 in Amsterdam ontslag nemen. Het bestuur van Het Concertgebouw zocht daarop contact met enkele ministers in een poging de kwestie uit de wereld te helpen.

Mengelberg verbleef in 1925 hoogstens vijftien weken in Amsterdam, de overige 37 weken woonde hij in het buitenland, onder meer in zijn buitenhuis in Zwitserland. Mengelberg had in Nederland dus geen hoofdverblijf, vond hij. De minister van Binnenlandse Zaken Jan Kan beaamde dit, maar zijn collega van Financiën, Dirk Jan de Geer, was van mening dat Mengelberg als dirigent van het Concertgebouworkest moest worden aangeslagen en dus als een binnen het rijk wonend persoon. Ook de belastingdienst betwistte het standpunt van Mengelberg aangezien deze een huis had in de Van Eeghenstraat in Amsterdam. Een strijdvaardige Mengelberg liet daarop bezwaarprocedures starten bij de Raad van Beroep voor de Directe Belastingen en bij Gedeputeerde Staten.¹¹⁷

In 1932 volgde een torenhoge navordering van de belastingdienst die uiteindelijk leidde tot een schikking met de fiscus.¹¹⁸ Op 30 juni 1933 kreeg Mengelberg een officiële vestigingsvergunning waarmee hij Zwitsers ingezetene werd. In november van dat jaar kwam een einde aan de belastingkwestie. Pieter Oud, de opvolger van De Geer, was ermee akkoord gegaan dat Mengelberg niet meer in Amsterdam woonde en Nederland had verlaten. Op grond daarvan zou er belastingvermindering komen. Toch moest Mengelberg daarna nog flinke aanslagen betalen. Bovendien mocht hij niet terugkeren naar zijn huis in de Van Eeghenstraat want in dat geval zouden de belastingproblemen opnieuw beginnen.

Mengelberg en zijn vrouw Tilly Mengelberg-Wubbe verlieten hun huis in de Amsterdamse Van Eeghenstraat en namen vanaf 1934 hun intrek in het Amstel Hotel. In de pers werd hij mikpunt van spot en hoon, hetgeen afstraalde op Het Concertgebouw. Mengelberg trok zich deze gang van zaken persoonlijk aan en kreeg gezondheidsklachten die volgens zijn vrienden zeker ook te maken hadden met dit zich jaren voortslepende conflict. Bestuurslid Van Rees schreef hem in 1933 ‘naar ik hoor is de animus in de latere jaren bij U verstoord geworden door belastingkwesties, door onbillijkheden, die U, naar uw opvatting worden aangedaan’.¹¹⁹ Een Duitse arts van Mengelberg stelde dat: ‘Schwierigkeiten finanzieller, insbesondere steuerlicher Natur und auch die Sorgen um die Existenzfähigkeit seines Werkes in Holland’ tot dermatologische klachten hadden geleid en slechts te genezen waren in de vorm van een rehabilitatie.¹²⁰ Hendrik Pieter Marchant, de progressief-liberale minister van Onderwijs,

¹¹⁶ Geciteerd uit: Giskes, *Dirigenten te gast*, 205. Zie ook: Otto Glastra van Loon, *Onder de stenen lier. Het Concertgebouworkest. Lief, leed en luim in tachtig jaar samenspel van wereldberoemde muzikmakers* (Amsterdam 1969) 102.

¹¹⁷ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 144, 145.

¹¹⁸ De voorlopige navordering betrof een bedrag van 35.000 gulden dat kon oplopen tot 145.000 gulden (nu circa € 1,3 miljoen) over de periode 1929-1930. Zie Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 187. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Mengelberg*, 26. De schikking behelsde een bedrag van 6390 gulden (nu circa € 60.000) wegens te weinig betaalde inkomstenbelasting over de jaren 1925-1926 en 1929-1930. Tot en met dat laatste jaar zouden er geen navorderingen meer worden opgelegd.

¹¹⁹ Geciteerd uit: Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 190.

¹²⁰ Geciteerd uit: Bank, ‘Willem Mengelberg. Een Rijnlandse hoogleraar in Utrecht’, 215.

Kunsten en Wetenschappen, wilde Mengelberg voor Nederland behouden en zorgde ervoor dat de dirigent werd bevorderd tot Grootofficier Oranje Nassau zonder dat daarvoor in de voorschriften van de Koninklijke onderscheidingen aanleiding gevonden kon worden.¹²¹ Daarnaast intervenueerde de minister bij een van de Rijksuniversiteiten ten gunste van een hoogleraarbenoeming omdat de dirigent zich volgens de minister, die een groot bewonderaar was van Mengelberg, achtergesteld voelde bij zijn buitenlandse collega's en daarover onstemd was. Mengelberg, geen intellectueel, hield op 3 december 1934 zijn inaugurele rede, getiteld 'De taak en studie der reproductieve toonkunst'. De nieuwe professor ging er van uit dat elke tijd zijn eigen benadering scheidt van de muziek uit het verleden en, in het verlengde daarvan, de technische voorwaarden om de muziek tot klinken te brengen. Het zijn opvattingen die niet wezenlijk verschillen van die van andere dirigenten in die tijd. Het was de enige keer dat Mengelberg als hoogleraar optrad. Hij gaf nimmer college.¹²² Intussen duurden de financiële zorgen voort. Naast het conflict met de fiscus moest Mengelberg andere financiële tegenslagen incasseren. De dirigent was op z'n zachtst gezegd nogal onhandig met geld. Hij liet zijn financiële zaken over aan zijn manager Bottenheim in wie hij een blind vertrouwen had. De dirigent was alleen op de hoogte van de hoofdlijnen, ingewikkelde details hield hij verre van zich. In het begin van de jaren twintig verdampten zijn banktegoeden en beleggingen als gevolg van de Duitse hyperinflatie en de geldontwaarding elders in Europa. In 1929 gingen zijn tegoeden in de Verenigde Staten verloren na de ineensstorting van de beurs. Naar later bleek had Mengelberg Bottenheim in Amerika veel te veel vrijheid gegeven om te beslissen over zijn financiële zaken. De ontlustering was compleet toen Bottenheim in 1936 schuldig werd bevonden aan belastingontduiking en de gevangenis in moest. De publicitaire schande daarvan kwam vooral op het conto van Mengelberg.¹²³ Bottenheim had vrijwel al het spaargeld van Mengelberg verloren met beleggingen en speculaties die verkeerd afliepen. De dirigent, die veel te goed van vertrouwen was geweest, raakte er bijna door geruïneerd.¹²⁴

Pro-Duitse houding

Mengelberg moest intussen blijven dirigeren om na zijn financiële tegenslagen zijn royale levensstandaard op peil te houden. Zijn huis in de Zwitserse bergen was een schip van bijleg. Mengelbergs nieuwe impresario, Johan Koning, moest Mengelberg er financieel weer bovenop helpen. Maar de tijd om een goed pensioen bij elkaar te verdienen werd steeds korter. Koning kreeg na de deconfiture rond Bottenheim de volledige vrijheid om concerten te boeken en deed dat zonder enige terughoudendheid – ook in nazi-Duitsland. Mengelberg was blij dat hij veel concerten kon dirigeren en bemoeide zich nergens mee.¹²⁵ Zelfs tijdens de oorlogsjaren reisde hij voor zijn tournees dwars door Europa. De politieke omwentelingen in de jaren dertig in Europa leken aan Mengelberg voorbij te gaan.¹²⁶ In het buitenland kon hij meer verdienen dan in Amsterdam, waar het bestuur hem minder liet dirigeren. Dit verklaart waarom Mengelberg tot 1944 zo weinig in Het Concertgebouw was.

Wie de tekenen des tijds verstond, wist dat het nazibewind geen intern Duitse zaak was, maar een bedreiging voor heel Europa.¹²⁷ Mengelberg verzette zich nimmer actief tegen het opkomende nazisme. Hij getuigde van een aanstootgevende politiek-maatschappelijke

¹²¹ Ibidem.

¹²² Flothuis, 'Tussen twee wereldoorlogen', 180. De Universiteit Utrecht startte in 1930 de studierichting muziekwetenschap, de Universiteit van Amsterdam in 1946. Utrecht en Amsterdam bleven de belangrijkste opleidingen omdat alleen hier muziekwetenschap als hoofdvak gestudeerd kan worden.

¹²³ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 245.

¹²⁴ Ibidem 548. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 26.

¹²⁵ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 549.

¹²⁶ Zwart, 'De glanzrijke carrière van Willem Mengelberg', 531.

¹²⁷ Sebastian Haffner, *Kanttekeningen bij Hitler* (Amsterdam 2002), 63, 64.

blindheid.¹²⁸ Een uitnodiging voor een financieel gunstige Duitse tournee in 1937, stuitte op verzet bij onder anderen Joodse orkestleden. Zij vonden dat er voor een ensemble als het Concertgebouworkest geen plaats was in een land waar werken van Mahler en Schönberg niet meer mochten worden gespeeld, waar het standbeeld van Mendelssohn was neergehaald en waar Joodse musici in hun bestaan werden bedreigd. Maar Mengelberg stelde dat hij ‘de baas’ was.¹²⁹ De directie zegde de tournee echter op het laatste moment af.¹³⁰

In de loop van de jaren dertig werd steeds duidelijker hoe Mengelberg politiek georiënteerd was. Het thema Duitsland keerde voortdurend terug. Mengelberg was ervan doordrongen dat de Duitse cultuur de dominante cultuur was in Europa. Hij had een afkeer van het Verdrag van Versailles (1919), in het bijzonder van de strenge implicaties van het vredesverdrag voor Duitsland, en een weerzin tegen het communisme. Hij zag in Duitsland alleen positieve ontwikkelingen, niet de gruwel die de ideologie van het nationaalsocialisme met zich meebracht.¹³¹ Volgens zijn biograaf ging Mengelberg voorbij aan de politieke realiteit die Hitler schiep. ‘Hij kon en wilde de duistere kanten van het Duitse Rijk niet zien. Als hij daar iets van zag, zoals bij de rassentheorieën, dan verbond hij daar geen consequenties aan.’¹³²

De jaren 1940-1945 waren de meest dramatische uit zijn leven, Mengelbergs reputatie was geruïneerd. De aantasting van Mengelbergs naam en daarmee ook de reputatie van het Concertgebouworkest was vooral het gevolg interviews die Mengelberg aan het begin van de oorlog had gegeven. Een vraaggesprek in de *Völkischer Beobachter* van 5 juli 1940, het officiële dagblad van de NSDAP, deed hem de das om. Daarin stond dat Mengelberg een champagnedronk had uitgebracht op de capitulatie van het Nederlandse leger en dat terwijl Rotterdam in puin lag en duizenden Nederlandse militairen waren gesneuveld. De gedragingen van Mengelberg tijdens de oorlog wezen niet op concrete collaboratie of schurkenstreken, maar eerder op ijdelheid en beroepsmatige gezichtsvernaauwing.¹³³ Hij had zich kunnen verenigen met de autoritaire staats- en omgangsvormen van de Duitse machtshebbers en profiteerde van Arthur Seyss-Inquarts actieve belangstelling voor muziek.¹³⁴ Tijdens de Tweede Wereldoorlog speelde het Concertgebouworkest onder verantwoordelijkheid van directie en bestuur door tot eind 1944 terwijl andere instellingen, waaronder universiteiten, hun poorten al lang hadden gesloten.

Mengelbergs biograaf schoof in 2016 het beeld van de apolitieke en naïeve dirigent, dat de literatuur over de maestro tot die tijd grotendeels beheerste, terzijde. ‘Mengelbergs aantekeningen, krabbels en onderstrepingen rekenen genadeloos af met het idee dat hij apolitiek was, niet op de hoogte van het wereldnieuws, of het gedachtegoed van de nazi’s niet kende.’¹³⁵ Daarbij brengt Zwart echter meteen een belangrijke nuancering aan door te stellen dat ‘de portee van zijn krabbels soms onnozel overkomt’.¹³⁶ Zwart baseert zich op de vondst van stapels kranten in het huis van Mengelberg in het Zwitserse Zuort, waarin de dirigent ‘vitale informatie’ had aangetekend. Mengelberg was volgens hem niet wereldvreemd en evenmin naïef. Dat wil zeggen in de zin van ‘goed van vertrouwen’, maar niet als de betekenis ‘onwetend’ is.

Mengelberg had bijvoorbeeld voldoende inzicht in de politieke situatie om in 1936 aan minister Andries de Graeff van Buitenlandse Zaken te vragen wat de regering ervan vond als

¹²⁸ Martin van Amerongen en Philo Bregstein, *Willem Mengelberg tussen licht en donker*, (Baarn 2001) 14.

¹²⁹ Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen’, 179.

¹³⁰ Mengelberg dirigeerde tussen 1936 en 1940 in Duitsland 31 concerten. E-mailbericht d.d. 11 april 2017 van Steffen aan de auteur.

¹³¹ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)* (deel 2) 553.

¹³² Ibidem 552. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Mengelberg*, 27.

¹³³ Als katholiek mocht Mengelberg geen lid zijn van de NSB.

¹³⁴ Bank, ‘Willem Mengelberg, een Rijnlandse hoogleraar in Utrecht’, 219, 223.

¹³⁵ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 253.

¹³⁶ Ibidem.

hij in Duitsland zou dirigeren – zich indekkend om verwijten voor te zijn. De Graeff vond het overigens goed dat Mengelberg in Duitsland dirigeerde aangezien dit de verstandhouding – en de handelsbetrekkingen – met dit buurland ten goede zou komen. Betuigingen van vriendschap hielpen volgens de minister om gunsten van Duitsland te verkrijgen en ambassadeur honoris causa Mengelberg kon daarbij behulpzaam zijn. Deze houding past in de Nederlandse neutraliteitspolitiek van die dagen.¹³⁷

Volgens zijn biograaf staat het vast dat Mengelberg politiek geïnteresseerd was, vooral in de relatie tussen Duitsland en Europa. ‘Hij vereenzelvigde zich met het lot van Duitsland en zag vrijwel alles door een Duitse bril. In het openbaar verklaarde hij stevast niet aan politiek te doen.’¹³⁸ Maar tegenover buitenlandse kranten en journalisten leek hij veel minder voorzichtig in wat hij zei. En in Amsterdam liet hij violist Joseph Szigéti duidelijk merken hoe opgelucht hij was dat Hitler bij de aanslag in München in 1939 niet was omgekomen.¹³⁹ Het is duidelijk dat hij niet het voorbeeld volgde van Toscanini, die zich solidair verklaarde met de uit Duitsland verdreven Joodse musici, onder wie Mengelbergs collega’s Walter en Otto Klemperer. Toscanini kondigde om die reden aan daar nooit meer te zullen dirigeren.¹⁴⁰ Ook de niet-Joodse Busch en Kleiber hielden het in Duitsland voor gezien.¹⁴¹ In hoofdstuk 2 van dit boek zal blijken dat de pro-Duitse houding van Mengelberg niet zonder ingrijpende gevolgen bleef voor gebouw, orkest en publiek.¹⁴² De maestro werd na de oorlog zwaar gestraft.

Samenvattend: Mengelberg was gedurende een halve eeuw (!) bepalend voor de ontwikkeling van het Concertgebouworkest als toonaangevend symfonieorkest en voor de opmars van Amsterdam als internationaal gewaardeerd muziekcentrum. De orkestleider legde de artistieke lat bijzonder hoog, haalde grote componisten naar Amsterdam en koos voor een avontuurlijk repertoire. Hij legde daarmee de basis voor het Amsterdamse engagement met de eigentijdse orkestmuziek en vestigde een unieke Mahler-traditie. We mogen deze grote artistieke lijn niet uit het oog verliezen als we de schijnwerper richten op de keerzijde. De bestuurders van Het Concertgebouw gaven hem – in tegenstelling tot de directeur – veel vrijheid. Mengelbergs conflicten achter de schermen waren berucht. Daarmee, alsook met zijn financiële tegenslagen en zijn pro-Duitse houding, beschadigde hij de reputatie van het Concertgebouworkest en daarmee Het Concertgebouw. De chef-dirigent is immers het boegbeeld van het orkest, het gezicht tegenover de buitenwacht. Hij heeft voor alles en iedereen een voorbeeldfunctie. Zelden zal een carrière van een sterdirigent dramatischer zijn geëindigd als die van Mengelberg.

2 OPRICHTING EN BEDRIJFSVOERING

Het Concertgebouworkest was van 1888 tot eind 1952 onderdeel van Het Concertgebouw N.V. Bij het bestuur van deze vennootschap lag naast de exploitatie van het gebouw nog een andere verantwoordelijkheid: het borgen van de artistieke kwaliteit van het orkest en het scheppen van voorwaarden voor de verdere artistieke ontplooiing. Het gebouw vervulde naast zijn rol als stichter, naamgever, klankkast, en standplaats van het orkest ook de functie van werkgever en bestuurder. Van meet af aan was er spanning tussen het zakelijke en artistieke beleid. In de oude statuten van de N.V. stond de gebouwexploitatie voorop. Dit veranderde in

¹³⁷ Ibidem 287. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 27.

¹³⁸ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 552.

¹³⁹ Ibidem 553. (De auteur rept abusievelijk van 1938.) De aanslag op Hitler was op 8 november 1939. Joseph Szigéti trad op 9 november 1939 op met het Concertgebouworkest in het *Vioolconcert* van Ernst Bloch. De violist was van Joodse afkomst. (Bron: Steffen)

¹⁴⁰ Heemskerk, *Dossier Mengelberg*, 27.

¹⁴¹ In Duitsland bleven veel topdirigenten over onder wie Hermann Abendroth, Karl Böhm, Eugen Jochum, Herbert von Karajan, Hans Knappertsbusch, Clemens Krauss, Carl Schuricht en Richard Strauss.

¹⁴² Giskes, *Dirigenten te gast*, 276.

1931, toen het orkestbeheer de eerste plaats kreeg. Maar de N.V. kon niet verhinderen dat de orkestexploitatie door die van het gebouw in het gedrang kwam. De laatste kon op den duur niet meer lonend zijn doordat steeds grotere bedragen nodig waren voor instandhouding en vernieuwing van het monumentale gebouw.¹⁴³ In welke context startten gebouw en orkest? Hoe ontwikkelde zich de verhouding tussen chef-dirigent en directeur? Hoe grepen artistieke en zakelijke belangen in elkaar? Wat waren zakelijke bijdragen aan artistieke successen?

Stedelijke trots

Tijdens de start van gebouw en orkest was Nederland in de ban van het cultureel nationalisme. Daaronder verstaan historici de gedachte dat de natie primair wordt gevormd door mensen met een gemeenschappelijke cultuur en dat omgekeerd elke cultuur ook weer nationaal is.¹⁴⁴ De culturele variant van het nationalisme kwam in de tweede helft van de negentiende eeuw sterk tot ontwikkeling.¹⁴⁵ Bank beschrijft hoe Nederlandse gegoede burgers zich in de negentiende eeuw inspanden om het culturele verleden in standbeelden, schilderkunst, literatuur, muziek en kunstfeesten tot leven te wekken in de hoop zo bij te dragen aan een nieuw nationaal elan. Veel van de voorbeelden die hij geeft, zijn in feite uitingen van stedelijke trots. Actieve burgers waren doordrongen van het belang van het particulier initiatief en wierpen zich op als ‘cultuurdragers’. Een belangrijk motief was het voorzien in eigen behoefte aan kunst.¹⁴⁶

De economische groei, die rond 1890 inzette, stimuleerde de schaalvergroting in de kunsten, resulterend in een smeedwerk van gebouwen en instituties.¹⁴⁷ Er werden verenigingen opgericht om de oplevende belangstelling voor cultuur te structureren en te kanaliseren. Van de Wagner-Vereeniging en de Vereniging Rembrandt is de laatste nog zeer actief.¹⁴⁸ In Amsterdam en andere steden was sprake van een nieuw elan wat blijkt uit de groei van het aantal podia voor muziek en toneel in Den Haag, Hoorn, Breda, Leeuwarden Groningen, Rotterdam, Nijmegen en Haarlem.¹⁴⁹ Er was niet alleen een behoefte aan nieuwe podia, maar ook aan symfonieorkesten. In de periode 1883-1918 kwamen – naast de Groninger Orkest Vereniging (1862) – in negen steden professionele symfonieorkesten tot stand, onder meer in Den Haag, Rotterdam en Utrecht.¹⁵⁰

In de muzikale variant van dit cultureel nationalisme speelde de herontdekking van oude meesters een belangrijke rol. Dit vergt een kort zijpad. Waar voor de Nederlandse schilderkunst de zeventiende eeuw als vruchtbare periode gold, was voor de muziek in een nationale zoektocht naar de polyfonie de vijftiende en zestiende eeuw van belang.¹⁵¹ Componisten ont-

¹⁴³ Albert de Roos, ‘Het Concertgebouworkest en de overheid’ in: Flothuis e.a. (red.), *Het Concertgebouworkest 75 jaar* (Amsterdam 1963), 35. De Roos (PvdA) was van 1946 tot 1962 wethouder voor onder meer kunstzaken in Amsterdam. Hij speelde een belangrijke rol bij de splitsing van het gebouw en het orkest.

¹⁴⁴ Bank, *Het roemrijk vaderland. Cultureel nationalisme in Nederland in de negentiende eeuw* (Den Haag 1990), 9. Bank hanteert het begrip cultuur in engere zin, het valt vrijwel samen met ‘de kunsten’. Zie ook: Niek van Sas, *De metamorfose van Nederland. Van oude orde naar moderniteit, 1750-1900* (Amsterdam 2004). De ontwikkeling van een nationale identiteit sloot het voortbestaan van lokale en provinciale loyaliteiten niet uit, vergelijk het huidige ingewikkelde proces van Europese eenwording.

¹⁴⁵ Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland* (Nijmegen 2000) 117.

¹⁴⁶ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief* (Groningen 2005) 108, 109.

¹⁴⁷ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 346.

¹⁴⁸ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 109.

¹⁴⁹ Ibidem 163.

¹⁵⁰ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 164. Het betreft het Maastrichts Stedelijk orkest (1883), de Arnhemse Orkestvereniging (1889), het Utrechts Stedelijk Orkest (1894), het Residentie Orkest (1904), het Brabants Orkest (1907), de Concertvereniging Haarlem’s Muziekkorps (1913), het Frysk Orkest (1915) en het Rotterdams Philharmonisch Orkest (1918). Zie ook: Emanuel Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 141-147.

¹⁵¹ Polyfonie is een bijzondere vorm van meerstemmigheid met als samenhangende aspecten: gelijktijdigheid, relatieve zelfstandigheid en onderlinge afstemming. In de context van polyfonie wordt het begrip ‘contrapunt’

wikkelden tussen 1450 en 1550 een invloedrijke, sterk internationaal georiënteerde (Franco-Vlaamse) stijl en werkten vooral aan de Italiaanse hoven. Er kwam een geconstrueerde ‘Nederlandse school’ met polyfonisten die na de afscheiding van België, in 1830, helaas bijna allemaal afkomstig bleken uit de Zuidelijke Nederlanden en Noord-Frankrijk. De hardnekkige beeldvorming van een Nederlandse school wist zich niettemin meer dan anderhalve eeuw te handhaven.¹⁵²

Terug naar de symfonische muziekpraktijk. De *Derde Symfonie* van Bernard Zweers, getiteld ‘Aan mijn Vaderland’, gooide hoge ogen.¹⁵³ Zweers toonzette impressies van het Hollandse landschap en de stad Amsterdam. Het Concertgebouworkest voerde de symfonie in 1889 uit onder leiding van chef-dirigent Kes.¹⁵⁴ Een componist die de aandacht trok van Kes’ opvolger Mengelberg was Diepenbrock.¹⁵⁵ Reeser noemt in zijn handboek *Een eeuw Nederlandse muziek 1815-1915* het oeuvre van deze componist het onbetwiste hoogtepunt van de lange negentiende eeuw. Diepenbrock kwam ook in nauw contact met Mahler en Debussy. ‘Het harmonisch kleurenpalet van Mahler en later ook dat van Debussy verlichtten zijn muziek aanzienlijk en vergrootten tegelijk de intensiteit ervan.’¹⁵⁶

Hoe paste het Concertgebouworkest in dit cultureel nationalisme? Net als het nieuwe Concertgebouw was ook het jonge orkest onderdeel van de trots van de hoofdstedelijke burgerij. Van meet af aan waren er voor minder draagkrachtige stedelingen incidenteel ‘Volksconcerten’ en ’s zomers populaire concerten. Daarnaast leverde het Concertgebouworkest zijn aandeel aan nationale feesten. Maar er was ook een ontwikkeling die de landsgrenzen oversteeg. Mengelberg tilde het Concertgebouworkest boven de stedelijke trots uit. De uitstekende akoestiek van de Grote Zaal van Het Concertgebouw voor het laatromantische orkestrepertoire en de kwaliteiten van orkestleider Mengelberg met zijn buitenlandse contacten in de componistenwereld verhieven Amsterdam tot een internationaal muziekcentrum.

Dirigent en orkestleden legden daarbij steeds een serieuze nieuwsgierigheid aan de dag voor eigentijdse orkestmuziek uit binnen- en buitenland. Prominente componisten kwamen naar Amsterdam om eigen werk te dirigeren, waarmee het orkest al vroeg een bijdrage leverde aan de eigentijdse muziek. Daarmee ging Mengelberg risico’s niet uit de weg, want het beluisteren van nieuwe muziek vraagt de nodige inspanning van het publiek en roept soms weerstand op. Het mecenaat, dat aan de basis stond van gebouw en orkest, werd gevoed door particuliere ondernemerszin en economische groei.¹⁵⁷ Maar bij het orkest won een eigenwijs soort missiedrang het van de Hollandse handelsgeest.¹⁵⁸

Door het ‘model’ dat Mengelberg neerzette ontstond een zekere spanning tussen nationale en internationale activiteiten. Een Amsterdamse orkest ontwikkelde zich tot een *global player*. Dit schiep artistieke en zakelijke verantwoordelijkheden en verplichtingen tegenover zijn binnen- en buitenlands publiek. De programmering en de bedrijfsvoering moesten daar steeds weer zorgvuldig op worden afgestemd. De verleiding was groot om concessies te doen want het buitenlandse publiek dat minder vooruitstrevend in zijn appreciatie van nieuwe muziek

gebruikt. Deze technische term heeft betrekking op de relatie van verschil tussen gelijktijdige melodische lijnen. (Met dank aan musicoloog Rokus de Groot.)

¹⁵² Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2002) 446. Zie ook Bank, *Het roemrijk vaderland*, 25.

¹⁵³ Jan Dirk Christiaan van Dokkum, *Honderd jaar muziekleven in Nederland. Een geschiedenis van de Maatschappij tot Bevordering der Toonkunst bij haar eeuwfeest 1829-1929* (Amsterdam 1929) 14. Zie ook: Reeser, *Muziekgeschiedenis*, 160.

¹⁵⁴ Het betrof drie van de vier delen, de eerste volledige uitvoering van de symfonie was te beluisteren in 1890.

¹⁵⁵ Wouter Paap, *Alphons Diepenbrock. Een componist de in de cultuur van zijn tijd* (Haarlem 1980), 120, 172, 173.

¹⁵⁶ Leo Samama, ‘Alphons Diepenbrock en de Tachtigers’ in: Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* 504.

¹⁵⁷ Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, 449.

¹⁵⁸ Zie: Hans Ferwerda, ‘Een uniek orkest’ in Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 134.

was dan het Amsterdamse. Voor een symfonieorkest met langetermijnplanning geen sinecure om daarin een balans te vinden.

Aan de basis van Het Concertgebouw stonden vermogende Amsterdammers met een zakelijke investering; aan de basis het orkest stond na gedegen voorwerk van Kes de begenadigde orkestleider Mengelberg. Elke zichzelf respecterende Europese hoofdstad wilde destijds een goed symfonieorkest. Amsterdam had uit stedelijke trots nog een extra wens: in de jaren tachtig van de negentiende eeuw was er behoefte aan een goed geoutilleerde concertzaal. De Parkzaal, eertijds gelegen in het Wertheimpark, was in 1881 gesloopt.¹⁵⁹ De enorme ruimte van de Grote Zaal van het in 1929 afgebrande Paleis voor Volksvlijt, gesitueerd aan het huidige Frederiksplein, kende akoestische bezwaren. Dit publieke bouwwerk, een kleinere variant van het Crystal Palace in Londen, was in de eerste plaats bestemd om de burgerij kennis te laten maken met dat wat op industrie- en landbouwgebied werd geproduceerd. Beide zalen hadden grote moeite de exploitatie op orde te krijgen.¹⁶⁰

Aan deze zalen waren gelijknamige orkesten verbonden, het in 1849 opgerichte Parkorkest en het in 1865 gestarte Paleisorkest.¹⁶¹ In 1882 kwam daar de Amsterdamse Orkest Vereniging (AOV) bij, geleid door Kes, zes jaar later de eerste chef-dirigent van het Concertgebouw-orkest, deels bevolkt door AOV-leden.¹⁶² Ook het orkest van het Paleis voor Volksvlijt, een beroepsensemble van symfonische proporties, gold als belangrijke voorloper van het Concertgebouw-orkest. Het was in de periode 1865-1895 qua status en kwaliteit verheven boven de operaorkestjes, het Parkorkest en een genootschaporkest als dat van Felix Meritis, waarin nog dilettanten speelden.¹⁶³ Dit multidisciplinaire genootschap investeerde vooral in virtuoze solisten.

Amsterdamse cultuurliefhebbers gaven destijds in vele muzikale, letterkundige, artistieke en theatrale genootschappen uitdrukking aan onderlinge standsverhoudingen en 'collectieve standsidentiteiten'. Zij gaven deze en stedelijke sociale hiërarchie in belangrijke mate ook actief vorm in deze genootschappen – door ballotagepraktijken en collectieve cultivering van smaakvoorkeuren en -oordelen. Zo ook in het deftige genootschap Felix Meritis, 'dat in 1777 was gesticht en afdelingen bezat voor letterkunde, tekenkunde en koophandel en waarvan vooral de prestigieuze concertserie van de muziekafdeling druk werd bezocht'.¹⁶⁴ Nederlands oudste concertzaal telde slechts circa zeshonderd zitplaatsen.¹⁶⁵ Deze zaal was dus niet geschikt om een publiek van tweeduizend man te herbergen. Een nieuwe, ruimere concertzaal op een terrein aan de Houbrakenstraat (de huidige Van Baerlestraat) was noodzakelijk. De steigers van Het Concertgebouw in de open ruimte markeerden de zuidelijke grens van de nieuwe stadsuitleg. De keuze van deze bouwplaats, buiten de bebouwde kom in Nieuwer-Amstel, was ingegeven door het streven om deze instelling te koppelen aan een stadontwikkeling voor de goeude burgerij in deze buurt.¹⁶⁶ Na de bouw van het nieuwe Concertgebouw kon een volgende stap gezet worden: het oprichten van een bijbehorend

¹⁵⁹ Ook het gebouw Odeon beschikte over een concertzaal. Het gebruik daarvan verminderde na de opening van Het Concertgebouw in 1888.

¹⁶⁰ Wenekes, 'Het Paleisorkest en de professionalisering van het orkestwezen' in: Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden*, 470.

¹⁶¹ Wenekes, *Het Paleis voor Volksvlijt*, 159, 160. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 43, 44.

¹⁶² Mascha van Nieuwkerk, 'Van Felix Meritis naar het Concertgebouw. Continuïteit en vernieuwing in de Amsterdamse concertpraktijk, 1884-1891' in: *Skript Historisch Tijdschrift*, jaargang 33.4 (2014), 233.

¹⁶³ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 81. Zie ook: Wenekes, *Het Paleis voor Volksvlijt*, 182.

¹⁶⁴ Furnée, 'Cultuurliefhebbers. Sociale structuren en voorkeuren', 3, 7. Zie ook: Te Velde, 'Herenstijl en burgerzin' in: Remieg Aerts en Te Velde (red.), *De stijl van de burger. Over Nederlandse burgerlijke cultuur vanaf de Middeleeuwen* (Kampen 1998), 171, 172.

¹⁶⁵ Wenekes, *Het Paleis voor Volksvlijt*, 159.

¹⁶⁶ Bank, 'Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900', 568.

symfonieorkest van niveau. Het dilettantisme van het genootschapsorkest maakte bij het Concertgebouworkest plaats voor een ijzeren discipline. Daarbij lag de focus eerder op alle geledingen van het ensemble zelf dan op virtuoze solisten.¹⁶⁷

Op tournee in Amsterdam had de befaamde Meiniger Hofkapelle onder leiding van Von Bülow – schoonzoon van Liszt – in 1885 laten horen hoe een professioneel symfonieorkest kon klinken. Musicoloog Reeser zag in dat optreden zelfs een keerpunt in de Nederlandse symfonische uitvoeringspraktijk.¹⁶⁸ Dat wil niet zeggen dat er in de jaren tachtig van de negentiende eeuw sprake was van een cesuur in de Nederlandse muziek- en concertgeschiedenis, zoals vaak wordt gesuggereerd. Deze benadering gaat ervan uit dat het Nederlandse muzikleven tot de jaren 1880 achterbleef op de rest van Europa en reduceert daarmee de betekenis van het negentiende-eeuwse muzikleven tot opmaat voor het ontstijgen aan een ondergeschikte positie dankzij een nieuwe, ambitieuze generatie componisten, dirigenten en orkesten rondom de oprichting van het Concertgebouw.¹⁶⁹

Zeker: denkend aan het culturele leven in negentiende-eeuws Amsterdam komen beroemde instellingen die pas na 1885 buiten de oude stadsmuren verrezen al snel in beeld: het Rijksmuseum, het Concertgebouw, het Stedelijk Museum en de nieuwe Stadsschouwburg. Historicus Jan Hein Furnée maakt echter duidelijk dat zij voortbouwden op een reeds bloeiende culturele infrastructuur. In zijn ogen worden de omvang, veelzijdigheid en participatiegraad daarvan nog immer sterk onderschat: ‘In het midden van de negentiende eeuw telde Amsterdam – met een bevolking van ruim 220.000 zielen van wie 130.000 volwassenen – maar liefst tien grote en kleine schouwburgen met elk zo’n honderd tot vijftienhonderd plaatsen. Amsterdam deed hiermee beslist niet onder voor andere Europese steden. Het aantal schouwburgen lag hier in verhouding tot de bevolking zelfs hoger dan in theaterstad Parijs.’¹⁷⁰

Hij concludeert dat cultuurliefhebberij overwegend werd bepaald door welstand en beroep. ‘Voor burgers die zichzelf tot de zogenaamde “fatsoenlijke standen” rekenden – een term die historici bijna zijn vergeten, maar in de negentiende eeuw veel werd gebruikt om hogere statusgroepen aan te duiden – gold cultuurliefhebberij als een aangename, maar ook noodzakelijke activiteit en competentie.’¹⁷¹ Het genootschap Felix Meritis verenigde voornamelijk rijke kooplieden, assuradeurs, advocaten, artsen, hoge ambtenaren en prominente renteniers. Geweerd werden goeie winkeliers en ambachtsbazen alsook vrijwel alle fabrikanten – ongeachte hoge welstand of grote muziekkennis.¹⁷²

Dat brengt ons terug bij Het Concertgebouw, waar leden van Felix Meritis een deel van het nieuwe publiek vormden en de concertprogramma’s deels op die van dit genootschap waren geïnspireerd.¹⁷³ Het was zonneklaar dat de tijd in Amsterdam rijp was voor een nieuwe concertzaal en bijbehorend professioneel orkest. Het belang van het burgerinitiatief van voor- aanstaande Amsterdammers die dit mogelijk maakten was evident. Het bestuur van Het Concertgebouw schrijft in het jaarverslag 1947/48: ‘Men kan de stichters van dit gebouw dan ook niet dankbaar genoeg zijn voor hun initiatief van 60 jaren her, zonder hetwelk wij thans mogelijk niet in de gelegenheid zouden zijn dit jaarverslag samen te stellen.’¹⁷⁴

¹⁶⁷ Van Nieuwkerk, ‘Van Felix Meritis naar het Concertgebouw’, 235, 238.

¹⁶⁸ Reeser, *Een eeuw Nederlandse muziek 1815-1915* (Amsterdam 1950), 5, 135-137, 141-143, 187-189.

¹⁶⁹ Delpeut, ‘Een te herziene eeuw Nederlandse muziek’, 6. Zie ook: Van Nieuwkerk, ‘Van Felix Meritis naar het Concertgebouw’, 238.

¹⁷⁰ Furnée, ‘Cultuurliefhebbers. Sociale structuren en voorkeuren’, 2.

¹⁷¹ Ibidem 5.

¹⁷² Ibidem 8.

¹⁷³ Van Nieuwkerk, ‘Van Felix Meritis naar het Concertgebouw’, 238.

¹⁷⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 298B, jaarverslag 1947/48, p. 17.

Ondernemerschap

Veertig Amsterdammers, onder wie de zes stichters, vervoegden zich op 8 juli 1882 bij notaris Jean Pollones om een naamloze vennootschap op te richten. Het zestal werd de ‘muzikale beursgroep’ genoemd en kwam gemiddeld een avond per maand bijeen in het huis van de voorzitter, Petrus van Ogtrop.¹⁷⁵ Een ander invloedrijk bestuurslid was Jérôme Alexander Sillem, bankier en politicus, die ook in de stichting van het Stedelijk Museum een groot aandeel had. Sillem stelde zijn kunstzinnige nevenactiviteiten op één lijn met de economische. Zijn neef Ernst Heldring roemde hem als ‘een man van hoge beschaving en fijne geest, historicus, musicus, lid van Gedeputeerde Staten, scherpzinnig, vroolijk en luimig’.¹⁷⁶

Uitzonderlijk was de oprichting van een naamloze vennootschap overigens niet: bij de in 1883 geopende Groninger Schouwburg werd ter financiering van de bouw ook aandelen uitgegeven. Het kunstleven in Amsterdam speelde zich in het begin van de negentiende eeuw af in genootschappen. Aan het eind van de eeuw overheerste de naamloze vennootschap. De eerste hadden een besloten structuur, de tweede waren niet alleen naamloos, maar kenden slechts een enkele drempel: de toegangsprijs.¹⁷⁷ De rechtsvorm van de naamloze vennootschap bood de stichters van Het Concertgebouw dus gelegenheid om vreemd kapitaal aan te trekken.¹⁷⁸ Dat was geen overbodige luxe want economische malaise wierp een schaduw over de meeste jaren van het voorlaatste decennium van de negentiende eeuw. Het passeren van de akte betekende een eerste stap gezet naar ‘het oprichten en exploiteren van een Concertgebouw voor Amsterdam en al hetgeen daarmee in verband staat’.¹⁷⁹ Een classicistisch ontwerp van architect Adolf Leonard van Gendt was favoriet. Op het dak van het gebouw prijkt een lier verguld met bladgoud. De Grote Zaal werd gebouwd naar het ‘schoenendoosmodel’ van het Neue Gewandhaus in Leipzig; als voorbeeld voor de Kleine Zaal gold de ovaal zaal van sociëteit Felix Meritis.

De financiering van Het Concertgebouw verliep moeizaam aangezien een aandelenemissie maar slechts ten dele slaagde: bijna twee derde van de beschikbare aandelen werd geplaatst – een bedrag van circa 250.000 gulden¹⁸⁰. Onder de aandeelhouders bevonden zich veel leden van het genootschap Felix Meritis.¹⁸¹ De kosten waren aanvankelijk begroot op 400.000 gulden en liepen uiteindelijk op tot circa 600.000 gulden.¹⁸² De financiële situatie baarde van meet af aan zorgen: de eerste jaren waren wegens aanloopverliezen en conjuncturele

¹⁷⁵ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 384, 395.

¹⁷⁶ Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, 548. Zie ook: Jérôme Alexander Sillem (ed.), ‘Herinneringen van mr. J.A. Sillem, 1840-1912’, *Jaarboek van het Genootschap Amstelodamum* 62 (1970), 178. Alsook: Johannes de Vries (ed.), *Herinneringen en dagboek van Ernst Heldring 1871-1954* (Groningen 1970), 44.

¹⁷⁷ Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, 556.

¹⁷⁸ Aart Jan Willem Camijn, *Een eeuw vol bedrijvigheid. De industrialisatie van Nederland 1814-1914* (Utrecht 1987) 122. Zie ook: Wennekes, *Het Paleis voor Volkslijt (1864-1929)*, 75,76.

¹⁷⁹ SAA toegangsnummer 5075 (notariële archieven) inventarisnummer 23228, akte nummer 344. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 45. De stichters van Het Concertgebouw N.V. waren Willem Cnoops Koopmans, firmant van distilleerderij Levert & Co; mr. Abraham Frans Karel Hartogh, advocaat en procureur en lid Tweede Kamer; Dirk Herbert Joosten, makelaar in katoen, tin en rubber; Hendrik Jan de Marez Oyens, handelaar in effecten, Petrus Antonius Ludovicus van Ogtrop, effectenhandelaar; mr. Jérôme Alexander Sillem, commissaris bij bankiershuis Hope. Op Hartogh na vormden deze aandeelhouders het eerste bestuur van het Concertgebouw N.V. Zie ook: Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest, deel I Voorgeschiedenis / 1888-1945* (Zutphen 1988) 15, 19.

¹⁸⁰ Het geplaatste kapitaal bij oprichting: 250 aandelen met een nominale waarde van 500 gulden, acht aandelen met een nominale waarde van 250 gulden en acht aandelen met een nominale waarde van 125 gulden. Zie: SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) doos 3, map 10, circulaire 1. Zie ook het prospectus Het Concertgebouw N.V., gedateerd 6 september 2011, pagina 25. (Na de oprichtingsemisatie volgde in 2011 een nieuwe aandelenuitgifte ter gelegenheid van het 125-jarig bestaan van Het Concertgebouw in 2013.)

¹⁸¹ Van Nieuwkerk, ‘Van Felix Meritis naar het Concertgebouw’, 232, 233.

¹⁸² Giskes, ‘Opbouw 1881-1888’ in: Van Royen e.a. (red.), *Geschiedenis en kroniek I*, 20, 21.

tegenwind heel moeilijk.¹⁸³ De concerten van het Concertgebouworkest waren de belangrijkste bron van inkomsten. De stichters moesten regelmatig kapitaal bijstorten. Leningen en schenkingen door stichtingen en verenigingen moesten soelaas bieden. De exploitatie leidde op termijn tot lastige keuzen. Dit blijkt onder meer uit het feit dat de tuin van Het Concertgebouw, een half ovale plek omheind door hoge bomen waar 's zomers openluchtconcerten werden gegeven, in 1922 in de verkoop ging.¹⁸⁴ Hierin was Het Concertgebouw N.V. niet uniek: het Paleis voor Volksvlijt, eveneens een naamloze vennootschap, was enkele decennia eerder *pecunia causa* gedwongen een deel van de Paleistuin te verkopen aan een consortium van bankiers en zakenlieden.¹⁸⁵

De tuin van het Concertgebouw vervulde een belangrijke functie. 'De ruimtelijke indeling van de tuin faciliteerde losse omgangsvormen en luisterconventies. Dat valt met name op in vergelijking met de relatief gesloten indeling van de concertzaal, waar stil en aandachtig luisteren rond 1900 steeds meer de norm was.'¹⁸⁶ Amsterdam had een traditie van openluchtconcerten in groene zones aan de stadsrand. Het Concertgebouw plaatste de zomerconcerten aan het einde van de eeuw opnieuw in het hart van het muziekleven. 'Met relatief "lichte", gemengde repertoires en losse sociale omgangsvormen dienen ze vooral als contrast voor de "serieuze" concerten waarvan het repertoire in de loop van de negentiende eeuw steeds meer in het teken van de "klassieke", gecanoniseerde componisten kwam te staan en het publiek steeds stiller begon te luisteren.'¹⁸⁷ In 1914 stopten de tuinconcerten wegens geluidsoverlast door het verkeer.

De Amsterdammers die aan de basis stonden van Het Concertgebouw waren representanten van een groep burgers en families, die vanaf de negentiende eeuw geld, macht en invloed verwierven en zich mengden met het zittende patriciaat en de oude regenten – voor zover nog niet uitgestorven uit de tijd van de republiek.¹⁸⁸ De bekostiging van Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest past in het zogenoemde mecenaatmodel, zoals beschreven in de studie van cultuursocioloog Hitters. Dit model is vernoemd naar de patronageverhoudingen tussen kunstenaars en opdrachtgevers in de Oudheid, maar bij Hitters gaat het niet alleen om de verhouding tussen opdrachtgever en kunstenaar. Het gaat om een algemene betrokkenheid bij de kunsten: de financiers ervan zijn ook betrokken bij de initiatie en organisatie ervan.¹⁸⁹ Mecenaat duidt hier op patronage door private personen of partijen die de kunsten financieren, initiëren, organiseren en legitimeren op basis van kwaliteit. Hitters spreekt van 'esthetische legitimatie'.¹⁹⁰ Dit model speelde in de negentiende eeuw een belangrijke rol in de cultuursector waartoe voornamelijk de rijke stedelijke bovenklasse toegang had. Bij Het Concertgebouw had ook entrepreneurschap vanaf het begin een functie. Commerciële en idealistische motieven speelden vaak tegelijkertijd een rol.¹⁹¹

¹⁸³ Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 385. Zie ook: Giskes, 'Opbouw', 11-26.

¹⁸⁴ Flothuis, 'Tussen twee wereldoorlogen', 168.

¹⁸⁵ Wennekes, *Het Paleis voor Volksvlijt*, 66.

¹⁸⁶ Delpeut, 'De bonte tuinen der muziek. Ontmoetingen in de tuin van het Amsterdamse Concertgebouw rond 1900' (Amsterdam 2017) nog te publiceren manuscript. Tot laat in de twintigste eeuw legden historici de nadruk op de beschrijving van leven en werken van vermaarde negentiende-eeuwse componisten en musici. In de afgelopen decennia is er meer aandacht voor de sociale en economische context van het muziek- en concertleven. Bronnen als abonnementslijsten, concertprogramma's en muziekkritieken en -recensies spelen daarbij een belangrijke rol. Zie ook: Van Nieuwkerk, 'Van Felix Meritis naar het Concertgebouw', 229.

¹⁸⁷ Ibidem 1.

¹⁸⁸ Zie: Dirk Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben. Gijs van Hall 1904-1977* (Amsterdam 2017), 13.

¹⁸⁹ Hitters, *Patronen van patronage*, 57.

¹⁹⁰ Ibidem 73.

¹⁹¹ Delpeut, 'Een te herziene eeuw Nederlandse muziek', 19. Zie ook: Tyler Cowen, *In praise of commercial culture* (Cambridge 1998) 144.

Dit beeld behoeft enige nuancering. Het initiatief van de Amsterdamse burgerij en de wijze waarop zij aan het eind van de negentiende eeuw haar verantwoordelijkheid nam – gevoed door particuliere ondernemerszin en economische groei¹⁹² – zijn nadien veel geprezen. Het is een aanpak die doet denken aan de mentaliteit van de ‘mercator sapiens’ van Casparus Barlaeus of de ‘homo mercator’ van Elie Luzac. In hun zeventiende- respectievelijk achttiende-eeuwse context verfraaide en verrijkte de koophandel het menselijk bestaan als bevorderaar van vrede en beschaving en ontpopte de wijze koopman zich tot de Europese renaissancemens, een veelzijdige figuur die de hele wereld in zich opnam.¹⁹³ Bank belicht de negentiende-eeuwse context van de Amsterdamse koopman die ‘niet zonder litteraire idealisering, maar toch evenmin onwaar’ werd geschetst als een ‘mercator sapiens’, die ‘behalve het regelmatig verlangen, dat zijne ondernemingen voordeel zullen opleveren, en boven de voldoening die hij smaakt in het welslagen zijner vaak stoute speculatie’, andere wensen voedde zoals ‘zich te vermeiden in het hooger en naar dezen of genen begaafden redenaar, in het bijwonen van natuurkundige proeven door een bekwaam physicus of wel in het luisteren naar de wegslepende toonen der muziek’.¹⁹⁴ De constructieve houding van vooraanstaande burgers en kooplieden rond Het Concertgebouw vormde niet per se de enig mogelijke steunpilaar van de podiumkunsten. Van Gessel en Furnée wijzen ook op de prominente rol van het koningshuis en lokale overheden als mecenaat van de negentiende-eeuwse uitvoerende kunsten.¹⁹⁵

Het Concertgebouw opende zijn deuren op 11 april 1888. Een ad hoc ensemble aangevuld met koorleden onder leiding van Viotta luisterde de feestelijke inwijding op. Het Concertgebouw-orkest werd een paar maanden later samengesteld uit 64 musici en presenteerde zich voor het eerst aan het publiek op 3 november 1888.¹⁹⁶ Het orkest zou tot aan de splitsing van 1952 de belangrijkste inkomstenbron van het gebouw vormen. Het bestuur van Het Concertgebouw N.V. legde de dagelijkse artistieke leiding bij de chef-dirigent (destijds ‘orkestdirecteur’ geheten) en de ‘dagelijkse leiding der zaken, de uitvoering der besluiten van het bestuur en de administratie’ bij de directeur (destijds ‘administrateur’).¹⁹⁷ De taken en bevoegdheden van de dirigent werden niet nader omschreven. De taak van de directeur, die geen zitting had in het bestuur, stond vermeld in een reglement.¹⁹⁸ Deze ongelijkheid tussen beide posities en onduidelijkheid over taken en bevoegdheden van de dirigent en de directeur. Ze leidden al snel tot conflicten en deze lopen als een rode draad door de geschiedenis van gebouw en orkest.

Het Concertgebouworkest concerteerde in binnen- en buitenland. De abonnementsconcerten vormden het hart van de Amsterdamse programmering, hetgeen nog steeds het geval is.¹⁹⁹ Al

¹⁹² Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, 549.

¹⁹³ Wyger Velema, ‘Homo mercator in Holland. Elie Luzac en het achttiende-eeuwse debat over koophandel’ in: *BMGN* 100 (1985), 443. Zie ook: Geert Mak, ‘De mercator sapiens anno 2004. Over eenzaamheid, moed en vertrouwen’, 10,11. Raifeissen Lezing (Utrecht 2004).

¹⁹⁴ Geciteerd uit: Bank, ‘Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam, 1850-1900’, 548. Bank baseert zich hier op: Theo van Tijn, *Twintig jaren Amsterdam. De maatschappelijke ontwikkeling van de hoofdstad van de jaren '50 der vorige eeuw tot 1876* (Amsterdam 1965), 160, 161. Van Tijn baseert zich op een beschouwing in *De Gids* van 1865 over de Amsterdamse koopman.

¹⁹⁵ Van Gessel, ‘Drie koningen en hun muzikale interesses. Een speurtocht naar muzikale ondersteuning door het Nederlandse koningshuis in de negentiende eeuw’, in: *De Negentiende Eeuw* 36 (2012) 183-201. Zie ook: Furnée, ‘“Le bon public de la Haye”: Local governance and the audience in the French Opera in The Hague, 1820-1890’, in: *Urban History* 40 (2013) 625-645. Zie ook: Steffen, *Een Koninklijke relatie. Kroniek van de relatie tussen het Koninklijk Huis enerzijds en Het Koninklijk Concertgebouw N.V. en het Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten anderzijds*, typescript, (Kampen 2017).

¹⁹⁶ Viotta was daarvoor niet benaderd. Zie: Giskes, *Dirigenten te gast*, 65.

¹⁹⁷ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 303, Statuten.

¹⁹⁸ Giskes, *Dirigenten te gast*, 30.

¹⁹⁹ Steffen, *De Concerten van het Concertgebouworkest*. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 39.

snel volgde belangstelling voor het orkest vanuit het buitenland. Het Concertgebouworkest trad in 1895 voor het eerst op buiten de landsgrenzen: op 31 maart van dat jaar dirigeerde Kes zijn orkest in Brussel. De buitenlandse concerten van het Concertgebouworkest zouden tot aan de splitsing van gebouw en orkest van 1952 beperkt blijven tot Europa, daarna werden werden regelmatig intercontinentale tournees georganiseerd.

3 INTERNE VERHOUDINGEN

Viotta had al vóór de oprichting van beide instellingen het probleem van de moeizame exploitatie van gebouw en orkest gesignaleerd. Deze musicus had op 30 maart 1888 aan het bestuur van Het Concertgebouw N.V. geschreven:

‘De conditio sine qua non, waaronder ik mij bereid verklaarde, met U in nader overleg te treden aangaande het samenstellen van een orkest voor het Concertgebouw, bestond hierin, dat afgescheiden van de Naaml. Vennootschap “het Concertgebouw”, eene zelfstandige vereeniging zoude worden opgericht, met eigen kapitaal en behoorlijk toegerust om den exploitatie van een orkest met goed gevolg te ondernemen.’²⁰⁰

Deze profetische woorden vormden een cantus firmus die tot de splitsing van gebouw en orkest in 1952 niet meer zou verstommen. Hutschenruyter, voormalig hoornist in het orkest en sinds 1897 feitelijk de zakelijk leider, was een verklaard voorstander van een splitsing en schuwde het debat daarover met het bestuur niet. Na de zomer van 1903 verhardde de opstelling van het bestuur jegens de directeur. Hutschenruyter deed het bestuur in november 1903 een voorstel om het orkest medezeggenschap te geven bij de orkestexploitatie.²⁰¹ Hij wilde de orkestexploitatie laten controleren door het bestuur van Het Concertgebouw N.V. Volgens zijn plannen kreeg een commissie van drie leden, te benoemen door de algemene vergadering van het orkest, jaarlijks inzage in de exploitatiecijfers en tevens de gelegenheid wijziging in de begroting van de orkestexploitatie voor te stellen. Alvorens besluiten te nemen die van invloed waren op de orkestexploitatie, kreeg de algemene vergadering de gelegenheid daarover te adviseren. Uitbreiding van het orkest, ten laste van het orkestbudget, geschiedde pas na toestemming van de algemene vergadering van het orkest. Overeenkomsten tussen de orkestleden en Het Concertgebouw N.V. liepen na bestuurlijke goedkeuring via een door de algemene vergadering van het orkest ontworpen contractformulier.²⁰²

Hutschenruyter zette zijn plannen voor een gescheiden orkestexploitatie kracht bij door er zijn aanblijven als directeur aan te verbinden. Een autonome orkestexploitatie hield in dat hij het batig saldo daarvan kon gebruiken voor verbetering van de salariëring van de orkestmusici en niet als dekking van de verlieslatende exploitatie van het gebouw. Daarnaast was hij uit op het contracteren van het orkest als zelfstandige corporatie. Op de achtergrond speelde een polemiek tussen de ervaren Hutschenruyter – die als musicus in het Concertgebouworkest snel carrière had gemaakt en al functioneerde als zakelijk leider was – en het in 1903 nieuw aangetreden bestuurslid Charles Ernst Henri Boissevain. De Boissevains stamden uit een hugenotengeslacht dat aan het eind van de zeventiende eeuw van Frankrijk naar Amsterdam was gekomen. Ze hadden zich opgewerkt tot succesvolle ondernemers, geïnteresseerd in politiek en samenleving.²⁰³ De industrieel Boissevain – zoon van de journalist en letterkundige Charles Boissevain, hoofdredacteur van het *Algemeen Handelsblad*, paarde doortastendheid in zaken aan een gevoel voor artisticeit. Hutschenruyter meende dat er omwille van een verdere ontwikkeling van het artistieke niveau van het orkest meer

²⁰⁰ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) Brief d.d. 30 maart 1888 van Viotta aan het bestuur. Zie ook de bestuursnotulen d.d. 18 en 25 februari en 2 maart 1888. Alsook: Giskes, ‘Opbouw’, 23.

²⁰¹ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) brief d.d. 18 november 1903 en notitie van Hutschenruyter aan Van Rees, destijds secretaris van het Concertgebouwbestuur.

²⁰² SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) brief en notitie d.d. 18 november 1903.

²⁰³ Zie: Dirk Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben. Gijs van Hall 1904-1977* (Amsterdam 2017), 53.

overeenstemming moest zijn tussen hetgeen van de uitvoerende musici werd verlangd en hetgeen hun geboden werd. Maar Boissevain, indachtig de verliesgevende exploitatie van het gebouw, wilde daar minder ver gaan dan Hutschenruyter.²⁰⁴

Het bestuur kon zich niet in de plannen van Hutschenruyter vinden hetgeen voor de directeur een duidelijk teken was van het ‘conservatisme’ van dit ‘regentencollege’. In zijn memoires stelt Van Rees, bestuurslid van 1884 tot 1920, dat hij en zijn medebestuurders in de eerste 25 jaren moeilijk anders konden. Zij waren ‘overladen met werkzaamheden’ maar vonden toch nog tijd genoeg om een instelling als Het Concertgebouw te stichten en daaraan dagelijks tijd en zorg te besteden. ‘Mannen die deze instelling, waarvoor zij zich op financieel gebied steeds ten volle aansprakelijk hadden gesteld en waarvoor zij met steun van anderen doch zonder eenige subsidie van staat of stad ongeveer één en een kwart miljoen gulden hadden samengebracht, tot een voor Holland ongekenden bloei wisten op te voeren.’²⁰⁵

Hun doel was ‘de bevordering der toonkunst en de opheffing van het muzikale peil in Nederland’. Aan wenken van de pers of eisen van het publiek gaven zij alleen gehoor wanneer deze strookten met hun eigen doelstellingen. ‘Op artistiek gebied meenden zij de orkest-dirigent volle vrijheid te moeten toekennen, doch op administratief gebied in het bepalen van de groote lijn, die naar hun doel moest voeren, waren zij absoluut de baas. Orde en gezag moesten gehandhaafd worden.’²⁰⁶ De machtsverhoudingen tussen de financiers en de musici in loondienst uitte zich in het negentiende-eeuwse muziekleven vaak in een diepe neerbuigendheid van kunstregent ten opzichte van modale musicus. Alleen buitenlandse solo-virtuozen of genieën als Liszt of Brahms stonden boven deze stereotypering. Ze hadden de achting van de regenten en de nodige status in de ogen van het burgerpubliek.²⁰⁷

Wat de ideeën van de strijd lustige orkest-directeur Hutschenruyter over een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest betreft: hij vond wederom een medestander in de persoon van Viotta. Deze dirigent had zijn opvattingen in 1904 herhaald in een brief aan Hutschenruyter die afsloot met de woorden:²⁰⁸

‘Uw plannen tot reorganisatie van de zaak berusten op dezelfde gedachte, die ik de directie van het Concertgebouw heb medegedeeld bij de oprichting: scheiding der exploitatie van zaal en orkest. Men heeft het toen niet gewild, men schijnt het ook thans niet te willen, doch men zal er mijns inziens eens toe moeten komen, wil men de zaak niet laten te gronde gaan’²⁰⁹

Zakelijke en artistieke belangen botsten frontaal in het seizoen 1903/04 tijdens het roemruchte Concertgebouwconflict. Het is van belang om dieper op deze institutionele crisis in te gaan omdat deze zo’n scherp beeld geeft van de tegengestelde krachten bij gebouw en orkest. Het conflict laat duidelijk zien hoe zakelijke en artistieke belangen voortdurend samenvallen en regelmatig leiden tot dilemma’s. Mengelberg was zich terdege bewust van de zakelijke bijdrage aan zijn artistieke successen. Telkens weer verzocht hij Hutschenruyter van alles en nog wat te regelen en te organiseren. In een brief van 12 januari 1903 aan Hutschenruyter schrijft

²⁰⁴ Geciteerd uit Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 178.

²⁰⁵ Van Royen e.a. (red.), *Geschiedenis en kroniek I*, 122, 123.

²⁰⁶ Ibidem.

²⁰⁷ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 78.

²⁰⁸ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) notulen bestuursvergaderingen 3 april 1900, 6 juli 1903 en 1 februari 1904. Nederlands Muziek Instituut, Archief Willem Hutschenruyter, brief van Viotta aan Hutschenruyter d.d. 5 februari 1904.

²⁰⁹ Geciteerd uit: Van Royen e.a. (red.) *Historie en kroniek I*, 121. Zie ook: Hélène Nolthenius, ‘De periode Van Beinum (1945-1959)’ in: Van Royen e.a. (red.) *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest II* (Zutphen 1989) 45. Nolthenius schrijft: ‘Zolang het gebouw nieuw en de salarissen van de orkest bescheiden waren, had het principe [van een gezamenlijke exploitatie] gewerkt, zij het met enige overheidssubsidie, maar naarmate de onderhoudskosten en de aanspraken stegen, werd het steeds moeilijker om de begroting sluitend te krijgen.’

Mengelberg dat hij het ‘aller volste vertrouwen’ in hem stelt. De dirigent rept zelfs van ‘mijn betere Concertgebouwhelft’.²¹⁰ Ook in het bestuur was men zich bewust van de betekenis van een ervaren en ter zake kundig zakelijk leider zoals blijkt uit opvattingen van het bestuurlid Van Rees, die begin 1904 opmerkte dat Hutschenruyter in grote mate had bijgedragen aan het succes op muzikaal gebied. Van Rees geloofde niet dat Mengelberg zonder Hutschenruyter zijn positie ten opzichte van het orkest zou kunnen handhaven.²¹¹

Maar weldra liepen de interne verhoudingen in Het Concertgebouw uit op een aaneenschakeling van twisten en moeilijk navolgbaar gekrakeel. Het complexe Concertgebouwconflict van 1903/04 zette door de jaren heen veel pennen in beweging. Volgens Mengelbergs biograaf Zwart liggen de oorzaken van het conflict vooral in de machtsstrijd tussen de dirigent en Hutschenruyter, in Mengelbergs vaak dictatoriale houding en weinig efficiënte manier van werken met het orkest en in de roep van de orkestmusici om meer inspraak. Betrokken partijen – bestuur, de directeur, de dirigent en de orkestmusici – zagen elkaar vooral als ‘vijanden’ en daardoor kreeg de oplaaiende strijd een persoonlijk karakter.²¹² Er zijn echter ook andere invalshoeken mogelijk om vat te krijgen op dit Amsterdamse treurspel. Musicoloog Leo Samama besteedt veel aandacht aan de positie van het bestuur en die van Mengelberg. De houding van Mengelberg tegenover zijn musici volgens hem van wezenlijk belang.²¹³

Diepenbrock is het meest uitgebreid in zijn beschrijving en duiding van het conflict. In zijn optiek ligt de nadruk vooral op de defensieve positie van de musici van het Concertgebouw-orkest in de loop van het conflict en op hun streven naar respect en medezeggenschap. Hutschenruyter was daarvan de protagonist bij uitstek, maar ook de belangrijkste ‘verliezer’ in dit conflict.²¹⁴ Op de achtergrond van dit ingewikkelde conflict speelde een salarisstrijd van de orkestleden. In 1900 verdiende Mengelberg al vele malen meer dan het gros van zijn musici en in de jaren daarna werd deze kloof snel groter:

Tabel A: Salarissen van Mengelberg en van prominente orkestleden.

Jaartal	Salaris Mengelberg ²¹⁵	Salaris prominent orkestlid ²¹⁶
1900	10.000 gulden p.j.	1.500 gulden p.j.
1910	20.000 gulden p.j.	1.500 gulden p.j.
1914	60.000 gulden p.j.	1.500 gulden p.j.

Bronnen: SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 14, notulen bestuursvergadering d.d. 7 mei 1900. Zie ook: Samama, ‘Willem Mengelberg. De woelige jaren (1895-1920)’, 116. Alsook: De Roos, ‘Het Concertgebouw en de overheid’, in: Flothuis e.a. (red.), *Het Concertgebouworkest 75 jaar* (Amsterdam 1963), 41.

²¹⁰ Ibidem 121, 122.

²¹¹ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), bestuursnotulen 18 januari 1904.

²¹² Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 114-133.

²¹³ Samama, ‘Willem Mengelberg. De woelige jaren (1895-1920)’ in: Van Royen e.a. (red.) *Historie en kroniek I*, 115-130.

²¹⁴ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 167-196.

²¹⁵ Zie Giskes, *Dirigenten te gast*, 87. Alsook: Zwart, *Willem Mengelberg 1871-1920*, 84, 126.

²¹⁶ Bij de oprichting van het orkest liepen de beginsalarissen uiteen van 600 tot 900 gulden per jaar. Het gemiddelde salaris van de orkestmusicus schommelde tot na de Eerste Wereldoorlog in het gunstigste geval rond 1.500 gulden per jaar. Pas in 1919 gingen de salarissen omhoog tot circa 2.000 gulden à 2.500 gulden per jaar. Zie ook: Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 478, 479. Alsook: Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee*, 44.

Negentiende-eeuwse cultuurregents zagen musici als handwerkslieden die een hoogst onpraktische arbeid hadden gekozen. Het bestuur van Het Concertgebouw zag ze als grote kinderen.²¹⁷ Dat veranderde enigszins met de opkomst van emancipatiegroepen in Nederland. Henri Polak, een van de voormannen van de Sociaal Democratische Arbeiders Partij, had in 1909 zijn ongezoeten mening verkondigd over het lot van orkestmusici in het weekblad *Toonkunst*. Ze moesten zich organiseren en niet langer laten behandelen als ‘absolute slaaf van ondernemer en kapelmeester’.²¹⁸

Terug naar de kern van het Concertgebouwconflict. Van belang voor de invalshoek van dit boek is de machtsstrijd tussen de dirigent en de directeur. Beiden moesten voortdurend de artistieke en zakelijke belangen in evenwicht houden. Bij de oprichting van Het Concertgebouw lag de algehele leiding statutair bij het bestuur. De dagelijkse artistieke leiding lag echter bij de chef-dirigent, voor de dagelijkse zakelijke leiding kwam er een statutair directeur die in de loop der jaren afwisselend fungeerde ‘als secretaris van het bestuur dan wel als administrateur’.²¹⁹ Van een heldere scheidslijn tussen de functies van directeur en dirigent was geen sprake. Als de chef-dirigent daartoe ruimte liet, bijvoorbeeld door afwezigheid wegens buitenlandse activiteiten, konden de werkzaamheden van de directeur zich tevens uitstrekken tot het artistieke domein. Andere dirigenten moesten Mengelberg dan vervangen.²²⁰ De artistieke leiding op de thuisbasis was in dergelijke gevallen verdeeld over het bestuur en de directeur. De communicatiemogelijkheden met de in het buitenland verblijvende chef-dirigent waren immers beperkt.²²¹ Dit systeem handhaven was vragen om moeilijkheden. Hutschenruyter was als gezegd aanvankelijk actief als hoornist in het Concertgebouworkest en buiten werktijd voorzitter van de in 1894 opgerichte Amsterdamsche Toonkunstenaars Vereeniging (ATV). In datzelfde jaar benoemde het bestuur van de N.V. hem als rechterhand van zowel Willem Strumpff als Kes, respectievelijk de eerste administrateur en de eerste chef-dirigent van het Concertgebouworkest. Volgens Diepenbrock is met het aantreden van Hutschenruyter een kentering waar te nemen in de bedrijfsvoering van het orkest. ‘Na enige tijd komen er beredeneerde kostenprognoses en batenanalyses beschikbaar en wordt een interne deexploitatie van het orkest afzonderlijk afleesbaar.’²²² Al doende legde Hutschenruyter een solide basis voor de verdere artistieke ontwikkeling van het orkest en de organisatorische professionalisering van de N.V. Hutschenruyter gaf zijn functie als hoornblazer op en was vanaf 1897 feitelijk actief als orkestmanager verantwoordelijk voor ‘tuchthandhaving’ in het orkest en bedrijfsefficiency. Hij kreeg kort daarna ook toegang tot de bestuursvergaderingen.²²³ Intussen ging het eigenge-

²¹⁷ Giskes, ‘De geschiedenis’, 36.

²¹⁸ Smithuijsen, ‘De tempel der saamhorigheid. Over de Vereniging Het Concertgebouworkest en de organisatie van beroepsmusici in Nederland 1900-1990’ in: Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee*, 144.

²¹⁹ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) Hans Mesdag en Giskes, *Archief van het Concertgebouw N.V.* p. 5, 6. In de periode vóór de splitsing betrof het achtereenvolgens de administrateurs Willem Strumpff, Hutschenruyter, Hendrik de Booy, Hendrik Freijer, Paul Cronheim, achtereenvolgens waarnemend administrateur, gedelegeerd bestuurslid en secretaris van het bestuur, Johan Sippo van Harinxma thoe Slooten, respectievelijk administrateur en secretaris van het bestuur en Rudolf Mengelberg, achtereenvolgens directeur en secretaris van het bestuur.

²²⁰ Giskes onderscheidt de volgende typologie van dirigenten: de chef-dirigent; de eerste dirigent; de tweede dirigent; de assistent-dirigent en de gastdirigent. De benaming chef-dirigent – boegbeeld van het orkest – kwam pas omstreeks 1978 in zwang. Eerste dirigenten zijn vaste dirigenten naast de chef-dirigent. Tweede dirigenten leidden vaak de populaire of volksconcerten en voerden daarnaast allerlei andere taken uit zoals het controleren van orkestpartijen. Gastdirigenten zijn te vergelijken met remplaçants in het orkest: musici zonder vaste functie, zonder dienstverband. Zie Giskes, *Dirigenten te gast*, 34-39.

²²¹ Ibidem 30.

²²² Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht* 100, 101.

²²³ Ibidem 172.

reide gedrag van Mengelberg jegens orkestleden Hutschenruyter steeds meer irriteren. In 1900 besloot hij – formeel om ‘gezondheidsredenen’ – zijn ontslag in te dienen. In werkelijkheid stoorde hij zich eraan dat de dirigent de positie van de directeur trachtte in te perken. Hutschenruyter wilde zijn eigen positie juist versterken, onder meer door de zittende directeur Strumpff zo snel mogelijk op te volgen. Dat laatste lukte: Hutschenruyter volgde Strumpff nog in hetzelfde jaar formeel op. Als gevolg daarvan zag hij zich genoodzaakt zijn functie bij de ATV neer te leggen.

De voortvarende directeur met een muzikaal hart had nu een stevige positie en had bovendien gewerkt aan een uitstraling van deskundigheid en onmisbaarheid. Daartegenover stond volgens Diepenbrock een houding die werd gekenmerkt door ‘vanzelfsprekend zelfbewustzijn’ en ‘onnavolgbare zelfoverschatting’. Hutschenruyter, die moeilijk kon delegeren, opereerde vaak eigenmachtig. Als gevolg van zijn visionaire opvattingen aangaande de ideale orkest- en beheersorganisatie raakte hij spoedig in conflict met de ijdele Mengelberg en het autoritaire bestuur van Het Concertgebouw. Hutschenruyter deinsde er niet voor terug om het emancipatieconflict ten principale aan te gaan. Hij verloor daarbij, naast zijn grieven tegen de chef-dirigent als persoon, de uitzonderlijke muzikale talenten en kwaliteiten van Mengelberg overigens niet uit het oog.²²⁴

Taken en bevoegdheden

In februari 1903 kwam de verslechterde verhouding tussen chef-dirigent en directeur ter sprake in het bestuur van het Concertgebouw. Het bestuur vroeg de kemphanen om hun denkbeelden over een oplossing van het conflict op papier te zetten. Hutschenruyter gaf daar gevolg aan, Mengelberg niet.²²⁵ De directeur kwam in april met voorstellen ter verbetering van de exploitatie en organisatie van de N.V. waarop het bestuur besloot de verhouding tussen beide heren, zowel tot elkaar als tot het orkest, vast te leggen in een nieuw reglement dat de onduidelijkheden over de verschillende bevoegdheden moest wegnemen.²²⁶ De strekking ervan was dat de chef-dirigent verantwoordelijk was voor het artistieke gehalte van de muziekkuitvoeringen. De directeur was belast met de dagelijkse exploitatie en trad voor minder dagelijkse zaken in overleg met het bestuur. Hij was tevens belast met de aanstelling en het ontslag van orkestleden, op voordracht van de chef-dirigent. Dit alles betekende dat er niet alleen intensief overleg moest zijn tussen beiden over het contracteren, salariëren en ontslaan van musici, maar ook dat overeenstemming vereist was over het engageren en honoreren van solisten, het regelen van repetities en verhuringen van het orkest, het vaststellen van programma’s en het aanschaffen van instrumenten en bladmuziek. Indien beiden het niet met elkaar eens waren, legden ze hun meningsgeschil voor aan het bestuur, de instantie die uiteindelijk besliste.

Diepenbrock zag dit document als een eerste serieuze poging in de Nederlandse geschiedenis om de artistieke en zakelijke belangen in het kunstmanagement af te bakenen.²²⁷ Maar daarmee was het Concertgebouwconflict nog lang niet ten einde. Hoewel Mengelberg op uitdrukkelijk verzoek van de zieke bestuursvoorzitter Van Ogtrop met de regeling akkoord was gegaan, was hij er niet tevreden over. Mengelberg was bang dat het ‘dwaalbegrip’ directeur-administrateur ertoe zou leiden dat Hutschenruyter de touwtjes in handen kreeg en eenzijdig contracten met musici kon afsluiten en opzeggen.²²⁸ Deze vrees was niet onterecht. Het be-

²²⁴ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 116. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 176.

²²⁵ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 176.

²²⁶ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) bestuursnotulen 6 juli 1903. Betreft: Reglement in verband met artikel 14 der Statuten houdende eenige bepalingen tot nadere aanduiding van den werkkring van den Administrateur en den Muziekdirecteur en hunne verhouding tot het Bestuur van “het Concertgebouw”.

²²⁷ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 177.

²²⁸ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 117.

stuur van de belangenvereniging van het Concertgebouworkest – aanvankelijk *Sempre Crescendo* en later *Het Concertgebouworchest* geheten – was sinds 1900 begonnen haar wensen inzake medezeggenschap te articuleren met Hutschenruyter als drijvende kracht op de achtergrond. Deze wensen hadden zowel betrekking op de exploitatie van het orkest door het gebouw als op de repeteerwijze en het gedrag van Mengelberg.

Het bestuur begon zich eind 1903 rechtstreeks met de gang van zaken te bemoeien. Aanleiding was een klacht die Mengelberg had ingediend over Hutschenruyter die ideeën en vertrouwelijke cijfers van bestuurslid Boissevain inzake de orkestexploitatie zou hebben doorgegeven aan de musici. Evenals Hutschenruyter had hij denkbeelden over reorganisatie. Naar aanleiding van de klacht van Mengelberg besloot het bestuur een onderzoek in te stellen. Maar men wilde Hutschenruyter ondanks deze bezwaren handhaven want over diens deskundigheid bestond geen twijfel. Bovendien waren er financiële problemen. Het bestuur sprak Hutschenruyter wel aan op de stemming in het orkest en de gespannen gezagsverhoudingen tussen hem en Mengelberg. Hutschenruyter kon het seizoen dus uitdienen, maar Mengelberg, die op de rand van overspannenheid verkeerde, was daar ontzet over.²²⁹

Regentenmentaliteit

Het bestuur besloot uiteindelijk toch pal achter de dirigent te gaan staan en zich lijnrecht tegenover het orkest op te stellen. Daarmee passeerde het bestuur Hutschenruyter die prompt zijn ontslag aanvraag per 1 februari 1904. Hij was van mening dat er geen evenwicht meer bestond tussen het vertrouwen dat het bestuur in hem stelde en de verantwoordelijkheid die het hem gaf.²³⁰ Het motief voor zijn ontslagaanvraag op de kortst mogelijke termijn was vermoedelijk een oekaze van Sillem, inmiddels bestuursvoorzitter, die de orkestleden nog eens zonneklaar had voorgehouden dat de artistieke leiding in handen lag van de dirigent en dat diens bevoegdheden ‘in geen deele worden beperkt door die van den heer Hutschenruyter’. Een staaltje regentenmentaliteit. Het onderscheid tussen de bevoegdheden van beide leidinggevendenden werd er voor het gemiddelde orkestlid niet duidelijker op. Het bestuur wilde echter elke twijfel wegnemen omtrent het gezag van Mengelberg en zo de orde, die in een orkest hard nodig is, weer herstellen.²³¹

Eind december, op eerste Kerstdag, besloot het bestuur Hutschenruyter ter verantwoording te roepen voor een aantal zaken. Het betrof Hutschenruyters opmerkingen over de voordelige exploitatie van het orkest (in tegenstelling tot die van het gebouw); zijn advies om de orkestmusici meer rechten te geven; zijn vermeende plan voor de start van een coöperatieve orkestvereniging en ten slotte zijn in de ogen van het bestuur ongemotiveerde ontslagaanvraag. Hutschenruyter gaf toe dat hij incorrect had gehandeld door vertrouwelijke informatie van Boissevain openbaar te maken. Hij was echter niet van plan geweest een zelfstandige orkestvereniging op te richten. Tot langer aanblijven liet hij zich niet overhalen omdat ‘Mengelberg op administratief gebied niemand naast zich kon dulden en aldus vruchtbare samenwerking onmogelijk maakt’.²³²

Hendrik de Booy, oud-luitenant ter zee eerste klasse, volgde Hutschenruyter op. Deze benoeming wierp direct problemen op want bestuurslid Boissevain, verwant aan De Booy, besloot direct af te treden om de schijn van belangenverstrengeling te vermijden. Daarop dreigde Mengelberg, die zeer met Boissevain bevriend was, met zijn ontslag. Het bestuur besloot Mengelbergs dreigement echter te trotseren en hield voet bij stuk. Na het aantreden

²²⁹ Ibidem 122.

²³⁰ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) bestuursnotulen 2 december 1903. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 181 en Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 121.

²³¹ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 181. Zie ook Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 122.

²³² Zie noot 96.

van De Booy hield het bestuur het reglement inzake de verhouding tussen dirigent en directeur opnieuw tegen het licht.²³³ Mengelberg bleef aan als chef-dirigent.

Het Concertgebouwconflict had niet alleen de moeizame exploitatie van Het Concertgebouw N.V. opnieuw aan het licht gebracht en de precaire verhouding tussen dirigent en directeur blootgelegd, ook was er voortdurend ongenoegen en onrust in het Concertgebouworkest. Mengelberg had het vijf jaar na zijn aantreden aan de stok met circa twintig van zijn orkestmusici, onder wie solocellist Isaac Mossel. Deze musici ergerden zich aan de 'vaak langdradige en betweterige aanwijzingen van de zelfvoldane dirigent'²³⁴. In december kwam een conflict tussen Mengelberg en Mossel tot uitbarsting. De dirigent verweet Mossel dat deze 'voornamelijk bij de repetities tegenwerkt, brutaal is in houding en gezegden en een geest van verzet kweekt onder de orkestleden waardoor een onhoudbare toestand is ontstaan'.²³⁵ Het bestuur stelde een onderzoek in naar de gedragingen van Mossel, met als kennelijk doel hem zo snel mogelijk definitief uit het orkest te verwijderen.

Een ander incident betrof de tweede violist Willem Gerke, een van de andere dissidente orkestleden. Deze was volgens Mengelberg tijdens een repetitie op een andere stoel gaan zitten en vervolgens berispt en beboet wegens 'oneerbiedige' uitlatingen tegenover de dirigent. Dit incident leidde tot een intensieve briefwisseling tussen de gedupeerde en het bestuur. Gerke zag er vanaf om 'het volgend seizoen een nieuw contract aan te gaan'.²³⁶ Dit voorval zegt veel over de autoritaire stijl van leidinggeven van Mengelberg en de invloed daarvan op de mate waarin orkestmusici zich gerespecteerd voelden. De verhoudingen waren wel duidelijk: de dirigent gaf aan wat moest gebeuren en hoe en zijn musici dienden hem te gehoorzamen op straffe van represailles.

Er speelde meer. In dezelfde maand kreeg bestuursvoorzitter Sillem bezoek van een delegatie uit het orkest. Deze afvaardiging beklaagde zich over Mengelberg omdat deze tijdens repetitie 'plagerig, onnoodig vermoeiend en arrogant' zou zijn geweest. De delegatie overhandigde Sillem een brief die door 47 orkestleden was ondertekend.²³⁷ Mengelberg, die zelf had geweigerd de afvaardiging te ontvangen, richtte zijn pijlen op concertmeester André Spoor, die hij samen met circa twintig andere orkestleden rekende tot zijn 'doodsvijanden'.²³⁸ In een gesprek met Spoor over de delegatie orkestleden had Mengelberg zich kwetsend uitgelaten over diverse orkestmusici hetgeen Spoor tegen de zin van Mengelberg doorvertelde aan de orkestleden. Vervolgens had Mengelberg Spoor per brief gevraagd hem te helpen bij het misverstand over het ontvangen van de orkestdelegatie. Mengelberg had de delegatie naar eigen zeggen niet willen ontvangen omdat hij niet had begrepen waar het om ging. Maar Spoor reageerde niet. Ook Spoor moest uiteindelijk het veld ruimen en vertrok naar het door Viotta opgerichte Residentie orkest.

Vervolgens kon een trieste balans worden opgemaakt. Per 1 september 1904 waren maar liefst elf musici vertrokken, onder wie Mossel, Gerke en Spoor. De gedesillustioneerde altviolist Siegfried Wertheim zocht zijn heil in het buitenland. In de komende seizoenen verdwenen er nog minsten zes musici, vooral uit onvrede met de sfeer in het orkest of wegens onmin met Mengelberg.²³⁹ De slechte pers die Mengelberg en Het Concertgebouw tijdens en na het

²³³ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) bestuursnotulen 4, 24 en 29 februari 1904.

²³⁴ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 197.

²³⁵ SAA, bestuursnotulen 2 december 1903. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 180 en Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 82, 84.

²³⁶ Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 180, 181. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 117.

²³⁷ SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), bestuursnotulen 10 december 1903. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 118.

²³⁸ SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), bestuursnotulen 6 juli 1903. Zie ook Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 118.

²³⁹ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 204, 205. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 134.

conflict kregen, bemoeilijkte de opvulling van deze vacatures. Vele artikelen waren gewijd aan het autoritaire optreden van Mengelberg, de opstelling van het bestuur, het vertrek van Hutschenruyter en de opstand in het orkest. Gebouw en orkest hadden veel van hun *goodwill* verspeeld.²⁴⁰

Interne aangelegenheid

Het Concertgebouwconflict van 1903/04 was een typisch intern conflict. Hoewel het ook wel in verband is gebracht met de heftige sociale onrust in die tijd in Nederland – denk aan de spoorwegstakingen – bleef het geconcentreerd binnen de muren van Het Concertgebouw.²⁴¹ Het conflict, dat was voortgekomen uit competentiegeschillen tussen Mengelberg en Hutschenruyter en het orkest in twee kampen uiteen deed vallen, had wel gevolgen voor de Amsterdamsche Toonkunstenaars Vereniging. De ATV had bij het Concertgebouworkest een hoge organisatiegraad. Bovendien had zij een flink deel van haar bestuur gerekruteerd uit de gelederen van dat orkest.²⁴² Ook in dat bestuur was men verdeeld tot op het bot over de koers van de vereniging. Tijdens het roerige voorjaar van 1903 voerde de ATV niettemin een neutrale politiek. Dit hield in dat de vereniging een balans zocht tussen sociale opstandigheid en het verkrijgen van respect bij de burgerij.²⁴³ Het kabinet onder leiding van Abraham Kuyper had namelijk besloten stakingen voor overheids personeel en spoorwegarbeiders wettelijk te verbieden en op 1 april werden deze wetten met ruime Kamermeerderheid aangenomen waarop een algehele werkstaking in het hele land volgde. Voor duizenden stakers volgde op staande voet ontslag.²⁴⁴ Het credo van de ATV was dat in de muziek door geweld niets te verkrijgen was. Bovendien beschikte de vereniging niet over een weerstandskas.

Nederland ontwikkelde zich in het eerste decennium van de twintigste eeuw intussen als een modern land met een parlementaire democratie, grote partijen, een overheid die geleidelijk meer ingreep in het maatschappelijk leven en een kapitalistische economie met groei en een internationale oriëntatie als ‘aanjagers’. Ogenschijnlijk stond Het Concertgebouw er in dat zich moderniserende Nederland op zijn 2186 palen van twaalf tot dertien meter lang nog altijd onaantastbaar bij. Zijn karakteristieke voorgevel, met boven de zuilenrij een gezamenlijk tympanon en op de top een gouden lier als symbool van het verbindend koningshuis, weerspiegelt in zekere zin de ontwikkeling van een verzuild nationaal bestel.²⁴⁵ En dat terwijl de leiding van Het Concertgebouw zelf – een culturele elite – allerminst verzuild was. In Nederland was sprake van een seculariserende massacultuur waarin nationale elementen werden aangezet, terwijl daarnaast in de meer elitaire kunst- en wetenschapsbeoefening juist sterk individualiserende en internationaliserende tendensen overheersten.²⁴⁶

Orkestleden hadden de wat ambigue status van zowel werknemer als toonkunstenaar. Deze tweeslachtige positie belemmerde de bereidheid om zich te organiseren buiten de eigen belangenvereniging en aansluiting te zoeken met andere kunstenaarsverenigingen.²⁴⁷ Dat orkestmusici zich in de eerste plaats kunstenaars voelden, schiep afstand tussen hen en andere

²⁴⁰ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1920)*, 134. Zie ook Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 209.

²⁴¹ Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 162. Zie ook: Hélène Nothenius, *Concertgebouw spelenderwijs* (Amsterdam 1969), 12.

²⁴² Diepenbrock, *Eengezinde tweedracht*, 167,

²⁴³ *Ibidem*, 162-165.

²⁴⁴ Piet de Rooy, *Republiek van rivaliteiten*, 136.

²⁴⁵ De vergelijking is afkomstig van Paul Schnabel, voormalig directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau en sinds 2012 penningmeester in het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest.

²⁴⁶ Hans Blom en Emiel Lamberts (red.), *Geschiedenis van de Nederlanden* (Baarn 2001), 326. Zie ook: De Rooy, *Republiek der rivaliteiten*, 169-180.

²⁴⁷ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 242.

‘loonarbeiders’.²⁴⁸ Bovendien leverde de strijd om solidariteit onder de beroepsgroep van alle Nederlandse musici niet veel meer op dan interne verdeeldheid.²⁴⁹ Het Concertgebouworkest kampte bovendien met de ‘eenzaamheid’ die de status als beste orkest van Nederland nu eenmaal met zich meebracht. Naast deze individualiserende tendens was er van meet af aan de internationaliserende dimensie: in de decennia na het eerste buitenlandse optreden, in 1895 in Brussel, reisde het Concertgebouworkest kriskras door Europa.

Emancipatie orkestmusicus

Binnen de muren van het Concertgebouw bleven de interne verhoudingen opspelen. Het regenteske bestuur van Het Concertgebouw hield vast aan zijn gezag, maar democratisering en emancipatie waren niet tegen te houden. Aan het eind van de negentiende eeuw hadden de leden van het Concertgebouworkest zich uit onvrede met de leiding al georganiseerd in de Vereniging ‘Sempre Crescendo’ met als praktisch doel verhoging van salarissen en meer mondigheid. Mengelberg had vrijwel volledige zeggenschap bij het vaststellen van de salarissen. Orkestmusicus zaten jarenlang vast aan hetzelfde salarisniveau. In het seizoen 1914/15 bedroeg het gemiddeld jaarsalaris van orkestleden 1.337 gulden. Ervaring opgedaan met de belangenvereniging kwam eind 1915 van pas bij de oprichting van de Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’. Emanuel Boekman, de Amsterdamse SDAP-wethouder van Kunstzaken en Onderwijs, steunde de musici in hun belangenstrijd.

De oprichting van deze vereniging leidde tot een aantal verbeteringen zoals gecombineerde vergaderingen van het bestuur van Het Concertgebouw en dat van Het Concertgebouworkest. Knelpunten kwamen zo eerder aan het licht en konden sneller worden aangepakt. ‘Het Concertgebouworkest’ kreeg bijvoorbeeld de gelegenheid om standpunten inzake salaris- en pensioenzaken, contracten, het arbeidsreglement, orkestbezetting en dienstrooster naar voren te brengen.²⁵⁰ Vanaf 1911 werd Het Concertgebouworkest door de gemeente Amsterdam financieel gesteund. Deze ontwikkeling past in de trend dat socialistische wethouders in Amsterdam bij hun subsidieverstreking aandacht verlangden voor de situatie van de orkestmusicus.²⁵¹ Net als Polak zag Boekman het socialisme niet alleen als middel om de materiële belangen van de arbeidersklasse te verbeteren, maar ook en vooral als een arbeidersbeweging die de mensheid de weg moest wijzen naar schoonheid, beschaving en ‘geestelijke verheffing’. Door de nadruk op eigentijdse kunst te leggen, moest de overheid een grotere verantwoordelijkheid nemen voor de positie van de kunstenaar in de samenleving. Daarbij ging het Boekman niet zozeer om de sociaaleconomische positie van individuele kunstenaars, maar om de vrijheid van de kunst en de verhoging van het aantal kunstzinnige activiteiten ‘waardoor kunstenaars hun gaven vrijelijk in dienst van de gemeenschap konden stellen’.²⁵²

Begin 1916 erkende het bestuur van Het Concertgebouw de nieuwe vereniging met de kanttekening dat van inmenging in artistieke leiding, financieel beheer en bestuur van de N.V. geen sprake kon zijn.²⁵³ Geleidelijk klonk de stem van het orkest beter door. Belangrijke verschuivingen bij het Concertgebouworkest op het vlak van de artistieke leiding voltrokken zich na 1920. Het bestuur van de N.V. stelde ‘spreekuren’ in om het contact met het orkest inzake allerlei artistieke aangelegenheden te intensiveren.²⁵⁴ Opmerkelijk is veelomvattende takenpakket van Rudolf Mengelberg als directeur van Het Concertgebouw. Hij hield zich

²⁴⁸ Smithuijsen, ‘De tempel der saamhorigheid’, 144, 171.

²⁴⁹ Ibidem. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 292, 293.

²⁵⁰ Ibidem 54.

²⁵¹ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 210.

²⁵² Ibidem 222.

²⁵³ Giskes, ‘De geschiedenis’, 44, 45.

²⁵⁴ Giskes, *Dirigenten te gast*, 31.

intensief bezig met de indeling van het seizoen en de samenstelling van de programma's van alle concerten van Het Concertgebouw. Rudolf Mengelberg moest dus onderhandelen met dirigenten, solisten, componisten, concertdirecties en uitgevers. Ook onderhield hij contacten met de radio en de grammofoonplatenindustrie.²⁵⁵ Willem Mengelberg bleef echter een grote invloed uitoefenen op het artistieke beleid. Pas na de splitsing van gebouw en orkest van 1952 kregen orkestleden via een vertegenwoordiging in hun eigen stichtingsbestuur medeverantwoordelijkheid voor het beleid.

4 ZAKELIJKE BIJDAGEN

Aan de artistieke successen van Mengelberg, die in de jaren twintig een wereldberoemd dirigent was geworden, lagen grote inspanningen ten grondslag uit de zakelijke hoek. Een visionaire directeur als Hutschenruyter had een wezenlijke bijdrage geleverd aan de emancipatie van de orkestmusicus en aan het besef dat een gezamenlijke exploitatie van gebouw en orkest vanuit particulier initiatief op den duur niet houdbaar waren. Daarnaast was Hutschenruyter er alles aan gelegen om de artistieke doelen van de chef-dirigent in evenwicht te houden met de financiële, organisatorische en personele mogelijkheden. Dit was zeker geen sinecure. In het geval van Hutschenruyter en Mengelberg botsten een krachtige directeur en een dominante dirigent frontaal.

In de loop van de jaren dertig was er opnieuw een *clash* tussen dirigent en directeur. Willem Mengelberg liet vaak op het laatste moment weten dat hij niet kwam. Het bestuur van Het Concertgebouw had in januari 1933 een telegram van Mengelberg ontvangen waarin stond dat hij ziek was. Maar eind februari, begin maart van dat jaar dirigeerde hij wel concerten in Rome. Van april tot medio juni dirigeerde hij in Amsterdam waarna hij zijn arts hem overspannen verklaarde.

Volgens zijn biograaf begon de dirigent tol te betalen voor de fysieke en mentale inspanningen in de afgelopen jaren en zijn slopende manier van leven. Mengelberg placht tot diep in de nacht orkestpartituren te bestuderen. De oorzaken van zijn overspannenheid lagen mogelijk ook in een opeenstapeling van teleurstellingen en tegenslagen: over zijn terugkeer uit New York waar men had gekozen voor zijn rivaal Toscanini en, in het verlengde daarvan, over de Europese tournee met de New York Philharmonic waarvan hij was uitgesloten. Daarnaast was zijn financiële situatie door de internationale crisis verslechterd. Kort en goed: vanaf juli 1933 tot april 1934 verbleef Willem Mengelberg op doktersadvies in zijn huis in Zwitserland.²⁵⁶ Ook Rudolf Mengelberg was in die tijd in een slechte conditie. Hij had maagbloedingen en was van oktober tot december 1933 uitgeschakeld.²⁵⁷ Van Beinum, destijds tweede dirigent, moest een deel van Rudolf Mengelbergs werkzaamheden maandenlang overnemen.

Onverenigbare karakters

De verhouding tussen Willem en Rudolf Mengelberg raakte ernstig verstoord. Rudolf Mengelberg was teleurgesteld over het feit dat Willem Mengelberg een reeks concerten had aangenomen en Het Concertgebouw vervolgens in de steek had gelaten. Intussen verschenen in Nederlandse dagbladen artikelen met de roep om 'een sterke man' in Het Concertgebouw. Duitse dagbladen speculeerden dat Willem Mengelberg zijn band met Amsterdam wilde verbreken. Rudolf Mengelberg werkte na zijn ziekte nog enige tijd van thuis. Hij ging het liefst niet meer naar Het Concertgebouw. In Den Haag voerde hij gesprekken om directeur te worden bij een ministerie. Gedurende zijn afwezigheid was volgens hem veel misgegaan.

²⁵⁵ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 23, notulen bestuursvergadering 10 juli 1924.

²⁵⁶ Zwart, *Willem Mengelberg (1920-1951)*, 192, 193.

²⁵⁷ *Ibidem*, 257, 304

Daarnaast werd er binnen het bestuur verschillend gedacht over hoe Het Concertgebouw slagvaardiger kon opereren.²⁵⁸

De verwijdering tussen Rudolf en Willem Mengelberg was geleidelijk ontstaan. Rudolf Mengelberg kreeg rond 1917 een ‘intieme relatie’ met Tilly, de echtgenote van Willem Mengelberg, een verhouding die enkele jaren duurde. De dirigent had daartoe zelf een suggestie gedaan. Willem Mengelbergs biograaf meldt wat omzichtig dat de dirigent impotent was.²⁵⁹ Nadat Rudolf Mengelberg in 1920 tijdens het Mahler Feest op het zakelijk vlak blijkt had gegeven van zijn organisatorische capaciteiten, ging hij zich daarnaast meer bezighouden met artistieke zaken. Willem Mengelberg zag in zijn naamgenoot aanvankelijke een toegewijde behartiger van zijn belangen, iemand ook die hem veel werk uit handen nam, ijverig en ambitieus was.²⁶⁰ Maar allengs werd duidelijk dat beiden vaak verschillende muzikale opvattingen hadden.

De erudiete Rudolf Mengelberg bleef respect houden voor de muzikale kracht van Willem Mengelberg, maar de verschillen tussen beiden beperkten zich niet tot muzikale opvattingen. Bestuursvoorzitter Henry Pierre Heineken vond ‘dat er haast geen twee typen zijn, die meer contrasteeren dan Rudi en Willem (...) De verhouding tusschen die twee was dan ook steeds, zolang ik ze ken, van zeer matigen aard en slechts de groote veeneratie, die Dr. Mengelberg voor de persoon van Mevrouw Mengelberg had, heeft vaak belet dat het tusschen beiden tot groote conflicten is gekomen’.²⁶¹ De pro-Duitse houding van Willem Mengelberg – in de loop van de jaren dertig steeds manifester – viel niet in goede aarde bij de in 1932 tot Nederlander genaturaliseerde Duitser Rudolf Mengelberg.

Willem Mengelberg op zijn beurt had kritiek op de benoeming van Rudolf Mengelberg tot directeur wat Rudolf Mengelberg trof als een mokerslag: hij mocht geen positie en titel hebben, maar moest wel alle problemen oplossen.²⁶² De kersverse algemeen directeur was volkomen gedesillustioneerd: hij had Het Concertgebouw na 1936 gesaneerd en gereorganiseerd, gezorgd voor meer inkomsten en als dank daarvoor kreeg hij alleen maar verwijten. Ten einde raad drong hij aan op eervol ontslag en een wachtgeldregeling, maar Willem Mengelberg kon de zakelijke inbreng van Rudolf Mengelberg niet missen en had hem waarschijnlijk beterschap beloofd.²⁶³ Rudolf Mengelberg bleef aan. Na de controverse tussen Willem Mengelberg en Hutschenruyter uit 1903/04 bleek in de tweede helft van de jaren dertig opnieuw dat een topdirigent en een sterke manager elkaar snel in de weg kunnen zitten.

Mahlertraditie

In het culturele erfgoed van het Concertgebouworkest is de Mahlertraditie een centraal begrip. Mengelbergs voorliefde voor Mahler verschafte het Concertgebouworkest de reputatie als Mahlerorkest *par excellence*.²⁶⁴ Hobsbawm en Ranger betoogden in hun klassiek geworden concept van tradities dat eeuwenoude Britse gebruiken – kroningsrituelen, oudvaderlandse sporten – in feite vrij recente bedenksels zijn die van een nieuw bedachte continuïteit werden voorzien: *invented traditions*.²⁶⁵ Wat deze historici *invention* noemen is vaak een soort systematisering, herschikking en structurering van elementen die al eerder bestonden – zij het

²⁵⁸ Ibidem 257, 258.

²⁵⁹ Ibidem 31. Opmerkelijk is dat Zwart in het eerste deel van zijn biografie geen melding maakt van de fysieke beperking van Mengelberg, een wetenswaardigheid die hij baseert op ‘een mededeling van verwanten uit de kring van Mengelberg’. (Zie noot 56 pagina 610.)

²⁶⁰ Ibidem, 135, 136.

²⁶¹ Ibidem 303.

²⁶² Ibidem 342.

²⁶³ Ibidem.

²⁶⁴ Van der Wel, *Stemmen*, 285. Zie ook Henriette Straub, ‘De Nederlandse Mahlertraditie’, 574-581.

²⁶⁵ Eric Hobsbawm en Terrence Ranger (red.), *The invention of tradition* (Cambridge 2000) 1-11.

met enige vrijheid ten opzichte van het op het verleden gerichte.²⁶⁶ Een Nederlands voorbeeld komt uit de kerkelijke kunst. Architect Pierre Cuypers drukte een zwaar stempel op het Nederlandse kerkinterieur. Hij kon dat doen omdat hij veel bestaande monumenten restaureerde. Zijn eigen kerken verwijzen naar het middeleeuwse verleden waarmee de negentiende-eeuwse katholieke emancipatie zich graag associeerde. In projecten als de restauratie van de dertiende-eeuwse Munsterkerk in Roermond beijverde Cuypers zich zelfs om het gebouw en het interieur ‘middeleeuwer’ te maken dan het ooit was door het te ‘regotiseren’.²⁶⁷ Allemaal inventie, ontvullend, maar ook verhelderend voor een bewustere omgang met het verleden.

Het naar het verleden gerichte van de Britse tradities die Hobsbawm c.s. tot hun inzichten inzake *invention of tradition* brachten, mist bij de Amsterdamse Mahlertraditie, die van start ging in het begin van de twintigste eeuw. Er bestaat immers geen uitvoeringspraktijk van symfonieën van Mahler teruggaand tot in de negentiende eeuw of verder. Tegen deze achtergrond lijkt het zinvol om hier het begrip ‘geconstrueerde traditie’ te munten. De vraag is vervolgens hoe het Concertgebouworkest en Willem Mengelberg in deze redenering passen.

Mengelberg, altijd op zoek naar nieuwe composities voor zijn orkest, nodigde Mahler al in 1903 uit in Amsterdam en zette zich vervolgens in als een hartstochtelijk pleitbezorger van diens muziek. Er ontstond een hechte band tussen beide musici. Mahler beschouwde Nederland als zijn tweede vaderland. De componist bouwde de orkestbezetting flink uit en nam vaak vocale partijen op in zijn symfonieën. De akoestiek van de grote Zaal van Het Concertgebouw bleek de ideale klankkast voor deze reusachtige bezetting, zo kenmerkend voor de laatromantiek, en het goed getrainde Concertgebouworkest het juiste apparaat voor de uitvoeringspraktijk ervan. Mengelberg maakte daar als geen ander gebruik van. Wat Bayreuth is voor Wagner, werd Amsterdam voor Mahler.²⁶⁸

De opvolgers van Mengelberg – Van Beinum, Haitink, Chailly, Jansons en Gatti – werkten allen aan continuïteit en zetten deze geconstrueerde traditie ieder op hun eigen wijze voort. Ze grepen daarbij soms terug op aantekeningen in Mengelbergs oude orkestpartituren. Van de naoorlogse chef-dirigenten van het Concertgebouworkest wist vooral Haitink vanaf de jaren zestig de Mahlertraditie van het orkest te verzilveren met talloze binnen- en buitenlandse concerten, plaatopnamen alsook radio- en televisie-uitzendingen.²⁶⁹ De Eurovisie Kerstmatinee boden hem vanaf 1977 een podium voor miljoenen buitenlandse televisiekijkers.²⁷⁰ Het leverde het orkest en zijn dirigent een constante inkomstenstroom op.

De muziek van Mahler loopt meer dan een eeuw als een rode draad door de programmering van het Concertgebouworkest. Daarnaast droeg deze Mahlertraditie bij aan de focus van het orkest op onbekend en nieuw repertoire. Volgens wijlen componist en publicist Konrad Boehmer nemen de symfonieën van Mahler – met karaktermotieven die melodisch, harmonisch of ritmisch van aard zijn – in de orkestmuziek een bijzondere plaats in. Mahler grijpt volgens hem enerzijds terug op de traditie van het romantisch muziektheater van Weber tot Wagner. Anderzijds zijn deze muzikale herinneringen en verwijzingen ingebed in een ‘dramatische strategie’ die op haar beurt weer kenmerken vertoont van de moderne muziek. Dit geldt

²⁶⁶ Te Velde, ‘Cannadine, twenty years on. Monarchy and political culture in nineteenth-century Britain and the Netherlands’ in: Jeroen Deploige en Gita Deneckere, *Mystifying the monarch: studies on discourse, power and history* (Amsterdam 2006) 193-203.

²⁶⁷ Marc de Beyer e.a. (red.), *Kerkinterieurs in Nederland* (Zwolle 2016) 62, 64.

²⁶⁸ Straub, ‘De Nederlandse Mahlertraditie’, 578.

²⁶⁹ Steffen, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière* (Huizen 1999), gelimiteerde oplage.

²⁷⁰ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’ in: Van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 15. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 144-155. Alsmede: Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 64, 65.

volgens Boehmer zeker voor Mahlers ongenaakbare *Zesde Symfonie*, een soort ‘oerknal van de moderne muziek’.²⁷¹

5 AMERIKA

Het is nu duidelijk dat Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest een bijzondere plaats innemen in de Europese muziek- en concertgeschiedenis. Deze positie vertoont op enkele punten opmerkelijke overeenkomsten met een vermaard orkest en een beroemde concertzaal in de Verenigde Staten – zij het dat daar eerst het orkest was en daarna de ideale zaal. Een ander belangrijk verschil met Amsterdam is dat in Amerika één mecenas gedurende enkele decennia persoonlijk garant stond voor orkest en gebouw.

Boston

Wat eind negentiende eeuw in Boston gebeurde was net als in Amsterdam destijds toonaangevend. De start van het Boston Symphony Orchestra vormde een belangrijke aanzet tot de oprichting van vele andere Amerikaanse orkesten – de orkesten in New York buiten beschouwing gelaten.²⁷² Dat Boston een duidelijke voorloper was, kwam door één man: Henri Lee Higginson, stichter van het orkest. In honderden Amerikaanse steden en stadjes werd het in navolging van het initiatief van Higginson een kwestie van *civic pride* dat er naast een baseball team een eigen orkest kwam.²⁷³ Illustratief zijn deze woorden van de *founding father* van het orkest uit Boston:

‘Ever since my boyhood I have longed to have a part in some good work which could leave a lasting mark on the world. Today we have a noble orchestra – the work of our hands which gives joy and comfort to many.’²⁷⁴

Een passie voor muziek en educatie alsook vaderlandsliefde waren zijn drijfveren. Hij had in zijn jeugd dwars door Europa gereisd, talloze concerten en opera-uitvoeringen bijgewoond en zich met grote inzet toegelegd op muziekstudie. Terug in Amerika vocht hij in de *Civil War* en wist hij fortuin te maken in het Amerikaanse zakenleven waar hij meehielp om bedrijven als Bell Telephone en General Electric groot te maken. De puissant rijke mecenas richtte in 1881 het Boston Symphony Orchestra op. De orkestdirecteur kreeg – anders dan in Amsterdam het geval was – absolute bevoegdheden op het zakelijk vlak, de dirigent op het artistieke terrein. Van een ongelijkheid in bevoegdheden, zoals in Amsterdam het geval was, was in Boston dus geen sprake. Dirigent en directeur waren beiden verantwoording verschuldigd aan de stichter. Higginson wist de beste dirigenten aan zijn orkest te binden. Het Boston Symphony Orchestra engageerde, net als andere Amerikaanse orkesten, veel buitenlandse dirigenten, vaak afkomstig uit Duitsland en Oostenrijk.²⁷⁵ De toewijding van Higginson ging verder, hij zorgde ook voor een goede ‘klankkast’ voor het orkest. Anders dan in Amsterdam was in Boston het orkest er eerder was dan een passende concertzaal. Het Boston Symphony Orchestra speelde aanvankelijk in de Boston Music Hall en vanaf 1900 in de Symphony Hall

²⁷¹ Konrad Boehmer, ‘Mahler 6. De oerknal van de moderne muziek’ in Van Putten, *Mahlers elftal* (Amsterdam 2010), uitgave van het Concertgebouworkest, verschenen in een gelimiteerde oplage.

²⁷² Chicago (1891), Cincinnati (1895), Philadelphia (1900), Minneapolis (1903), St. Louis (1907), San Francisco (1909), Detroit (1914), Cleveland (1918), Los Angeles (1919), Indianapolis (1930) et cetera.

²⁷³ Janet Baker-Carr, *Evening at Symphony. A portrait of the Boston Symphony Orchestra* (Boston 1977) 17.

²⁷⁴ Ibidem 1. Zie ook: Louis Snyder, *Boston Symphony and its world of players* (Boston 1979) 5-8.

²⁷⁵ Rufus Hallmark, ‘The star conductor and musical virtuosity’ in: Joan Peyser (ed.), *The orchestra. Origins and transformations* (New York 2000) 557. In het geval van Boston betreft het onder anderen Wilhelm Gericke, Max Fiedler, Muck, Arthur Nikisch, Erich Leinsdorf en Michael Steinberg. Er stonden ook vermaarde componisten voor het orkest, onder wie Maurice Ravel, Richard Strauss en Igor Stravinski. Haitink was in zijn periode na het Concertgebouworkest negen jaar actief als eerste gastdirigent bij het Boston Symphony Orchestra.

gebouwd naar het voorbeeld van het Gewandhaus in Leipzig. De Boston Symphony Hall behoort net als Het Concertgebouw tot de beste concertzalen ter wereld.

De totale kosten van de concertzaal bedroegen \$ 750.000. Voor de financiering ervan was een *corporation* gevormd. Net als in Amsterdam was er een aandelenemissie. Om de financiering rond te krijgen moest nog een hypotheek worden afgesloten. De Symphony Hall werd vervolgens verhuurd aan Higginson, die opdraaide voor de personeelskosten, de belastingen en andere uitgaven. Afgezien van de uitstekende zaakakoestiek zijn er meer parallellen met de situatie in Amsterdam. In beide gevallen stond een zakelijke investering uit private hoek aan de basis van de artistieke successen. In Amsterdam sprokkelden zes stichters en hun achterban de benodigde middelen met moeite bijeen, in Boston stond één man enkele decennia lang persoonlijk garant voor gebouw en orkest.

New York

Had een geconstrueerde Mahlertraditie, zoals in Amsterdam, ook in de Verenigde Staten wortel kunnen schieten? Mahler zelf was enkele jaren actief als dirigent in New York. De *high society* van New York City nam de 'Philharmonic' in 1909 min of meer over om deze vervolgens te reorganiseren. Zakenlieden als John Piermont Morgan, Joseph Pulitzer en John D. Rockefeller schaarden zich achter het orkest als 'Guarantors'. Ze trokken Mahler aan als dirigent, vergrootten het aantal concerten en organiseerden een korte tournee voor het orkest buiten New York.²⁷⁶ Mahlers komst viel samen met een reorganisatie waarbij een groep toezichthouders die zich verantwoordelijk stelden voor de *funding* en sponsoring het orkest overnamen en de muzikaal leider vrijwel onbeperkte bevoegdheden gaven over zijn orkestmusici en de staf. Het aantal concerten nam verder toe en het repertoire werd uitgebreid met een groter aandeel buitenlandse en eigentijdse werken. Mahler droeg zeker bij aan de publieke bewustwording in New York van het fenomeen symfonieorkest en de potentie daarvan, hetgeen de reputatie van het orkest ten goede kwam.²⁷⁷

Toch is een Mahlertraditie zoals Amsterdam deze kende Amerika nooit van de grond gekomen. In 1947 werd Walter, die eind negentiende eeuw in Hamburg met Mahler had samengewerkt, *music director* bij het Amerikaanse orkest waar hij het werk van Mahler opnieuw in New York uitvoerde. Leonard Bernstein, die concert- en opnamecycli aan de muziek van Mahler wijdde, zette deze traditie voort hetgeen leidde tot nieuwe belangstelling voor diens muziek in de jaren zestig. Toch is enige terughoudendheid geboden want Mahler stond tot in de jaren zestig zeker niet centraal in de programmering van het New York Philharmonic Orchestra.²⁷⁸ Net als in het begin van de twintigste eeuw in Amsterdam het geval was geweest, had ook in New York een deel van het publiek moeite met zijn laatromantische idioom met zijn massale orkestbezetting.

Net als in Europa werden aan het eind van de negentiende eeuw ook in de Verenigde Staten vele symfonieorkesten opgericht. Van de toporkesten daar is het New York Philharmonic ouder dan het Concertgebouworkest terwijl het Chicago Symphony Orchestra later werd opgericht.²⁷⁹ Ook in het Amerikaanse orkestenbestel ontstond een standaardisering in om-

²⁷⁶ Shanet, *Philharmonic. A history of New York's Orchestra*, 207-209. Zie ook: Tolanski, 'Inter-national case studies. New York Philharmonic Orchestra', in: Lawson (ed.), *The Cambridge Companion tot the orchestra*, 149.

²⁷⁷ Tolanski, 'International case studies. New York Philharmonic Orchestra', 149. Tolanski baseert zich onder meer op een serie radioprogramma's uit de jaren zestig getiteld 'I Remember Mahler', waarbij orkestmusici die nog onder leiding van Mahler hadden gespeeld werden geïnterviewd. (Barbican Library Londen, Music Performance Research Centre, catalogusnummer BCT FEA 0513).

²⁷⁸ John Canarina, *The New York Philharmonic. From Bernstein to Maazel* (New York 2010) 20.

²⁷⁹ Lawson (red.), *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge, VK 2005), appendix 3 'Orchestra's founded in the nineteenth century', 275, 276. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 57

vang, instrumentatie, arbeidsvoorwaarden en repertoirebeleid.²⁸⁰ En evenals in Europa was ook in de VS sprake van een mengeling van ondernemerschap en mecenaat. Aangezien de Amerikaanse orkesten niet of nauwelijks konden rekenen op overheidssteun, kwam het daar meer dan bij de Europese orkesten aan op entrepreneurschap en particulier initiatief. De Amerikaanse samenleving is er een zonder traditionele aristocratie. Zij wordt gekenmerkt door een grote sociale mobiliteit, waarin wisselvallige wederwaardigheden van het individuele lot hand in hand gaan met een alomtegenwoordige sociale onzekerheid.

Vaak wordt gedacht dat filantropie een typisch Amerikaans verschijnsel is. Het is de vraag of dat zo is. Volgens historicus Thomas Adams, die vergelijkend onderzoek deed in Duitsland, Groot-Brittannië en Noord-Amerika, is filantropie een in Europa ontworpen systeem, destijds gericht op de effecten van de industrialisatie op de maatschappij.²⁸¹ De Nederlandse hoogleraar filantropie Theo Schuyt onderschrijft deze analyse.²⁸² Filantropie staat voor bijdragen in de vorm van geld, goederen, tijd (expertise), vrijwillig ter beschikking gesteld door individuen en organisaties, waarmee primair algemeen nuttige doelen worden gesteund.²⁸³ Opmerkelijk is dat Nederland en de VS tot dusver de enige landen ter wereld zijn die (macro-economisch) onderzoek naar de filantropische bijdragen verrichten.²⁸⁴

Het filantropisch handelen in de VS verschilt van oudsher van dat in West-Europa. Amerikanen vertalen sociale status vaak in termen van zakelijke mogelijkheden. Het lidmaatschap van clubs en andere organisaties – zoals *boards of trustees* van culturele instellingen – vormt dan de sleutel tot de wereld van de machtigen der aarde. Dankzij onuitgesproken maar niettemin goed begrepen sociale druk van hun gelijken en voorgangers, zien welgestelde Amerikanen het vaker wel dan niet als een verplichting – die meestal snel een wens wordt – om iets van hun rijkdom terug te geven aan de samenleving. Voor henzelf en voor degenen die hen observeren, zou hun toetreding tot de elite van de Amerikaanse samenleving niet compleet zijn zonder een dergelijke toezegging.²⁸⁵

6 OVERHEIDSSTEUN

Een volgende bijdrage aan de artistieke successen van het Concertgebouworkest kwam van de overheid. In de eerste jaren van zijn bestaan kon Het Concertgebouw N.V. zichzelf – zij het met grote moeite – in stand houden zonder subsidies. Dat was mogelijk door een combinatie van ondernemerschap en mecenaat. Ook beknibbelen op de salarissen van de orkestleden hielp. Een privaat gefinancierd gebouw dat uit de baten van zijn exploitatie een symfonieorkest in stand hield, bleek op termijn onhaalbaar. Dirigent Viotta en directeur Hutschenruyter hadden dat scherp gezien, de eerste nog vóór de start van de gezamenlijke onderneming en de tweede tijdens het roemruchte Concertgebouwconflict van 1903/04. Tijdens de eerste jaren na de start, toen het gebouw nog nieuw en de salariseisen van het

²⁸⁰ Lawson (red.), *The Cambridge companion tot the orchestra*, 13. Volgens deze gezaghebbende bundel begint de geschiedenis van het fenomeen orkest als institutie dan wel als collectief instrument in Europa al in de zeventiende eeuw. Zie ook: Adam Carse, *The history of orchestration* (New York 1964), 338.

²⁸¹ Thomas Adams (ed.), *Philanthropy, patronage and civil society. Experiences from Germany, Great-Britain and North America* (Bloomington 2004), 18.

²⁸² Gesprek met Theo Schuyt d.d. 28 maart 2017 in Amsterdam.

²⁸³ Schuyt, 'Filantropie en de sector filantropie in kort bestek' in: René Bekkers e.a. (red.), *Geven in Nederland 2017* (Amsterdam 2017), 30.

²⁸⁴ In Nederland werd in 2015 in totaal ruim € 5,7 miljard euro gegeven aan goede doelen. Dat is 0,85% van het bruto binnenlands product. Dit lage percentage lijkt in tegenspraak met het algemene beeld dat Nederland een vrijgevig land is. De Nederlander draagt echter vooral via de belastingen bij aan goede doelen. In de VS schommelde het geefpercentage van het bbp in de periode 1965-2015 rond 2%. Daar wordt echter veel minder via algemene middelen aan goede doelen gegeven: de belastingdruk is er aanzienlijk lager. Zie: Bekkers e.a. (red.), *Geven in Nederland 2017* (Amsterdam 2017) 9. Zie ook: <http://www.givingusa.org>.

²⁸⁵ Gesprek met Kirk Varnedoo (1946-2003), oud-hoofdconservator schilder- en beeldhouwkunst van het Museum of Modern Art op 1 november 2002 in New York.

orkest bescheiden waren, lukte het met veel pijn en moeite om de zaak draaiende te houden. Dat veranderde naarmate de onderhoudskosten stegen evenals de aanspraken met meer salaris van de orkestleden en de chef-dirigent. Overheidssteun was onontkoombaar want welgestelde burgers konden de oplopende kosten omstreeks 1910 niet langer dragen en gingen hun particuliere liefhebberij beschouwen als een zaak van algemeen belang.²⁸⁶ Het oude ideaal om zichzelf geheel te kunnen bedruipen leek een onmogelijke missie.²⁸⁷

In Nederland ontstonden structurele subsidierelaties tussen symfonieorkesten en stadsbesturen, aanvankelijk in Amsterdam (1911), Den Haag, Utrecht, Arnhem en Den Bosch en vanaf 1920 ook in Maastricht en Groningen. Tien jaar later voltrok zich hetzelfde proces in Haarlem en Leeuwarden.²⁸⁸ De band tussen orkesten en stadsbesturen bestond soms doordat er eerdere subsidierelaties waren geweest tussen muzikale voorzieningen en het openbaar bestuur. Burgerinitiatiefnemers hadden gemakkelijk toegang tot het stadsbestuur. In Haarlem bijvoorbeeld subsidieerde het stadsbestuur sinds 1863 het Stedelijk Muziekkorps, dat in 1889 een opvolger zag in het Gemeentelijk Muziekkorps en in 1897 in het Haarlems Muziekkorps. Het Gemeentelijk Muziekkorps stond ter bewaking van de kwaliteit onder toezicht van zes (gemeentelijke) commissarissen; ook moest het orkest jaarlijks veertig openbare concerten in de stad verzorgen.²⁸⁹

Het bestuur van Het Concertgebouw vroeg de gemeente Amsterdam in 1910 voor het eerst om een subsidie van 5.000 gulden.²⁹⁰ Zonder kon een beroepsorkest van betekenis niet langer bestaan. Bij stadsbestuur bestond, gezien de indrukwekkende voorgeschiedenis van het orkest, weinig twijfel over het feit dat het ensemble flink kon bijdragen aan het stedelijk imago. Omgekeerd had een sterke stedelijke context het Concertgebouworkest, dat regelmatig in andere Europese landen speelde, geen windeieren gelegd. De overweging was dat het orkest van Het Concertgebouw 'eene groote attractie van onze Gemeente vormt en haar aanzien naar buiten aanzienlijk verhoogt'.²⁹¹ Ook overwegingen van opvoedende aard speelden een rol. Met het verstrekken van subsidies aan het orkest wilde het stadsbestuur een bijdrage leveren aan de muzikale ontwikkeling van zijn burgers.²⁹² Ten slotte speelde mee in de overwegingen dat het orkest 'zeer veel verricht ten bate van het muziekonderwijs te dezer stede'.²⁹³ Aan deze subsidie was de voorwaarde verbonden dat het orkest zeven 'populaire' concerten gaf, toegankelijk tegen lagere entreprijzen.²⁹⁴ Later drong de gemeente aan op meer van dit soort 'volksconcerten'.

De benaming volksconcert kan leiden tot enige verwarring en behoeft daarom enige uitleg. De eerste concerten die de benaming 'volksconcert' op het programma droegen klonken in juni 1889. Deze volksconcerten heetten, evenals *soirées musicales*, in de maanden mei tot en met september van het tweede seizoen van het Concertgebouworkest (1889/90) 'populaire concerten'. Ze bleven voortbestaan tot het seizoen 1912/13. Met ingang van het seizoen 1904/05 waren de uitvoeringen op zaterdagavond van de Maatschappij tot Bevordering der Toonkunst, afdeling Amsterdam, waarvan Willem Mengelberg directeur was, de zondag erop

²⁸⁶ *Nooden van de Symphonie-orkesten*, uitgave Nederlandschen Toonkunstenaarsbond (Den Haag 1938), 21.

²⁸⁷ Nolthenius, 'De periode Eduard van Beinum (1945-1959)' 45. Zie ook: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland* (Amsterdam 1939/1989) 143.

²⁸⁸ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 144.

²⁸⁹ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 165. Zie ook: pagina 485, noot 264.

²⁹⁰ SAA Gemeenteblad 1910 I,2 p. 1428 nummer 810: Besluit om 'aan de Naaml. Venn. „Het Concertgebouw” voor het jaar 1911 eene subsidie toe te kennen van f 5000'. Zie ook: Steffen, *De concerten van het Concertgebouworkest*, 17. Zie verder: Giskes, *Dirigenten te gast*, 40.

²⁹¹ SAA Gemeenteblad 1910 I,2 p. 1426, nummer 810: voordracht van burgemeester en wethouders aan de gemeenteraad. Zie ook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 109.

²⁹² Ibidem.

²⁹³ SAA Gemeenteblad 1910 I,2 p. 1427.

²⁹⁴ Hoogervorst, 'Kwaliteit of spreiding. Orkesten en overheid 1900-1990' in: Flothuis e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee*, 173.

te beluisteren als volksconcert. De door de gemeente Amsterdam verplicht gestelde volksconcerten vonden de eerste jaren plaats onder de naam ‘populaire concerten’. Pas met ingang van het seizoen 1913/14 verscheen de benaming ‘volksconcert’ in de artistieke overzichten van het Concertgebouworkest. Vanaf 1975/76 komt de benaming ‘volksconcert’ daar niet meer voor.²⁹⁵

Bij latere subsidieverhogingen van de gemeente Amsterdam speelden ook motieven van economische aard een rol: het orkest bond immers de bezittende klasse aan de stad, vormde een trekpleister voor toeristen en vergrootte de aantrekkelijkheid van Amsterdam als vestigingsplaats. Naarmate de subsidiebedragen opliepen, stelde de gemeente meer eisen aan de sociaaleconomische positie van de orkestleden zoals salarissen en pensioenregelingen. Dit alles in overleg met de in 1915 opgerichte belangenvereniging Het Concertgebouworkest. Zo wilde de gemeente dat orkestleden enige medezeggenschap kregen in het bestuur van Het Concertgebouw N.V. Een commissaris met een adviserende stem vertegenwoordigde het stadsbestuur. De socialistische Amsterdamse wethouder Floor Wibaut vervulde deze functie jarenlang waarbij hij veel aandacht besteedde aan de sociale positie van de orkestleden. In het jaarverslag 1924/25 van de Het Concertgebouworkest dankt het verenigingsbestuur wethouder Wibaut ‘die zoovele malen zijn krachtigen steun verleende in het belang van de sociale positie van de leden van het orkest’.²⁹⁶ Met het artistieke orkestaangelegenheden bemoeide de gemeente zich niet.²⁹⁷

In Amsterdam was de invloed van bevlogen socialistische stadsbestuurders op de ontwikkeling van het cultuurbeleid aanzienlijk. Het aantal SDAP-leden in de Raad schommelde gedurende het interbellum tussen dertig en veertig procent. Uitgezonderd de jaren 1927-1931 waren SDAP-leden steeds vertegenwoordigd in het college van burgemeesters en wethouders. De socialistische wethouders toonden dadendrang en kozen er steeds voor het bestaande aanbod van kunst en cultuur onder het bereik van ‘de massa’ te brengen. In de praktijk resulteerde het sociale spreidingsbeleid in het bevorderen van volksvoorstellingen en -concerten naast het stimuleren van museumbezoek tegen zo laag mogelijke toegangsprijzen.²⁹⁸ Toch past hier enige relativering: tot 1931 beschikten de burgerlijke partijen – de liberalen, vrijzinnig democraten en confessionelen – over meer zetels in de raad dan links.²⁹⁹

Eerst stad dan staat

Het Rijk was aanvankelijk terughoudend in het subsidiëren van symfonieorkesten. Toen de Staten Generaal aan het einde van de negentiende eeuw geleidelijk de opvatting aanvaardde dat de staat behoorde te zorgen – ook financieel – voor behoud van monumenten, instandhouding van musea, uitbreiding van museale collecties, was de gedachte dat de staat ook een taak zou hebben ten aanzien van muziek nog allerm minst gemeengoed. In zijn proefschrift inzake overheid en kunst in Nederland maakt Boekman, in de jaren dertig tweemaal wethouder voor Kunstzaken in Amsterdam, duidelijk hoe er destijds in de Tweede Kamer over kunstsubsidies werd gedacht. Boekman, afkomstig uit een liberaal-joods milieu, zag het socialisme als middel om de materiële omstandigheden van de arbeidersklasse te verbeteren, maar ook als een cultuurbeweging die de mensheid de weg moest wijzen naar schoonheid, beschaving en

²⁹⁵ Steffen, *De concerten van het Concertgebouworkest*. Steffen onderscheidt: abonnementsconcerten te Amsterdam; populaire en volksconcerten te Amsterdam; buitengewone concerten te Amsterdam; concerten buiten Amsterdam; concerten in het buitenland; concerten in samenwerking met derden en theatervoorstellingen. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 39.

²⁹⁶ Hoogervorst, ‘Kwaliteit of spreiding’, 178.

²⁹⁷ Ibidem, 178, 179.

²⁹⁸ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 224.

²⁹⁹ Harm Kaal, *Het hoofd van de stad. Amsterdam en zijn burgemeesters tijdens het interbellum* (Amsterdam 2008), 16.

verheffing.³⁰⁰ Hij illustreert dit met het Voorlopig Verslag en de Memorie van Antwoord over de Staatsbegroting 1907. Op deze begroting was voor de toonkunst een bedrag van krap twintigduizend gulden uitgetrokken – bestemd voor conservatoria en muziekscholen, dus niet voor orkesten of zangverenigingen.³⁰¹

Er waren Kamerleden die meenden dat er een wanverhouding was tussen wat het Rijk deed voor de toonkunst en voor de beeldende kunst. Toonkunst verdiende volgens hen beter want zij werkt ‘zoo veredelend en maakte het leven zoveel beter’.³⁰² Na deze hooggestemde idealen vervolgt het voorlopig verslag aldus: ‘Andere leden waren van oordeel, dat het niet meer dan natuurlijk is, dat voor het teekenonderwijs, dat productief is, veel meer wordt besteed dan voor de muziek.’ Volgens hen was de toonkunst al een te ruime plaats toegekend.³⁰³ Naar de mening van de liberale minister Pieter Rink van Binnenlandse Zaken vond ‘de ruimere staatsbemoeiing, die de beeldende kunsten in den vorm van geldelijke ondersteuning genieten haar oorzaak in de eerste plaats daarin, dat zij een zooveel ruimer gebied in het maatschappelijk leven omvatten en het nut door haar te weeg gebracht zich zooveel meer tastbaar en duurzaam in het practische leven doet gevoelen, met andere woorden, zoo men wil, dat zij productiever zijn’.³⁰⁴ Naar de opvattingen van de huidige tijd, waarin ook symfonische muziek geldt als cultureel erfgoed, zijn dit soort overwegingen moeilijk voor te stellen.

Naast dat vermeende productiever zijn van de beeldende kunsten, speelde destijds nog een ander argument, namelijk het ontbreken van een nationale muziektraditie vergelijkbaar met die van de internationaal erkende grootheid van de Nederlandse schilderkunst – denk aan de verering van Rembrandt. Behalve om hun genie en hun deugden werden grote kunstenaars als Rembrandt in de negentiende eeuw vereeuwigd als symbolen van de natie.³⁰⁵ Dit impliceerde dat muziek minder bijdroeg aan de roem van Nederland, bezoek van buitenlanders niet stimuleerde en dus geen economische betekenis had. Boekman benadrukt dat de aandrang om de toonkunst door de staat te steunen haar uitgangspunt dus niet vond in een streven om in het hele land goede muziek te laten horen, maar in het in stand houden van een orkest dat al internationale bekendheid genoot en het nationale prestige in het buitenland ten goede kwam.³⁰⁶ Dat was dus een meer zakelijke dan een artistiek-inhoudelijke motivering.

Victor de Stuers, de katholieke afgevaardigde in de Tweede Kamer, achtte het subsidiëren van één orkest een gevaarlijke weg. De Stuers was bang dat ook andere grote en kleine orkesten om subsidie kwamen vragen en dat dit grote sommen geld zou absorberen. Toch had De Stuers een groot hart voor kunst en cultuur. Al in 1873, twee jaar vóór zijn benoeming tot hoofd van de Afdeling Kunsten en Wetenschappen van het ministerie van Binnenlandse Zaken, had hij in het artikel ‘Holland op z’n smalst’ in *De Gids* geschreven dat kunst niets voor de regering betekende omdat mensen, ‘wier dagelijksche lectuur de beursnotering is’, er geen winst bij konden zien. Er was geen belangstelling voor ‘nationalen roem, ontwikkeling der ziel, beschaving der zeden en dergelijke mooie zaken meer’, maar uitsluitend voor een ‘tastbaar batig slot, in baar geld, in guldens Nederlandsch courant’.³⁰⁷ Eenmaal benoemd, in 1875, wierp de 31-jarige De Stuers zich met tomeloze energie op onder meer de organisatie

³⁰⁰ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 213, 214. Zie ook: Pots, *Cultuur koningen en democraten*, 222.

³⁰¹ De bijdrage voor het Koninklijk Conservatorium liep op van 46.000 gulden in 1918 tot 105.415 gulden in 1931 (en 75.735 gulden in 1940). De bijdrage aan het Amsterdams Conservatorium steeg van 6.000 gulden in 1918 tot 16.000 gulden in 1931 (en 16.850 gulden in 1940).

³⁰² Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 138.

³⁰³ Ibidem 139. Zie ook: Hoogervorst, ‘Kwaliteit of spreiding’, 179.

³⁰⁴ Ibidem. Zie ook: Hoogervorst, ‘Kwaliteit of spreiding’, 179.

³⁰⁵ Bank, *Het roemrijk vaderland*, 20.

³⁰⁶ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 140.

³⁰⁷ Geciteerd uit: Peter Hecht, *125 jaar Nederlands kunstbezit* (Zwolle 2008), 16. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 117-122.

van de monumentenzorg, het kunstonderwijs, de bibliotheken, de archieven en het museumwezen.

Hoe dan ook: het duurde nog een aantal jaren voordat de staat overging tot subsidiëring van orkesten. Subsidieverzoeken van Het Concertgebouworkest in 1906 en 1913 liepen op niets uit. De vrijzinnig democraat Marchant steunde in 1913 een verzoek om 10.000 gulden van harte en kreeg bijval van de sociaal democraat Kornelis ter Laan die echter van mening was dat het Residentie Orkest ook subsidie zou moeten krijgen. Als argument noemde hij de rol die beide orkesten zouden moeten krijgen bij de ‘artistieke opvoeding des volks’. Ook zou er onderzoek moeten komen naar de artistieke en materiële positie van de musici van beide orkesten. De Anti-Revolutionaire minister Theo Heemskerk die de subsidiëring van het Concertgebouworkest op grond van nationaal prestige nog wel had willen toestaan, haakte af na de wens van Ter Laan inzake subsidiëring van het Residentie Orkest.

In 1914 toonde de liberale minister Pieter Cort van der Linden van Binnenlandse Zaken zich gevoelig voor het argument van Kamerlid Frans Drion (vrij-liberaal) om ‘muzikale opvoeding van het volk door volksconcerten te bevorderen’. Hij reserveerde 20.000 gulden voor orkestsubsidies op de begroting voor 1915, maar als gevolg van het uitbreken van de Eerste Wereldoorlog verviel deze post.³⁰⁸ In mei 1918 werd een Commissie van Advies ingesteld inzake de bevordering der Toonkunst.³⁰⁹ Het patronagepatroon verschoof in de jaren tien van de vorige eeuw geleidelijk van het mecenaatmodel naar een model van overheidsprotectoraat. Nadat het Concertgebouworkest sinds 1911 financieel steun kreeg van de gemeente Amsterdam, volgde het Rijk in 1918 en de Provincie Noord-Holland in 1919.

Scheefgroei

Na de Eerste Wereldoorlog was op rijksniveau steun voor subsidiëring van symfonieorkesten gegroeid.³¹⁰ In 1918 plaatste minister Cort van der Linden alsnog een bedrag van 20.000 gulden voor symfonieorkesten – dus niet alleen het Concertgebouworkest – op de begroting. De staatscommissie besliste over de besteding van het budget: het Concertgebouworkest ontving 7.500 gulden. Dit is een onderscheidend aspect van het interbellum: de rijksoverheid liet zich in navolging van een reeks grote steden voor het eerst in met subsidies voor de kunsten. De instelling van het ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen in het jaar 1918 markeerde deze ontwikkeling. De eerste minister, Johannes Theodoor de Visser (CHU), diende voorstellen in om onder andere symfonische muziek te subsidiëren.³¹¹ Een systeem van financiering van exploitatietekorten bij orkesten was een feit. Aan de toekenning van Rijkssubsidie waren diverse eisen verbonden. In het algemeen golden deze criteria: de omvang van het orkest, het artistieke peil en de plaats van vestiging ten opzichte van standplaatsen van andere orkesten.³¹² Om voor subsidie in aanmerking te komen moest daarnaast sprake zijn van medefinanciering door gemeente en provincie.³¹³ Dit systeem van ‘koppelsubsidies’ gold, net als bij musea, monumentenzorg en bibliotheken het geval was, als een belangrijk beleidsinstrument.

In de jaren twintig liep de gezamenlijke bijdrage van stad en staat flink op, waarbij de gemeente Amsterdam het voortouw nam en een zekere scheefgroei ontstond tussen de bijdra-

³⁰⁸ Pots, *Cultuur, koningen, democraten*, 485, 486, noten 266 en 267. Zie ook: Hoogervorst, ‘Kwaliteit of spreiding’, 177.

³⁰⁹ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 141. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 209.

³¹⁰ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 109.

³¹¹ Ibidem, 110. Andere min of meer structurele subsidies op het vlak van muziek betroffen bijdragen aan de Maatschappij ter Bevordering der Toonkunst en de Nederlandse Volkszang Bond. Zie: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 210.

³¹² Hoogervorst, ‘Kwaliteit of spreiding’, 179.

³¹³ De subsidie van de Provincie Noord-Holland was aanvankelijk verwaarloosbaar. Zie: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 168.

gen uit Amsterdam en Den Haag. Het orkest diende voorts een aantal volksconcerten te geven, zo vond ook de staat. De officiële instelling ervan was voortgevloeid uit de subsidie-eis van de gemeente Amsterdam. Gedurende het seizoen 1938/39 overtroffen de volksconcerten in aantal (30) de abonnementsconcerten (28).³¹⁴ De programmering was aanvankelijk aangepast aan de smaak van een publiek dat op muzikaal gebied niet of nauwelijks onderlegd was. In de loop van de tijd veranderde dit: de verschillen tussen de programma's van volksen- en abonnementsconcerten vervaagden.³¹⁵ Naast volksconcerten drong de staat aan op aandacht voor de uitvoering van Nederlandse muziek en ten slotte werd het orkest geacht 'acceptabele arbeidsvoorwaarden' voor orkestleden in te voeren. Het Rijk hield toezicht op inkomsten en uitgaven van de instellingen die het subsidieerde.

7 MAGERE JAREN

In de jaren dertig brak een periode aan van economische depressie aan, ingeleid door de beurscrash van Wall Street in 1929. Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest stonden voor een nieuwe *testcase*. De vraag was niet of beide instellingen recessieproef waren, maar of ze bestand waren tegen een depressie, een neergaande fase in de economie van productievermindering, olopende werkloosheid, bedrijfssluitingen en een gebrek aan investeringen die inzakken. Kortom: een uitzichtloze tijd van apathie en gebrek aan initiatief. Op een bevolking van ongeveer acht miljoen Nederlanders raakten vanaf 1931 honderdduizenden mensen, onder wie veel musici, werkloos. Daarbij kwam dat de economische crisis langer duurde dan voorzien: in Nederland viel het dieptepunt in 1936.³¹⁶

Degenen die nog werk hadden maakten gebruik van het explosief stijgende aanbod van de markt. Men bezocht bioscopen, slenterde door warenhuizen en hier en daar klonk jazzmuziek.³¹⁷ Er heerste vrees voor een overdosis Amerikaanse invloeden. Sommige Kamerleden vonden dat de subsidies aan orkesten omhoog moesten om te voorkomen dat jazzbands de orkesten zouden overwoekeren.³¹⁸ Dit leidde kortstondig tot subsidieverhoging voor acht Nederlandse orkesten, maar in de tweede helft van de jaren dertig bezuinigde de Rijksoverheid flink op de uitgaven..³¹⁹

'Stervende beroep'

Na de introductie van de geluidsfilm, in de jaren dertig, kwamen bioscoopmusici in groten getale op straat te staan. Een aantal van hen kon terecht bij het nieuwe medium radio waar aanvankelijk veel behoefte was aan live muziek. Elke omroepvereniging had wel een of meer amusementsorkesten in dienst. Maar dit was als een druppel op een gloeiende plaat. Een affiche van de Nederlandsche Toonkunstenaars Bond uit 1930 verbeeldde de stemming onder musici treffend. Daarop is te lezen, met een verwijzing naar het gevaar van mechanische muziek en concurrentie van buitenlandse musici: 'Wordt geen musicus. Het voor Nederlanders stervende beroep.'³²⁰

Werkloze musici richtten zelf symfonieorkesten op om hun muzikale vaardigheden op peil te houden. Met deze ensembles gaven ze dan tegen lage toegangsprijzen concerten op plaatsen waar de officiële orkesten niet kwamen. Daarbij werd ook gekeken naar de effecten van de

³¹⁴ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 145.

³¹⁵ Ibidem 145.

³¹⁶ De Rooy, *Republiek der rivaliteiten*, 184. In januari 1936 was het aantal werklozen in Amsterdam gestegen tot 60.000. Zie ook: De Rooy, 'De donkerte der tijden' in: idem (red.), *Geschiedenis van Amsterdam, deel IV*, (Amsterdam 2007) 217.

³¹⁷ De Rooy, *Republiek der rivaliteiten*, 175.

³¹⁸ Hoogervorst, 'Kwaliteit of spreiding', 179, 180.

³¹⁹ Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 167. Tussen 1931 en 1939 slonken de totale staatsuitgaven voor kunst van 2,3 tot 1,6 miljoen gulden.

³²⁰ Smithuijsen, 'De tempel der saamhorigheid', 152.

door de regering van Franklin Delano Roosevelt in de Verenigde Staten ondernomen werkverschaffing voor kunstenaars, met name het Federal Music Project – onderdeel van de New Deal politiek. Bij de afsluiting van dit project hadden musici de werken uitgevoerd van maar liefst 14.000 Amerikaanse componisten.³²¹ Van de Nederlandse politiek was niet veel te verwachten. De confessionele politici benadrukten bij vrijwel elke begrotingsbehandeling dat de overheid beter geen uitgaven kon doen op het terrein van de kunsten.

Deze houding hing sterk samen met het in confessionele kringen richtinggevende ‘subsidiariteitsbeginsel’ (rooms-katholiek) en het principe van de ‘soevereiniteit in eigen kring’ (protestants-christelijk).³²² Beide beginselen legden het primaat van overheidshandelen bij voorkeur op het niveau dat het dichtst bij de bevolking stond, namelijk dat van de gemeente.³²³ Daarentegen bleven politici van socialistische en progressief-liberale huize beklemtonen dat juist kunst- en cultuurbeleid veel meer aan een ‘krachtige (...) ontwikkeling en verheffing van den mensch’ bijdroegen. De initiatieven in progressief-liberale kring die zich richtten op de ‘verheffing van de arbeider’ kunnen voor een aanzienlijk deel worden beschouwd als een voortzetting van het beschavingsoffensief dat sinds het einde van de achttiende eeuw door de Maatschappij tot Nut van ’t Algemeen was gevoerd.

Tekorten

Het Concertgebouworkest zag in de administratie van Het Concertgebouw de inkomsten uit verkoop van abonnementen en losse kaarten in het begin van de jaren dertig dalen en besloot series met traditionele concerten samen te voegen. Daarnaast organiseerde het een reeks concerten voor klein orkest met onbekende oudere en nieuwe muziek. Het Concertgebouw bezuinigde flink, vooral op de uitgaven aan dirigenten.³²⁴ Het seizoen 1933/34 was een van de zwaarste bij het Concertgebouw, het jaarverslag 1933/34 laat daar geen twijfel over bestaan. ‘Het afgelopen seizoen was voor onze instelling ongetwijfeld een van de moeilijkste en meest kritieke sedert hare oprichting.’³²⁵

De ongunstige gevolgen van de economische crisis werden nog vergroot door een langdurige ziekte van Willem Mengelberg. De dirigent ging in 1934/35 zijn veertigste seizoen in. Er moesten andere dirigenten komen, onder wie Van Beinum, Monteux en Walter. Doordat Mengelberg verstek liet gaan, ontstonden grote tekorten – eind oktober 1933 begroot op maar liefst f 80.000 (nu ruim € 700.000). Deze tekorten waren vooral te wijten aan afgenomen concertbezoek.³²⁶ ‘Verschillende abonné’s’ hadden door de algehele malaise – en door teleurstelling over de afwezigheid van Mengelberg – hun abonnement opgezegd. De subsidies slonken in het seizoen 1933/34 met f 12.000 (nu ruim € 110.000).³²⁷ In totaal liepen de inkomsten in dit seizoen met f 34.000 terug – bijzondere posten zoals extra leningen buiten beschouwing gelaten.

De salarissen van de orkestleden moesten het ontgelden.³²⁸ De financiële problemen in de tweede helft van de jaren dertig leidden, interessante initiatieven daargelaten, tot veelvuldige herhaling van uitgevoerde werken. Deze repertoirevershraling leidde enerzijds tot een ver-

³²¹ Ibidem 211. Zie ook: Harvard Sitkoff (red.), *Fifty years later. The New Deal evaluated* (New York 1985) 163.

³²² Het subsidiariteitsbeginsel houdt in dat hogere instanties niet iets doen wat door lagere instanties kan worden afgehandeld; met soevereiniteit in eigen kring wordt – eenvoudig gezegd – bedoeld dat elke levenskring zijn eigen onafhankelijk gezag heeft en niet onder dat van een andere levenskring staat.

³²³ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 504. Zie: noot 145.

³²⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 298A, verslag over het maatschappelijk jaar 1931/32. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast* 212-214.

³²⁵ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 298A, jaarverslag 1933/43, p. 1.

³²⁶ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 257.

³²⁷ Ibidem, p. 10.

³²⁸ De salarissen van het orkest stonden in het seizoen 1933/34 voor f 316.435 in de boeken van Het Concertgebouw N.V.; in het seizoen 1920/21 was dat nog ruim f 338.715.

hoging van het muzikale peil en anderzijds tot verstarring doordat het verrassingselement ontbrak. Toch bleven vooraanstaande dirigenten (Monteux, Walter) en componisten (Bartók, Stravinski) naar Amsterdam komen, dankzij het hoge niveau van musiceren en de ongeëvenaarde zaalakoestiek.³²⁹ Het Concertgebouworkest bleef profiteren van de financiële ondersteuning door de rijksoverheid, maar later in deze crisisjaren daalde de omvang van de subsidie van de gemeente Amsterdam substantieel.³³⁰ \

Tabel B: Subsidie van stad en staat³³¹

	1920	1933	1939
Stad	100.000	142.000	100.500
Staat	23.000	46.000	46.000

Bron: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 144, 170, 172.

De exploitatietekorten zouden niet meer verdwijnen aangezien vermogende burgers in veel mindere mate dan voorheen bereid waren om de arbeidsintensieve symfonieorkesten te steunen en doordat, over een langere periode bezien, de allengs stijgende salarissen van orkestmusici de kosten navenant deden stijgen. Deze tendens leidde ertoe dat overheidssubsidies eind jaren dertig al ruim een derde van de totale begroting dekten. Het was de voorbode van een aardverschuiving, ingezet tijdens de Duitse bezetting, die zich na de Tweede Wereldoorlog voordeed in de overheidsfinanciering van de kunsten.³³²

Conclusie

Mengelbergs gezag als begenadigd orkestleider maakte Het Concertgebouw N.V., het Concertgebouworkest en Amsterdam als muziekcentrum wereldberoemd. De bewerkelijke maestro benutte de ruimte die hem door de cultuurregenten was toebedeeld ten volle en liet zich gelden als boegbeeld van het orkest. Misschien was deze houding ook niet heel vreemd. De chef-dirigent is het gezicht van het orkest. Hij bepaalt het artistieke niveau van het orkest en dirigeert een flink aantal concerten per seizoen. Zijn foto en biografie verschijnen regelmatig in de publiciteit. Hij is onmiskenbaar het artistieke middelpunt. Qua vrijheid van beslissen, honorering en sociale status stond Mengelberg op grote afstand van de gemiddelde orkestmusicus. Dit alles is genoegzaam bekend. Minder vaak wordt gewezen op de onduidelijkheid op het vlak van rechten en plichten van enerzijds de chef-dirigent en anderzijds de orkestdirecteur. Deze laatste opereerde achter de schermen en was geen publieke figuur. De directeur moest, laverend tussen de artistieke missie van de chef-dirigent en de mogelijkheden van de instelling een werkbaar evenwicht zien te vinden en te handhaven. Hij was meer dan de chef-dirigent gebonden aan de wensen en de luimen van de cultuurregenten in het bestuur.

Deze ongelijkheid leidde van meet af aan tot wrijvingen, menigmaal uitmondend in een persoonlijke machtsstrijd. In de oude statuten was daarover niets geregeld. Tijdens het Concertgebouwconflict van 1903/04 kwam er een reglement waarin de taken en bevoegdheden van beiden omschreven werden. Dit bleek geen garantie te zijn om conflicten tussen beide sleutelfiguren te voorkomen. Bij een dominante chef-dirigent als Mengelberg leidde deze

³²⁹ Flothuis, 'Tussen twee wereldoorlogen 1920-1940', 208, 209.

³³⁰ Hoogervorst, 'Kwaliteit of spreiding', 180.

³³¹ De provincie Noord-Holland steunde het Concertgebouworkest in het seizoen 1938/39 met een bedrag van 31.250 gulden. De provincie steunde het orkest vanaf 1921 en subsidieerde tevens het orkest in provinciehoofdstad Haarlem. Naast Noord-Holland subsidieerden ook Gelderland en Limburg orkesten in respectievelijk de provinciehoofdsteden Arnhem en Maastricht. Zie: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 142, 144.

³³² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 110, 112.

ongelijke verhouding tot felle tweestrijd wanneer de dirigent een krachtige, visionaire directeur tegenover zich had, zoals Hutschenruyter of, later, Rudolf Mengelberg. Het bestuur van de N.V. had meermaals de handen vol aan dergelijke conflicten. Opmerkelijk is dat het bestuur eerder de zijde koos van de chef-dirigent dan die van de directeur. Toch begreep de dominante Willem Mengelberg uiteindelijk hij de zakelijke inbreng niet kon missen.

De verstrengeling van gebouw en orkest zorgde als snel voor problemen. Tot circa 1910 waren gebouw en orkest een zaak van particulier initiatief in de vorm van entrepreneurschap en mecenaat. Daarna moesten overheden bijspringen. De onderhoudskosten van het gebouw liepen op evenals de salariseisen van dirigent en orkestmusici. Bovendien gingen vooraanstaande burgers die aan de basis van Het Concertgebouw stonden de symfonische muziekvoorziening beschouwen als een publieke zaak. Het exploitatiemodel met gebouw en orkest als één organisatie was al vóór de start van het orkest ter discussie gesteld door gastdirigent Viotta en later ook door orkestdirecteur Hutschenruyter. Deze vroeg aangeheven *cantus firmus* zou niet meer verdwijnen.

Het dilemma kwam in verschillende bewoordingen steeds op hetzelfde neer: de exploitatie van de naamloze vennootschap had een tweeslachtig karakter met over een langere termijn bezien aanzienlijke baten uit de exploitatie van het gebouw tegenover doorgaans aanmerkelijke verliezen uit de exploitatie van het orkest. Door bijdragen van stad en staat, een hechte samenwerking tussen gebouw en orkest en een gevoel van saamhorigheid wist men de zaak steeds weer draaiende te houden. Maar als een zwaard van Damocles boven Het Concertgebouw hing de verleiding om roofoverval te plegen op dit monumentale bezit ten behoeve van zijn belangrijkste inkomstenbron: het orkest waaraan de vennootschap zijn naam had verbonden.

Willem Mengelberg, die niet bijzonder geïnteresseerd was in de zakelijke aspecten van het orkestbedrijf, drukte met zijn artistieke bevoegdheid toch een groot stempel op de bedrijfsvoering. In artistieke zin wist hij het orkestspel op een hoog peil te brengen. Hij benutte de akoestische mogelijkheden van de grote zaal voor het laatromantische orkestrepertoire en maakte Amsterdam tot een internationaal muziekcentrum waarmee hij de grenzen van het cultureel nationalisme ontsteeg. De stedelijke context van waaruit het orkest opereerde bleef sterk, wat onder meer bleek uit het feit dat Amsterdam het voortouw nam bij het toekennen van subsidie. Met zijn Mahlertraditie leverde Mengelberg een belangrijke bijdrage aan de stilistische flexibiliteit van het orkest. Het symfonische oeuvre van Mahler grijpt niet alleen terug op oudere muziek, maar verwijst ook naar de moderne muziek. De consequentie was wel dat dit laatromantische repertoire, dat een omvangrijke orkestbezetting vraagt, het ensemble maakte tot een arbeidsintensief en dus kostbaar apparaat. Naast Mahler kwamen ook tal van andere componisten het Concertgebouworkest dirigeren, onder wie Debussy, Ravel en Stravinski. Mengelbergs veelvuldige directies in het buitenland leidden nog tot een andere kostenpost: het bestuur van Het Concertgebouw moest regelmatig vervangers inschakelen. Dit droeg soms bij aan de stilistische flexibiliteit van het Concertgebouworkest: een dirigent als Monteux legde een solide basis voor de unieke klank van het Concertgebouworkest in het verfijnde Franse orkestrepertoire. Mengelbergs erfgenamen Van Beinum en Haitink zetten deze uitvoeringspraktijk met verve voort, evenals hun opvolgers Chailly, Jansons en Gatti.

In de tweede helft van Mengelbergs lange verbintenis met het Concertgebouworkest onderzocht de dirigent persoonlijke problemen op het zakelijk vlak. Zijn fiscale fratsen leidden zelfs tot bemoeienis op ministerieel niveau en kwamen Het Concertgebouworkest op negatieve publiciteit te staan. De beurskrach van 1929, de hyperinflatie in Duitsland en de rest van Europa en de malversaties van zijn manager Bottenheim brachten Mengelberg in de jaren dertig financieel aan de rand van de afgrond. Ook dit leidde tot veel negatieve publiciteit.

Financiële nood is een belangrijke reden voor zijn vele gastdirecties in het buitenland, onder meer in Duitsland, en om die reden tot aan 1944 minder in Het Concertgebouw dirigeerde. In het buitenland kon Mengelberg meer verdienen. Maar met zijn pro-Duitse houding bracht hij zijn reputatie als gevierd chef-dirigent en daarmee ook gebouw en orkest, grote schade toe. Met zijn grillige gedrag en zijn bewierookte kunstenaarsstatus kreeg Mengelberg soms karikaturale trekken. In de pers verschenen regelmatig spotprenten.

Als we deze conclusies in een breder kader plaatsen valt op dat Amsterdam al vroeg een prominente plaats wist te verwerven in een typisch Noord- en Midden-Europese traditie van symfonische muziek. En dat terwijl het stadhouderlijke hof hier een veel meer bescheiden plaats had ingenomen ten opzichte van de rijke hofcultuur in de Duitstalige territoria. Daarbij valt op dat gebouw en orkest in het laatste kwart van de negentiende eeuw in hoog tempo een aantal kenmerken overnam uit de Duitse muziekcultuur. Om te beginnen werd Het Concertgebouw geïnspireerd op het classicistische Gewandhaus in Leipzig terwijl een optreden van de Meiniger Hofkappelle onder leiding van Von Bülow eind 1885 de behoefte aan orkestperfectie deed toenemen. Von Bülow gold als heerser in het rijk der dirigenten. Hij leek een ware *Pultvirtuose*, een held van de lessenaar die meer aandacht voor voor zichzelf vroeg dan voor de muziek. Maar als gevolg van zijn accurate, diepzinnige interpretaties ging men sindsdien Nederlandse dirigenten, die men voorheen als coryfeeën beschouwde, met andere oren beluisteren. Nadat Het Concertgebouw zijn deuren had geopend bracht Kes, wederom naar Duits voorbeeld, de musici van het Concertgebouworkest meer discipline bij en het publiek concertetiquette. Tegen deze achtergrond kon Mengelberg zich in de geest van Von Bülow ontwikkelen als een virtuoos achter de lessenaar. In dat klimaat kon het symfonisch oeuvre van componisten als Mahler en Richard Strauss gedijen en kon later ook de door Mengelbergs opvolger Van Beinum gevestigde Brucknertraditie wortel schieten. Voor het Concertgebouw en -orkest waren deze Duitse invloeden van betekenis. Dat wil niet zeggen dat dit voor het gehele muziekleven gold. Nederland was – los van gebouw en orkest – in muzikaal opzicht meer dan een volgzaam land zonder eigen vooraanstaande componisten, musici en zangers. Denk aan een componist als Diepenbrock een pianist als Dirk Schäfer of een zanger als Johannes Messchaert.

EEN RUMOERIGE SCHEIDING**8 HET ORKEST EN VAN BEINUM**

Op maandagochtend 13 april 1959 repeteerde Van Beinum met het Concertgebouworkest het langzame deel van de *Eerste Symfonie* van Brahms. Volgens zijn zoon Bart, violist in het orkest, zag hij asgrauw en beefden zijn vingers.³³³ Tijdens de befaamde hobosolo tikte hij af en zei tegen het orkest: ‘Als mijn vingers vanavond nog zo beven moeten jullie maar niet kijken.’ Even later zakte hij in elkaar. Enkele orkestmusici vingen hem op en legden hem op de vloer. ‘Roep Bart’, prevelde hij nog. Sommige orkestleden liepen huilend door het gebouw; anderen renden geschokt naar buiten in de hoop dat ze een auto met een esculaap konden aanhouden. De orkestinspecteur had intussen een ambulance gebeld die onmiddellijk kwam evenals de gealarmeerde bedrijfsarts. Van Beinum was in het harnas gestorven – op het podium te midden van zijn musici.

Van Beinums naoorlogse start bij het Concertgebouworkest was moeilijk geweest. Als opvolger van de dominante Mengelberg, die vijftig jaar voor het orkest had gestaan, bleef hij lange tijd in diens schaduw staan. De schim van de gevallen maestro waarde nog jarenlang rond in Het Concertgebouw. Mengelberg had grote indruk gemaakt op Van Beinum als jongen tijdens een concert in Arnhem. Onder de klanken van Tsjajkovski’s *Vijfde Symfonie* rijpte destijds een jongensdroom: dirigeren, een beroep of roeping waarvoor destijds geen vakopleiding bestond.³³⁴ Eenmaal zelf dirigent bewoog Van Beinum zich in tegenstelling tot zijn voorganger als musicus tussen zijn orkestmusici. Zoals een violist het verwoordde: ‘Je speelde onder Mengelberg, maar met Van Beinum.’³³⁵

Niet alleen de schim van zijn voorganger speelde Van Beinum parten. Ook de nasleep van de Tweede Wereldoorlog eiste zijn tol. Het Militair Gezag wilde tijdens de bevrijdingsfestiviteiten een plaats inruimen voor cultuur. De zuiveringsinstantie had gezien de oorlogsgeschiedenis van het gebouw en zijn bespeler moeite om het Concertgebouworkest zo te beoordelen dat het tijdens de muzikale bevrijdingsmanifestatie kon spelen. Het orkest mocht daarom pas op zondagmiddag 29 juli voor het eerst musiceren. En het was niet toegestaan bij de opening van dat optreden het Nederlands volkslied te spelen. Niettemin zette een stampvolle zaal het *Wilhelmus* in. De rellerigheid van deze middag kan als een afspiegeling worden gezien van het klimaat tijdens de zuiveringen in de uitvoerende kunsten. Een niet te onderschatten factor van deze felheid was de zuiveringszaak van Mengelberg. Zijn zaak was vroeg aan de orde gekomen. De Centrale ereraad oordeelde in 1945 dat Mengelberg zich schuldig had gemaakt aan dienstbaarheid ten gunste van de vijandelijke propaganda. Hij kreeg uiteindelijk een dirigeerverbod opgelegd van zes jaar.³³⁶ Van Beinum was er vanaf gekomen met een berisping.

Het Concertgebouw begon in de naoorlogse jaren tekenen van verval te vertonen. De granieten vloeren beneden waren versleten. De oude vloerbedekking was geblokt: zachtgroen en crème. Boven het podium in de grote Zaal hingen lampen met fluwelen kappen vol stofnesten. Op de eerste verdieping lag in de gangen rood tapijt terwijl de foyers waren voorzien van hardhouten krakende vloeren. De klimaatbeheersing liet te wensen over, klachten van orkestmusici en publiek waren schering en inslag. ’s Winters zetten bezoekers hun kraag op of

³³³ Bart van Beinum, *Eduard van Beinum*, 327. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 329, 330.

³³⁴ Flothuis, ‘Beinum, Eduard Alexander van (1900-1959)’ in: *Biografisch Woordenboek van Nederland*. <http://www.inghist.nl/Onderzoek/Projecten/BWN/Lemmata/bwn2/beinum> [13-03-2008] Oorspronkelijke versie opgenomen in: *Biografisch Woordenboek van Nederland 2* (Den Haag 1985) Laatst gewijzigd op 13-03-2008.

³³⁵ Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer. Vijftig jaar symfonieorkest* (Amsterdam 2000), 39.

³³⁶ Bank, ‘Willem Mengelberg, een Rijnlandse hoogleraar in Utrecht’, 220, 221.

haalden hun jassen en sjaals tevoorschijn wegens een koude tocht; 's zomers kon de temperatuur flink oplopen en gingen de ramen bovenin handmatig open. Er trok dan een koude wind over het podium en de zaal. Strijkers kregen last van hun schouders en armen, blazers kampten met condensvorming in hun instrumenten en harpen moesten voortdurend worden bijgestemd.³³⁷

Toch wist Van Beinum het Concertgebouworkest geleidelijk zijn oude glans terug te geven. Doordat hij dicht bij zijn musici stond, had hij ook weet van wat er onder zijn mensen leefde. Een diepe en lang gekoesterde wens onder orkestmusici was meer medezeggenschap over artistieke en zakelijke aangelegenheden. Deze wens werd krachtiger naarmate de verhoudingen tussen gebouw en orkest verslechterden. De musici waren het regenteske bestuur van Het Concertgebouw beu en wilden hun eigen lot bepalen. De oude constructie van gebouw en orkest als één instelling leek zijn beste tijd gehad te hebben. De tijden, waarin enkele welgestelde, goedwillende muziekliefhebbers de dienst konden uitmaken, leken voorbij.³³⁸ Van Beinum had bovendien meer oog voor de bedrijfsvoering dan Mengelberg. Maar voorlopig bleef dit alles vooral een interne aangelegenheid: het publiek merkte aanvankelijk weinig van de interne drang tot organisatorische omwentelingen.³³⁹

Leiderschap

De begaafde en behendige orkestleider Van Beinum was in vele opzichten de tegenpool van zijn autoritaire voorganger Mengelberg. Zijn eenvoud en ongekunsteldheid getuigden daarvan. De derde chef-dirigent van het Concertgebouworkest had een antiautoritaire instelling en beschikte over het vermogen om orkestmusici te bezielen en zijn muzikale visie op hen over te dragen. Een sterk gevoel voor ritme en klankkleur maakten zijn interpretaties bijzonder. De onbevangenheid waarmee Van Beinum het symfonische repertoire tegemoet trad, gaf zijn uitvoeringen een verrassende frisheid, zelfs als het ging om het ijzeren repertoire.

Van Beinums werkwijze had ook een keerzijde. Hij liet zich weinig gelegen liggen aan de vereiste plichtplegingen tijdens ontvangsten en recepties. Hij bleef bij zulke gelegenheden liever bij zijn musici. Van Beinum ging regelmatig met hen klaverjassen. Ook maakte hij eens met enkele orkestleden deel uit van de jury bij een concours voor draaiorgels op de Dam in Amsterdam.³⁴⁰ Zijn onconventionele gedrag leidde tot ergernis bij de leiding van Het Concertgebouw.³⁴¹ Met directeur Rudolf Mengelberg en John William de Jong Schouwenburg, de informele leider in het bestuur van het gebouw, onderhield Van Beinum geen onbewolkte betrekkingen.³⁴² En dan was er nog het disciplineprobleem. Zijn familiale omgang met orkestleden ging ten koste van de voor een chef-dirigent vereiste afstand tot zijn orkest. Tekenend is een voorval waarbij een van de orkestleden twee minuten voor aanvang van een avondconcert met hoed op en jas aan in een telefooncél stond te bellen. En tijdens een uitvoering van Bachs *Matthäus-Passion* werd op het podium geschaakt of Frans gestudeerd.³⁴³ Tegen zijn opvolger Haitink zei Van Beinum eens: 'Ik ben bang dat na mijn dood het orkest niet meer te regeren zal zijn, ik ben veel te aardig met ze.'³⁴⁴ Van Beinum brak repetities soms voortijdig af met de woorden: 'Heren, oppassen vanavond.'³⁴⁵ De

³³⁷ Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 26.

³³⁸ Giskes, 'De geschiedenis', 105.

³³⁹ De Leur, *Eduard van Beinum*, 293, 310, 324.

³⁴⁰ Khalifa e.a. (red.) *Bravo!*, 179. Zie ook de foto op p. 147.

³⁴¹ De Leur, *Eduard van Beinum 1900-1959*, 276.

³⁴² *Ibidem* 283, 290.

³⁴³ Giskes, 'De geschiedenis', 106, 108.

³⁴⁴ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 25. Zie ook: Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 47.

³⁴⁵ De Leur, *Eduard van Beinum*, 371.

belangenvereniging van orkestleden maakte zich zorgen dat de subsidieverstrekkers zich tegen het orkest zouden keren.³⁴⁶

Wat Van Beinums artistieke missie betreft: hij dirigeerde een niet al te omvangrijk repertoire dat naast duidelijke accenten (onder meer Nederlandse muziek) ook beperkingen kende. Met name componisten van de zogeheten Tweede Weense School – Schönberg, Berg, Webern – waren ondervertegenwoordigd.³⁴⁷ Daar stond tegenover dat Van Beinum veel aandacht had voor Bruckner, Bartók, Debussy en Ravel. Hij maakte internationaal naam als vertolker van Bruckner en de Franse orkestmuziek. Toch lag het zwaartepunt gerekend naar het aantal uitvoeringen van hun werken bij Beethoven en Mozart.³⁴⁸ Een groot operadirigent was hij niet. Volgens zijn opvolger Haitink had Van Beinum een orkestklank die geen andere dirigent had. ‘Door zijn stijl, die lichter en transparanter was dan die van de meeste dirigenten, wist hij iets bijzonders te creëren.’³⁴⁹ Nadat zijn baton eens uit zijn hand was gegleden deed hij het voortaan zonder. Van Beinum weigerde bombastisch te zijn.

Van Beinum (Arnhem 1900) kwam uit een muzikale familie. Zijn vier oudere zusters legden hem in de watten. ‘Ik ben maar een gewone Gelders boer’, zei hij regelmatig. Met het woord ‘gewoon’ doelde hij op zijn afkeer van pretenties en gewichtigdoenerij; het woord ‘boer’ stond voor zijn verknochtheid aan het landleven.³⁵⁰ Hij kreeg viool- en pianolessen en ontpopte zich na zijn muziekstudie als een veelbelovend pianosolist. Van Beinum las uitstekend partituur en werd actief als koor- en orkestdirigent, aanvankelijk in Amsterdam, Schiedam en Zutphen. Bij zijn koren kreeg hij een dieper inzicht in de mogelijkheden en beperkingen van de menselijke stem; bij de amateurorkesten beschouwde hij een diep menselijk contact als een wezenlijk element bij het musiceren.³⁵¹ Met de nodige tact wist hij zijn instrumentalisten en vocalisten aan te sporen tot grotere muzikale prestaties, een eigenschap die hem later van pas kwam bij het Concertgebouworkest.

Vanaf 1927 was hij actief als orkest- en oratoriumdirigent in Haarlem. In deze stad verbreedde Van Beinum zijn repertoire door veel aandacht te schenken aan Nederlandse muziek met als gevolg dat de Haarlemsche Orkest Vereeniging al snel gold als een proefstation voor dit repertoiresegment.³⁵² Dat laatste viel op in Amsterdam waar Van Beinum in 1929 bij het Concertgebouworkest debuteerde. Hij werd al in 1931 benoemd tot tweede dirigent van het ensemble, op voorspraak van de Franse maestro Monteux, die het Concertgebouworkest tussen 1925 en 1934 regelmatig dirigeerde. Van Beinum moest genoeg nemen met een ondergeschikte positie. In de periode Mengelberg was de tweede dirigent een soort ‘duvelstoejager’ die bij alle repetities van ‘de baas’ aanwezig diende te zijn.³⁵³ Tekenend voor de verhoudingen is een voorval waarbij de huiskat van Het Concertgebouw de orkestrepetitie verstoorde waarop Mengelberg uitriep: ‘Ach van Beinum, jaag jij die kat eens weg.’³⁵⁴

³⁴⁶ Giskes, ‘De geschiedenis’ 108.

³⁴⁷ Tot de Eerste Weense School behoren componisten als Haydn, Mozart, Beethoven en Schubert.

³⁴⁸ De Leur, *Eduard van Beinum*, 188.

³⁴⁹ Nelissen, *Als je het een beroep kunt noemen*, 46.

³⁵⁰ De Leur, *Eduard van Beinum*, 15.

³⁵¹ Flothuis, ‘Beinum, Eduard Alexander van (1900-1959)’.

³⁵² Gabri van der Wagt, gesproken portret ‘Eduard van Beinum’, Vara Radio, *Zwart op wit*, 7 april 1974, 19.15 uur – 19.30 uur.

³⁵³ Johan Giskes, *Dirigenten te gast*, 36.

³⁵⁴ *Ibidem* 279.

Ambities

Als tweede man wist Van Beinum zijn functie door zijn uitstekende muzikale optreden een zelfstandiger inhoud te geven, tot ongenoegen van de dominante Mengelberg.³⁵⁵ Van Beinum werkte formeel met en naast de orkestmusici in opdracht van bestuur en de ‘onder-directeur voor de artistieke leiding’ Rudolf Mengelberg. Terwijl Rudolf Mengelberg, de latere directeur, zich gaandeweg aan de zijde schaarde van het bestuur van het Concertgebouw, maakte Van Beinum nadrukkelijk deel uit van de orkestgemeenschap op het concertpodium. Hij stippelde geen beleid uit, hield enige afstand tot de directie en woonde geen bestuursvergaderingen bij. Toch had Van Beinum wel degelijk ambities. Hij vroeg het bestuur in 1937 om een benoeming tot eerste dirigent, een poging die sneefde. Intussen was hij in gesprek geraakt met het Residentie Orkest, waar sedert 1935 een vacature was. In Den Haag had men Van Beinum een aanbod gedaan waarmee deze vervolgens terugkeerde naar het bestuur van Het Concertgebouw.³⁵⁶ Deze keer ging het bestuur overstag, bang om Van Beinum te verliezen.

De benoeming van Van Beinum tot (tweede) eerste dirigent, naast Mengelberg, viel niet overal in goede aarde. Rudolf Mengelberg was tegen. Hij betreurde het dat deze benoeming ten koste ging van gastdirecties van de prominente orkestleider Walter. De onderdirecteur vond dat Van Beinum eerst ervaring moest opdoen in Den Haag om een paar jaar later terug te keren als eerste dirigent in Amsterdam.³⁵⁷ De benoeming van Van Beinum wekte ook wrevel bij Willem Mengelberg. Dat was grotendeels te wijten aan de ondoordachte handelwijze van het bestuur dat niet om Van Beinum heen kon en onder tijdsdruk een overhaaste beslissing had genomen. Het bestuur had in zijn overwegingen ook rekening gehouden met de inmiddels 66-jarige Mengelberg, die al 43 jaar (!) voor het orkest stond en gezien zijn leeftijd een onzekere factor was voor de toekomst.³⁵⁸

Het bestuur van de N.V. besloot de pers, nog voordat alle details contractueel waren vastgelegd, op de hoogte te stellen van de benoeming van Van Beinum. Willem Mengelberg, op dat moment in Zwitserland en om een reactie gebeld door *De Telegraaf*, verklaarde zich aanvankelijk akkoord met de benoeming, maar kwam daar later op terug.³⁵⁹ Mengelberg voelde zich overvallen doordat bij zijn eigen orkest een zo gewichtige beslissing was genomen buiten zijn medeweten. Daarnaast had de benoeming van Van Beinum voor hem als nadeel dat hij concerten moest inleveren wilde het Concertgebouworkest ook nog enkele gastdirigenten kunnen engageren.³⁶⁰ Mengelberg vreesde dus voor aantasting van zijn monopoliepositie, maar moest tegelijk erkennen dat Van Beinum het goed deed, zowel bij de musici als het publiek. Het bestuur trad sussend op en sprak van een communicatiestoornis. Mengelberg realiseerde zich dat de hiërarchische verhoudingen bij de N.V. veranderd waren en benadrukte vervolgens zijn betrokkenheid bij het orkest.³⁶¹ Niet alleen Mengelberg moest op zijn gemak worden gesteld. Het bestuur moest ook de gemeente Amsterdam, een van zijn subsidiënten, geruststellen met de belofte dat met de promotie van Van Beinum de volks-

³⁵⁵ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 1469, verslag van een bespreking tussen Willem Mengelberg en mevrouw Nora Mengelberg, de echtgenote van directeur Rudolf Mengelberg: ‘Ik moet een assistent hebben die als ik te laat ben met instemmen begint, opdat het orkest niet hoeft te wachten. V.B. is er nooit. En het is zijn plicht om in de repetities te zijn. In de Agenda staat v. B. bij de dirigenten. Hij is toch Ie dirigent.’ Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 37.

³⁵⁶ De Leur, *Eduard van Beinum*, 161. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 334.

³⁵⁷ De Leur, *Eduard van Beinum*, 161. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 335.

³⁵⁸ SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 27, notulen bestuursvergadering 9 januari 1938.

³⁵⁹ *De Telegraaf* d.d. 11 januari 1938, ochtendeditie.

³⁶⁰ De Leur, *Eduard van Beinum*, 166.

³⁶¹ SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 27, bestuursnotulen 3 april 1938.

concerten voor de minder draagkrachtige bezoekers – sinds 1936 ‘orkestconcerten’ geheten – niet in gevaar kwamen. De frequentie daarvan moest op peil blijven.

Twee jaar na Van Beinums benoeming tot eerste dirigent was het oorlog in Nederland. Anders dan zijn voorganger hield Van Beinum zich zoveel mogelijk afzijdig van de Duitse bezetter en diens cultuurpolitiek. Hij sympathiseerde geenszins met dit ideeëngoed, maar dirigeerde wel concerten die onder Duitse supervisie stonden.³⁶² Zo liep na Mengelberg, die vaak in het buitenland zat, ook Van Beinum averij op. Begeleiding door het Concertgebouworkest van Duitse propagandafilms in 1941 en 1942 en een optreden als gastdirigent met de Dresdener Philharmonie in 1941 leverden hem in 1945, tijdens de kunstenaarszuiveringen, een berisping op.³⁶³ Andere uitnodigingen vanuit het regime van de bezetter wist Van Beinum te omzeilen. Hij was bijvoorbeeld vergeefs gevraagd door de voorzitter van de nationaalsocialistische Nederlandsche Kultuur Kring om zitting te nemen in de Kultuurraad.

Ook had Van Beinum eind 1943 het bestuur van de N.V. een brief gestuurd waarin hij voorwaardelijk ontslag indiende als eerste dirigent van het Concertgebouworkest indien hij zou moeten meewerken aan een voor de nationaalsocialistische organisatie Frontzorg te geven concert – gepland in januari 1944. Het door NSB-leider Anton Mussert opgerichte Frontzorg stuurde voedselpakketten, sigaretten en post naar het Oostfront ter ondersteuning van Nederlandse vrijwilligers die dienst hadden genomen in het Duitse leger om Europa te redden van het bolsjewisme, zoals het communisme destijds werd genoemd. Van Beinum schreef:

‘Uit een mij toegezonden copie van een brief van den Commandant der w.a. vernam ik, dat mijn tegenwoordigheid op 20 December e.k. wordt verlangd bij een bespreking tusschen genoemden Commandant en den directeur onzer Vennootschap omtrent een op 29 Januari onder mijn leiding te geven concert van ons orkest ten bate van Frontzorg.

Daar het mij niet mogelijk is dit concert te dirigeren, kan ik evenmin deelnemen aan eenig overleg met de betrokken vereeniging omtrent dit concert.

Voor het geval dit overleg of het dirigeren van genoemd concert van mij wordt gevorderd, dien ik nu voor alsdan mijn ontslag bij U in als eerste dirigent van het Concertgebouworkest.³⁶⁴

Van Beinums biografie suggereert dat deze manoeuvre afgesproken werk was en de N.V. had toegezegd, dat er voor Van Beinum geen consequenties aan zouden worden verbonden. Hoe dan ook: de kwestie had nog wel een staartje. Na de Kerstmatinee van 26 december 1943 kreeg Van Beinum hevige hartkloppingen. De behandelend artsen hielden het op oorzaken van emotionele aard. Daarop dook Van Beinum enige tijd onder bij een van zijn zusters in Arnhem. Problemen met het hart zouden hem nog vaker parten spelen.³⁶⁵ Tijdens de ‘zuivering’ in 1945 oordeelde de Centrale Eerraad dat Van Beinum concessies had gedaan ‘ten koste van wat van een kunstenaar van zijn betekenis verschuldigd is tegenover de kunst en tegenover de nationale eer, die men van iemand in zijn verantwoordelijke positie in deze jaren had mogen verwachten’.³⁶⁶

Net als zijn voorganger schitterde Van Beinum in Amsterdam vaak door afwezigheid. In de periode 1949-1952 dirigeerde hij naast het Concertgebouworkest vijf maanden per seizoen het London Philharmonic Orchestra en vanaf 1956 het Los Angeles Philharmonic Orchestra. Tussen beide buitenlandse engagementen leidde hij de eerste intercontinentale tournee van het Concertgebouworkest: een concertreis van acht weken door de Verenigde Staten die in 1954

³⁶² Flothuis, ‘Van Beinum, Eduard Alexander van’.

³⁶³ De Leur, *Eduard van Beinum*, 270, 271. Zie ook Heemskerk, *Dossier Mengelberg*, 40, 41.

³⁶⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 1507, brief d.d. 6 december 1943 van Eduard van Beinum aan het bestuur van Het Concertgebouw N.V. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 183.

³⁶⁵ Ibidem 184.

³⁶⁶ Pauline Micheels, *Muziek in de schaduw van het Derde Rijk. De Nederlandse symfonieorkesten 1933-1945* (Zutphen 1993) 361.

zijn beslag kreeg met oversteek per boot. Twee jaar later, hij stond toen een kwart eeuw voor het Concertgebouworkest, viel hem een eredoctoraat in de letteren van de Universiteit van Amsterdam ten deel wegens zijn uitzonderlijke verdiensten voor het muziekleven in Amsterdam en Nederland. Zijn berisping na de oorlog werd hem dus niet erg aangerekend. In zijn dankwoord stelde Van Beinum onder meer:

‘Het is naar mijn overtuiging de heilige plicht van de reproducent terug te treden, zich zelf dienstbaar te maken als een instrument, een bezield medium, opdat – als dit hem als talent gegeven is – de muziek door hem – en in dit geval door een ensemble van honderd en een persoonlijkheden – zo onbelemmerd, zo volledig en derhalve zo waarachtig mogelijk kan klinken.’³⁶⁷

In het seizoen 1958/59 moest hij wegens hartklachten verstek laten gaan in Los Angeles. In zijn laatste jaren moest hij leren leven met een hartkwaal en als gevolg daarvan soms op het laatste moment worden vervangen. Zijn zwakke gezondheid weerhield hem er niet van om op volle kracht te blijven werken. Na zijn tragische overlijden werd zijn nagedachtenis in het Concertgebouworkest van zijn opvolger Haitink in ere gehouden. Voormalig solocellist Tibor de Machula zei eens tegen Haitink: ‘Wij zijn hoe langer hoe meer van Van Beinum gaan houden.’³⁶⁸ Van Beinum behoort – naast Kes – tot de chef-dirigenten die buiten Het Concertgebouw betrekkelijk snel werden vergeten. Ook zijn grammofoonplaten verdwenen al snel uit de platenzaken. Pas rond 2000 kwam daar verandering in met een uitgebreide biografische schets, gepubliceerd door zijn zoon Bart van Beinum, en een kloeke biografie van de hand van De Leur, voormalig adjunct-directeur bij het Concertgebouworkest.³⁶⁹

Samenvattend: Als allround musicus wist de getalenteerde Van Beinum zich snel op te werken tot chef-dirigent van het Concertgebouworkest. Hoewel Van Beinum het naoorlogse orkest zijn oude glans wist terug te geven, kostte het hem veel moeite om zich te ontworstelen aan de schim van zijn voorganger Mengelberg. Van Beinums informele houding en egalitaire benadering stuitten op onbegrip bij de leiding van Het Concertgebouw en bij het publiek. Met zijn ordeproblemen zette Van Beinum zijn verhouding met directie en bestuur van Het Concertgebouw verder op scherp. Daarbij kwam dat hij zich tijdens officiële gelegenheden niet altijd even representatief gedroeg. Aangezien Van Beinum dicht bij zijn musici stond wist hij veel beter dan Mengelberg wat er onder zijn mensen leefde en wat er op het vlak van de bedrijfsvoering speelde. Hoewel zijn nonchalante houding anders deed vermoeden, had hij als orkestleider wel degelijk oog voor de noden van het orkest en zijn musici. Daarin verschilde hij duidelijk van zijn voorganger.

9 ACHTER DE SCHERMEN

Het chef-dirigentschap van Van Beinum viel samen met de roemruchte splitsing van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkestorkest van 1951/52, het thema van dit hoofdstuk en tevens één van de ingrijpendste gebeurtenissen uit de geschiedenis van beide instellingen. Zoals in dit hoofdstuk zal blijken, was de afwezigheid van Van Beinum – eind 1950 door hartklachten uitgeschakeld – indirect de aanleiding tot de scheiding van beide instellingen, de directe aanleiding was het ‘oorlogverleden’ van gastdirigent Paul van Kempen, die Van Beinum verving. Hoe stond van Beinum tegenover een splitsing van gebouw en orkest? Waarom was deze reeds lang door de orkestmusici gekoesterde wens uitgerekend in de jaren 1951/52 niet meer tegen te houden? En in het verlengde daarvan, hoe voltrok zich de scheiding? Wie waren er bij betrokken? Wat werd wel en wat niet geregeld? Welke rol speelde de oorlogsgeschiedenis van het orkest?

³⁶⁷ Bart van Beinum, *Eduard van Beinum*, 333. Zie ook De Leur, *Eduard van Beinum*, 325.

³⁶⁸ Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 45, 46.

³⁶⁹ Van Beinum, *Eduard van Beinum* (Bussum 2000). Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*. (Bussum 2004).

Een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest was, zoals gemeld in het vorige hoofdstuk, een regelmatig terugkerend thema. Dirigent Viotta had er al in 1888 op aangedrongen en ook directeur Hutschenruyter ontpopte zich tijdens het Concertgebouwconflict van 1903/04 als een verklaard voorstander van een gescheiden exploitatie van beide instellingen. De noodzaak daartoe was evident: naarmate de onderhoudskosten van het gebouw stegen, evenals de salariseisen van orkestleden en dirigenten, ontstonden exploitatieproblemen. Nadat het Amsterdamse patriciaat de lasten niet langer op zich kon en wilde nemen, brachten subsidies van overheden enige verlichting maar niet meer dan dat. Er was dus een structureel probleem in de bedrijfsvoering: de orkestexploitatie was voortdurend verlieslatend, zoals blijkt uit naoorlogse jaarverslagen van Het Concertgebouw N.V.³⁷⁰ Op de langere termijn liepen de oplopende kosten van het arbeidsintensieve Concertgebouworkest en de opbrengsten uit recette en subsidies die daar tegenover stonden steeds verder met elkaar uit de pas.

Reorganisatieplannen

Maar de drang tot verzelfstandiging van het orkest kwam van de orkestmusici, verenigd in de belangenclub 'Het Concertgebouworkest'. Zij waren het regenteske bestuur van Het Concertgebouw beu en wilden als autonome professionals voortaan hun eigen lot bepalen. Er stak een democratische wind op die allengs in kracht toenam. Sinds de laatste oorlogsjaren buitelden plannen over elkaar heen. Notities van altviolist George Scager sr uit 1944 en violist Henry Plukker uit 1948 bliezen het streven naar onafhankelijkheid nieuw leven in. Beide voorstellen pleitten onder meer voor een volledige medezeggenschap van het orkest.³⁷¹ Een ander opmerkelijk plan kwam in 1945 uit de koker van Heuwekemeijer. Deze ondernemende violist vervulde vanaf 1941 diverse functies in de belangenvereniging van het orkest. Hij wilde van het symfonieorkest een flexibel apparaat maken met musici in elke denkbare bezetting: in kleine ensembles, kamerorkestformatie en symfonische bezetting. Een soort uitzendbureau voor orkestmusici. Ook Heuwekemeijers plan sneefde. De tijd was er kennelijk nog niet rijp voor.

De reorganisatieplannen sijpelden intussen door in de naoorlogse jaarverslagen van Het Concertgebouw N.V. In deze stukken wordt regelmatig gewag gemaakt van de spanningen rond de gezamenlijke exploitatie van gebouw en orkest. Volgens het bestuur van Het Concertgebouw was er 'een bij voortduring immanent gevaar'. De bestuurders doelden op de verleiding van de N.V. om 'roofbouw' te plegen op het monumentale Concertgebouw ten behoeve van de instandhouding van het Concertgebouworkest. 'Voor deze verleiding bij voortduring bezwijken zou immers niet anders betekenen dan het ontijdig liquideren van gebouw en orkest beide.'³⁷² Het jaarverslag 1949/50 hint op een splitsing van gebouw en orkest waarbij 'aan een grote traditie van ruim 60 jaren een eind zou komen'.³⁷³ In het jaarverslag 1947/48 van Het Concertgebouw lezen we te midden van prozaïsche lectuur over bedrijfsvoering opeens de poëtische frase *Palma sub pondere crescit*: de palmboom groeit tegen de verdrukking in.³⁷⁴ Profetische woorden? Later in dit boek zal blijken dat deze frase zeker van toepassing was op de verdere ontwikkeling van zowel gebouw als orkest.

³⁷⁰ Zie bijvoorbeeld: SAA, toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1946/47 p. 20.

³⁷¹ Giskes, 'De geschiedenis', 80-84,

³⁷² SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1947/48, p. 17.

³⁷³ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1949/50, p. 20. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Eerste jaarverslag van de Stichting "Nederlandse Orkeststichting, gevestigd te Amsterdam" behorende Het Concertgebouworkest over het boekjaar 1 september 1952 – 31 augustus 1953. Daarin is een post Orkestsalarissen en –toelagen opgenomen van ruim fl. 765.000.

³⁷⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1947/48, p. 16. '*Palma sub pondere crescit*' is het devies van koningin Emma.

Van Beinum, die dicht bij zijn musici stond, had ongetwijfeld weet van de reorganisatieplannen van zijn orkestleden. Sterker nog: zijn democratische instelling en zijn vriendschappelijke omgang met zijn orkestleden hadden een klimaat geschapen waarin het streven van het orkest naar zelfbestuur kon gedijen. De weerstand tegen deze plannen, en tegen Van Beinum, zat diep bij de leiding van Het Concertgebouw. De N.V. wilde zijn huisorkest, tevens belangrijkste bron van inkomsten, niet zomaar laten gaan. Daarbij komt dat de verhouding tussen Het Concertgebouw en Van Beinum slecht was. Het bestuur zag Van Beinums bescheidenheid aan voor onzekerheid en slapheid en wist zijn muzikale verdiensten niet steeds op waarde te schatten. Rudolf Mengelberg – sinds 1936 algemeen directeur – had evenmin affiniteit met Van Beinum. Wat bestuur en directie onder meer stoorde was dat Van Beinum het gezelschap van zijn orkestleden prefereerde boven dat van hoogwaardigheidsbekleders. Buitenlandse tournees gingen gepaard met recepties en diners waar de internationale banden na de Tweede Wereldoorlog werden aangehaald. Van Beinum onderging dergelijke rituelen als een opgave die hem zwaar viel. Meereizende bestuurleden zagen zich door Van Beinums onconventionele gedrag in verlegenheid gebracht.³⁷⁵

Hoe moeizaam de persoonlijke verhouding tussen dirigent en directeur was, blijkt uit een lange notitie van Rudolf Mengelberg uit 1948. Daarin verwijt hij Van Beinum onder meer ‘laksheid’ in de beantwoording van zijn correspondentie en ‘besluiteloosheid en verwardheid’ bij de samenstelling van programma’s. ‘De voorstellen van de heer v.B. komen altijd het laatst binnen, waardoor steeds vertraging ontstaat.’³⁷⁶ Met andere woorden: Rudolf Mengelberg was gesteld op een ordentelijke bedrijfsvoering terwijl Van Beinum nogal slordig was en zich opstelde als collega en lotgenoot van de orkestleden. Van Beinum had op zijn beurt geen hoge pet op van het bestuur van de N.V. wat blijkt uit een artikel in de *Philharmonic Post*, het tweemaandelijks blad van Van Beinums tweede orkest, het London Philharmonic Orchestra. In een ‘personal study’ schreef de altviolist en orkestmanager Thomas Russell zijn indrukken over de nieuwe Nederlandse dirigent neer. Daarbij kwamen ook Van Beinums opvattingen over de zakelijke kant van orkesten aan bod. ‘He approves heartily of our method of organisation, which he considers a modern method by its association of power and interest. He has little patience with those professional bodies whose administration is in the hands of *dilettanti*, but believes that those whose whole life is concerned with the organisation are best fitted to control it.’³⁷⁷ Later zei Van Beinum in het dagblad *Trouw*: ‘Het Londens Ph. Orkest is het enige grote orkest dat een bestuur uit eigen kring kiest. Ik ben hiervan een groot voorstander.’³⁷⁸

Het was Rudolf Mengelberg intussen steeds duidelijker geworden dat de vrijheidsdrang van het orkest niet meer te beteugelen was. Bovendien was de steun uit de gemeenteraad van Amsterdam en een groot deel van de pers zo groot, dat de directeur al in februari 1949 ‘een nooit meer te blussen haard van onrust’ constateerde.³⁷⁹ Het vuur was alleen te blussen door radicaal ingrijpen: zijn reorganisatieschema (zie bijlage 1). Het was in de geest van dit document dat het orkest zijn eerste schreden kon zetten naar zelfstandigheid. Het Concertgebouw moest terugkeren naar zijn oorspronkelijk doelstelling, als zelfstandige N.V., om zo op een gezonde financiële basis een onafhankelijke exploitatie te ontwikkelen.³⁸⁰

³⁷⁵ De Leur, *Eduard van Beinum*, 276.

³⁷⁶ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 1513. Notitie van Rudolf Mengelberg uit 1948 (niet nader gedateerd). Zie ook: De Leur, *Eduard Van Beinum*, 290.

³⁷⁷ *Philharmonic Post*, Vol. IV. No.4, March-April 1948, p. 6.7 Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 293.

³⁷⁸ *Trouw*, 12 februari 1949.

³⁷⁹ Giskes, ‘De geschiedenis’, 105.

³⁸⁰ *Ibidem*, 105.

Rampspoed

Het concertseizoen 1951/52 gold als ‘noodlotsseizoen’.³⁸¹ Het voortbestaan van het Concertgebouworkest hing halverwege dat seizoen aan een zijden draad. Eind januari 1951 stond Verdi’s dramatische *Requiem* geprogrammeerd, maar Van Beinum moest wegens ziekte verstek laten gaan. Het kostte Rudolf Mengelberg grote moeite om een vervanger te vinden. Hij kwam uit bij Van Kempen, een van oorsprong Nederlandse dirigent die zich in 1932, dus vóór de machtsovername door Hitler, had laten naturaliseren tot Duitser en sindsdien – ook tijdens de Tweede Wereldoorlog – in Duitsland had gedirigeerd. Van Kempen was verplicht Duitser te worden om zijn functie in dat land te kunnen vervullen. In Amsterdam had men tijdens de oorlog kennis genomen van Van Kempens directiecapaciteiten die alom werden gewaardeerd.

Rudolf Mengelberg was zich echter ook bewust van de gevoeligheid van deze actie en informeerde de orkestvereniging vooraf over zijn voornemen om de gezien zijn ‘oorlogs-verleden’ omstreden Van Kempen te laten dirigeren. Het verenigingsbestuur, dat rekening wilde houden met de gevoelens van de Joodse orkestleden, reageerde aldus: ‘Dat hoeft u ons niet te vragen want wij hebben hierin geen zeggenschap. Maar wij willen wel als onze verwachting uitspreken, dat een dergelijk engagement repercussies in het publiek zal oproepen.’³⁸² Toen de Nederlandse pers hier lucht van kreeg, ontstond al snel het beeld dat er een verrader voor het Concertgebouworkest kwam staan. Er stak een storm van protest op.

‘Concertgebouw tehuis voor collaborateurs’, kopte het communistische dagblad *De Waarheid*.³⁸³ En *De Groene Amsterdammer* liet zich in soortgelijke bewoordingen uit: ‘De benoeming van een aartscollaborateur, hoewel consequent in de daar gevolgde lijn van a-nationaal beleid, is een slag in het gezicht van het Nederlandse volk.’³⁸⁴ Ook diverse organisaties en Amsterdammers – bekend en minder bekend – staken hun mening niet onder stoelen of banken. Dat alles leidde weer tot vragen in de Amsterdamse gemeenteraad en in de Tweede Kamer. Het bestuur van Het Concertgebouw liet beide uitvoeringen na lang wikken en wegen doorgaan.³⁸⁵

Met de eerste uitvoering van Verdi’s *Requiem*, op zaterdag 27 januari, haalde Van Kempen wonderwel het slotakkoord – zij het onder chaotische omstandigheden. De dirigent werd uitgeweid en in de zaal gingen stinkbommen en voetzoekers af. De politiemensen in de zaal waren er druk mee. Trombonist Hans Maassen deed heet van de naald verslag van de gebeurtenissen:

‘Als van Kempen wil beginnen te dirigeren, verspreid tumult in de zaal (voetzoekers, klappers en geschreeuw, zingen van Horst Wessellied). Verschillende lieden werden uit de zaal verwijderd. Hierna aanvang van het concert in schijnbare rust. Nu en dan nog knallen, merendeels in de rust tussen de delen. Wanneer Van Kempen 3^{de} deel wil inzetten, opnieuw tumult, heftiger dan de eerste maal, onder andere zich uitend in de uitroep van een dame “Herr von Kempen, zurück in die Heimat”, waarna verspreid geschreeuw. Dame en andere personen worden verwijderd. Orkestlid stoot in zenuwachtigheid lessenaar om, hetgeen hilariteit in de zaal doet ontstaan.’

³⁸¹ De Leur, *Eduard van Beinum*, 305.

³⁸² Geciteerd uit: Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’, 93, 94.

³⁸³ *De Waarheid*, 9 januari 1951. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 274. Alsook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 307.

³⁸⁴ *De Groene Amsterdammer*, 13 januari 1951. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 274. Alsook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 307.

³⁸⁵ Giskes, *Dirigenten te gast*, 274, 275. Zie ook: SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 298B jaarverslag 1950-1951 p. 3. Daarin wordt verwezen naar een ‘gedocumenteerd exposé’ verschenen in het februari- en maartnummer van *Preludium*, het maandblad van de Nederlandse Vereniging ‘Concertgebouwfrienden’. Bedoeld is echter: *Preludium* negende jaargang maart 1951 nr. 6, 138-169 en *Preludium* negende jaargang april 1951 nr 7, 198-211. De stukken zijn gepubliceerd onder de kop: ‘Een bewogen hoofdstuk uit de jongste geschiedenis van het Concertgebouw I en II’.

‘Vervolg van concert, na enige tijd licht uit de Blauwe Zaal [achter het frontbalkon] en aldaar stink- en traangasbom. Onrust in genoemde Zaal, raam wordt opengeschoven. Na enige tijd gaat licht in Blauwe Zaal wederom aan.’

‘Tijdens de rust voor het volgende deel roept een man “Fascist, ga naar je Heimat”’; de man wordt verwijderd. Aan het slot luide ovaties.’³⁸⁶

Gedurende de tweede uitvoering, op zondag 28 januari, brak de hel los. Het bestuur van de N.V. had schriftelijk laten weten dat het er op rekende dat de orkestmusici zich bij ordeverstoringen voor of tijdens het concert van elk individueel initiatief zouden onthouden en zich strikt aan de aanwijzingen van de dirigent zouden houden. Toen Van Kempen wilde inzetten, verlieten 62 leden van het Concertgebouworkest op een afgesproken teken de zaal. Een kleine driekwartier later liet De Jong Schouwenburg, vicevoorzitter van het bestuur van Het Concertgebouw N.V., via de luidspreker weten dat het concert was afgelast. De ‘deserteurs’ werden door Rudolf Mengelberg ontslagen. Nog op de dag van de staking was voor elke ‘wegloper’ een brief getypt en aangetekend verzonden. Dit collectieve ontslag was de spreekwoordelijke druppel die de emmer deed overlopen. De verhoudingen tussen gebouw en orkest waren nu definitief verziekt. Gelukkig kwam er snel hulp van buitenaf: er werd een steuncomité opgericht en particulieren zegden gelden toe. Toen het orkest uiteen dreigde te vallen omdat diverse leden elders solliciteerden, verstreekte de Amsterdamse koffiehandelaar Johannes Theodorus Alessie een renteloze lening van 8.000 gulden om zo elk gedupeerd orkestlid een voorschot op zijn salaris te verschaffen. En op verzoek van de orkestvereniging kwamen gesprekken op gang met de gemeente Amsterdam en het Rijk.³⁸⁷

Na bemiddeling door deze partijen trok het bestuur het ontslag van de 62 musici in, waarmee het voortbestaan van het orkest was veiliggesteld. De ontslagen musici kwamen op 12 februari weer in dienst en kregen hun achterstallige salaris alsnog uitbetaald. Maar de orkestmusici konden zo niet meer verder. De bemiddelaars en andere betrokkenen besloten daarop tot een formele scheiding van de N.V. en het orkest met ingang van 31 augustus 1951. Het orkest werd ondergebracht in een stichting die pas vanaf eind 1952 operationeel was. Richtinggevend voor de scheiding van 1952 was het al genoemde reorganisatieschema uit 1949 van directeur Rudolf Mengelberg van Het Concertgebouw.

Dat de verhouding tussen Rudolf Mengelberg en het orkest niet uit de hand liep, hield verband met het feit dat partijen elkaar in dit uitzonderlijke geval accepteerden als een noodzakelijk kwaad. Bovendien was Mengelbergs reorganisatieschema mede opgesteld op basis van plannen afkomstig van de vereniging Het Concertgebouworkest (zie bijlage 1) en gingen aangestelde bemiddelaars van stad, staat, gebouw en orkest voortvarend te werk. In Mengelbergs plan hield de N.V. de touwtjes stevig in handen.³⁸⁸ De stichting kreeg een aantal taken: de samenstelling van het orkest, de salariëring van de personeelsleden, de pensionering van de musici, persoonlijke kwesties van de orkestleden en ten slotte de verhuring van het orkest aan de diverse verenigingen en de verdere exploitatie van het sinds 1911 gesubsidieerde orkest.³⁸⁹

³⁸⁶ SAA toegangsnummer 1021 (Het Concertgebouworkest) voorl.nr. 20 sub R, ‘Rapport omstandigheden, waaronder Buitengewoon Concert op 27 januari 1951 in het Concertgebouw o.l.v. Paul van Kempen plaats vond. Opgemaakt: Zondag 28 januari 1951.’ Aansluitend: ‘Rapport omstandigheden Abonnementsconcert op Zondagmiddag 28 januari 1951 te 14.30 uur o.l.v. Paul van Kempen.’ Zie ook: Nolthenius, ‘De periode Van Beinum (1945-1959)’, 63-65. Alsook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 275.

³⁸⁷ Giskes, *Dirigenten te gast*, 275, 276.

³⁸⁸ Ibidem 308.

³⁸⁹ Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding naar medezeggenschap’, 86-88.

10 ZWARTE BLADZIJDEN

Hoe konden de uitvoeringen van Verdi's *Requiem* eind januari 1951 onder leiding van Van Kempen zo uit de hand lopen en zulke verstrekkende gevolgen hebben? Want niet eerder in de geschiedenis van het Concertgebouworkest reageerden publiek en samenleving zo heftig op het aantreden van een gastdirigent. Gezien de complexiteit en gevoeligheid van de materie die hiermee samenhangt is het van belang uitgebreider bij deze vraag stil te staan. Het oorlogsthema is bij orkest en gebouw nog steeds beladen zoals blijkt uit recente publicaties over Willem Mengelbergs leven en over zijn strafzaak.³⁹⁰ Daarnaast is er nog een ander argument om uitgebreider in te gaan op het Concertgebouworkest in oorlogstijd. De Duitse cultuurpolitiek was namelijk van grote invloed op het naoorlogse kunstbeleid in Nederland en daarvan profiteerde ook het Concertgebouworkest. De subsidies werden tijdens de oorlogsjaren flink opgetrokken en na de oorlog bleven ze aanvankelijk op dit hoge niveau.

Na de Nederlandse capitulatie van mei 15 mei 1940 concentreerde het feitelijke bestuur over Nederland zich bij het Rijkscommissariaat. Rijkscommissaris Seyss-Inquart, dé personificatie van de Duitse bezettingsmacht in Nederland, stond bekend als een fervent muziekliefhebber en een trouw concertbezoeker. In de jaren 1940-1945 moest een gericht cultuurbeleid ervoor zorgen dat de Nederlandse geest in de richting van de nazi-ideologie werd omgebogen. Er kwam een apart 'ministerie', het Departement voor Volksvoorlichting en Kunsten. Het beleid van het DVK stond onder controle van Abteilung Kultur van het Rijkscommissariaat. Tobie Goedewaagen, een bekende en gehate NSB'er, was in de periode 1940-1943 als secretaris-generaal van dit departement verantwoordelijk voor de nazificatie van de Nederlandse cultuur. Hij nam ingrijpende maatregelen zoals de gelijkschakeling van de pers en de omroep en hij dwong kunstenaars lid te worden van de Kultuurkamer, een instelling die de Nederlandse cultuur moest 'bewaken'.³⁹¹

Alle kunstenaars en kunstbeoefenaars moesten lid worden van deze overkoepelende organisatie wilden ze in aanmerking komen voor overheidssubsidies. Het Duitse bewind stelde Nederlandse kunstenaars dus voor een duivels dilemma: de keuze voor een autonome positie met vrije expressiemogelijkheden maar zonder financieel perspectief of voor een economisch beschermd bestaan onder Duits toezicht maar zonder artistiek en sociaal aanzien.³⁹² Aangesloten zijn bij de Kultuurkamer leverde economisch gewin op, maar sociaal en kunstzinnig betekende het voor veel kunstenaars in Nederland een isolement. Naarmate de oorlog voortduurde en hun economische positie ging knellen, kozen steeds meer kunstenaars eieren voor hun geld door zich aan te sluiten bij de Kultuurkamer.³⁹³

Het Concertgebouworkest luisterde de plechtige inwijding op van deze instelling op 30 mei 1942 in de Haagse Schouwburg. Mengelberg had zich laten vervangen door de NSB'er Toon Verhey, chef-dirigent van de Haarlemse Orkest Vereeniging. Naast de Kultuurkamer moest de Nederlandsche Kultuurraad de vaderlandse cultuur bewaken. Deze instelling stond onder leiding van de classicus Geerto Snijder, hoogleraar in Utrecht en adept van de SS-ideologie. Snijder strikte Mengelberg als lid van de Kultuurraad, maar de dirigent bezocht geen enkele

³⁹⁰ Zie: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*. Alsook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*. In dit verband moet ook genoemd worden: Van Berkel, *Tobie Goedewaagen (1895-1980)*. Van Berkel schreef de biografie van de secretaris-generaal van het Departement van Volksvoorlichting en Kunsten, verantwoordelijk voor de nazificatie van de Nederlandse cultuur.

³⁹¹ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 147-187. Zie ook Zwart, *Willem Mengelberg. Een biografie 1920-1951*, 436,437.

³⁹² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 115. Pots besteedt in zijn *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland* (Nijmegen 2000) geen aandacht aan de periode 1940-1945 'omdat het overheidshandelen tijdens de Tweede Wereldoorlog niet het resultaat was van in de Nederlandse Grondwet verankerde democratische besluitvorming'. (Zie pagina 516, noot 1.)

³⁹³ Joost Smiers, *Cultuur in Nederland 1945-1955* (Nijmegen 1977) 91. Zie ook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 115.

vergadering. De Kultuurraad diende het Nederlandse culturele leven te beoordelen, ondersteunen met adviezen en initiatieven. De betekenis ervan bleef echter minimaal aangezien de Cultuurkamer een eigen Raad voor de Cultuur had, bestaande uit leden van de zes ‘gilden’, waaronder het Muziekgilde.³⁹⁴

‘Ontaarde kunst’

Een belangrijke maatregel van de bezetters was de ‘ariseringspolitiek’: verwijdering van Joden uit het openbare leven en het elimineren van Joodse invloeden in de cultuur. Deze maatregel had diepgaande gevolgen voor het Nederlandse muziekwezen. Alle orkesten en – besturen kregen de opdracht om hun leden ariërverklaringen te laten invullen. Het uitvoeren van muziek gecomponeerd of bewerkt door Joden – in de ogen van de bezetter ‘ontaarde kunst’ – behoorde tot het verleden. Hetzelfde gold voor componisten uit landen die deelnamen aan de strijd tegen Duitsland en Italië. Wat betekende dit voor het Concertgebouw-orkest? Aan het eind van de zomer van 1940 hadden de Joden in het orkest – met medewerking van Mengelberg – zoveel mogelijk een plaats uit het zicht gekregen. In mei 1941 was ontslag aangezegd aan Joodse musici uit de gesubsidieerde Nederlandse symfonieorkesten. Ze mochten het seizoen uitspelen en konden hun werkzaamheden vervolgens voortzetten in het Joodsch Symphony-Orkest, dat al na 25 concerten zijn activiteiten moest staken in verband met de deportaties van joden die in juli 1942 waren begonnen.

De zestien Joodse leden van het Concertgebouw-orkest verlieten het ensemble in juni 1941 op drie na. Dit drietal mocht, op verzoek van Willem Mengelberg, die daarvoor bij Seyss-Inquart was wezen pleiten, voorlopig aanblijven omdat het vertrek van zoveel musici de kwaliteit van zijn orkest aantastte. Maar van lange duur was deze ‘gunst’ niet. Half september, toen de verordening van *Generalkommissar* voor Bijzondere Aangelegenheden Hanns Albin Rauter inging, was het joden verboden in openbare gebouwen te komen, dus ook in Het Concertgebouw. De drie aangebleven orkestleden kregen in overleg met het DKV vakantieverlof.³⁹⁵ Tijdens de oorlog kwamen in totaal drie Joodse orkestleden om in een concentratiekamp, de anderen ondergingen ontberingen en vernederingen.

De meeste weggevoerde orkestmusici keerden na de oorlog terug in het orkest.³⁹⁶ Orkestleden die met de NSB of de Duitse bezetter hadden samengewerkt of gecollaboreerd werden in 1945 ontslagen terwijl vier Duitse musici het orkest tijdens de oorlog hadden verlaten. Er is wel opgemerkt dat Mengelberg zich te weinig inzette voor zijn Joodse orkestmusici. Volgens zijn biografie is dat echter een overschatting van zijn mogelijkheden. ‘Te veronderstellen dat hij de verwijdering van de Joden uit het orkest zou hebben kunnen tegenhouden, miskent de boosaardigheid van het naziregime. Het was dirigent Furtwängler voor de orkesten in Berlijn en Wenen evenmin gelukt te verhinderen dat de Duitsers Joden uit het orkest haalden.’³⁹⁷

Wat was nu de rol van Mengelberg gedurende de jaren dertig? Hij dirigeerde tussen 1932 en 1940 35 concerten in Duitsland.³⁹⁸ Tijdens de oorlogsjaren reisde Mengelberg voor zijn concerttournees dwars door Europa. Hij wilde dat zelf ook want het was nodig om zijn

³⁹⁴ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 246-249.

³⁹⁵ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 428.

³⁹⁶ In maart 1949 werd een overeenkomst gesloten over gedeelde inkomsten tussen Het Concertgebouw N.V. en tien Joodse orkestleden alsmede de weduwe van een joods orkestmusicus. De musici kregen de helft van hun over een periode van vijf jaar achterstallige salaris uitgekeerd onder aftrek van hun vergoeding van het Joodsch Symphonie-Orkest. Ook inzake achterstallige pensioenpremies werd een regeling getroffen.

³⁹⁷ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 554. Zie ook: Steffen, *Een Koninklijke relatie*, 25. (Manuscript in bewerking over de relatie tussen enerzijds het Koninklijk Huis en anderzijds Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouw-orkest.)

³⁹⁸ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, bijlage 6. Tussen 1936/37 en 1942/43 gaf Mengelberg 34 concerten in Duitsland, waarvan elf nadat Nederland door de Duitsers werd bezet. (Met dank aan Steffen.)

financiële positie te herstellen.³⁹⁹ Een ingezonden brief in *Het Volk* naar aanleiding van een concert in mei 1936 in Frankfurt, is illustratief voor de ophef over zijn optreden in Duitsland. De brief is ondertekend door Annie Romein-Verschoor, secretaris van de Bond van kunstenaars ter verdediging van de kulturele rechten. Zij stelt onder meer: ‘Wat onmogelijk aan uw aandacht als katholiek en als kunstenaar ontgaan kan zijn, is de gelijkschakeling van het Duitse godsdienst- en kunstleven, zijn de vervolgingen van uw geloofsgenoten, de uitbanning en verguizing van tal van kunstenaars, waaronder, om er slechts één te noemen, uw vriend Gustav Mahler, aan de uitvoering en erkenning van wiens werk gij uw beste krachten gewijd hebt’.⁴⁰⁰ Maar Willem Mengelberg zag daarna zelfs de Duitse bezetting niet als een fundamenteel probleem. Vanaf het eerste moment had hij zich bereid verklaard om mee te werken met de nieuwe Duitse overheid en zich in te zetten voor de opbouw van het muziekleven. Hij bleef pro-Duits, ook na de inval van de bezetters in Nederland en dat maakte hem in de ogen van bijna iedere Nederlander een landverrader.

De bezetter, met name Rijkscommissaris Seyss-Inquart en Joachim Bergfeld, hoofd van de Abteilung Kultur van het Rijkscommissariaat, behandelden hem met alle eerboden. Mengelberg was aanwezig bij allerlei concerten en evenementen in het Concertgebouw die het nieuwe culturele leven vorm moesten geven. De Duitse bezetters introduceerden nieuwe organisaties om het nationaalsocialistische gedachtegoed ingang te doen vinden, zoals *Vreugde en Arbeid* en *Winterhulp Nederland*. Mengelberg en het bestuur werkten mee. Seyss-Inquart erkende de grootheid van Mengelbergs muzikale persoonlijkheid. Hij achtte het van belang dat Mengelberg als boegbeeld van het Nederlandse muziekleven daaraan zichtbaar verbonden zou blijven. Het Concertgebouworkest had als belangrijkste instelling op muziekgebied een speciale positie en moest die behouden.⁴⁰¹

Champagne-incident

Vernietigend voor de reputatie van Mengelberg in Nederland was het zogenoemde champagne-incident. Nog geen twee maanden na de Duitse inval in Nederland was er een spraakmakend interview naar aanleiding van gastdirecties in Berlijn in het nazi partijblad de *Völkerische Beobachter*.⁴⁰² *De Telegraaf* van 11 juli 1940 publiceerde een uittreksel.⁴⁰³ De ge-wraakte passages betreffen de Nederlandse capitulatie en Hitler:

‘Toen de wapenstilstand gesloten werd bleven wij den heelen nacht op; het was te Bad Gastein, en al was ik er tien maal voor de kuur, wij zetten ons met alle vrienden, lieten champagne komen en vierden dit grootsche uur. Het is werkelijk een grootsch uur, de wereldgeschiedenis zal dat bevestigen. Europa komt in nieuwe banen.’

‘Hoe dikwijls heeft Adolf Hitler bewezen tot vrede bereid te zijn; bijna hield men het voor onmogelijk, dat hij altijd weer de hand uitstreckte tot vergelijk. Zijn tegenstanders moeten blind of kwaadwillig geweest zijn wanneer zij geloofden dat te kunnen negeren.’

Het artikel sloeg in als een bom. Krap een maand later verscheen een tweemaal zo lang vraaggesprek met Mengelberg in *de Telegraaf* dat het eerdere interview moest rechtzetten.⁴⁰⁴ Dit artikel bevatte echter geen nieuws en sorteerde weinig effect. Het kwaad was al geschied. Mengelberg gaf aan nog steeds pro-Duits te zijn. Intussen verschenen pamfletten waarop was te lezen: ‘Professor Mengelberg drinkt champagne, terwijl Nederland capituleert.’⁴⁰⁵

³⁹⁹ Zwart, *Willem Mengelberg Een biografie 1920-1951*, 549.

⁴⁰⁰ Diverse dagbladen, 7 mei 1936. Zie ook Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 293.

⁴⁰¹ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 553, 554.

⁴⁰² *Völkerische Beobachter*, 5 juli 1940.

⁴⁰³ *De Telegraaf* 11 juli 1940. Zie ook: de *Völkerische Beobachter*, 5 juli 1940. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, bijlagen 179-184.

⁴⁰⁴ *De Telegraaf*, 2 augustus 1940.

⁴⁰⁵ Micheels, *Muziek in de schaduw van het Derde Rijk*, 121

Champagne drinken terwijl Rotterdam in puin lag en duizenden Nederlandse soldaten waren gesneuveld, dat viel natuurlijk helemaal verkeerd. Ook het bestuur van Het Concertgebouw was geschokt. Het interview over het interview in *de Telegraaf* van 2 augustus 1940 had de zaak alleen maar erger gemaakt. Mengelberg gaf toe een dronk te hebben uitgebracht op een Duits militair succes. Zijn rechtvaardiging daarvan deed de deur dicht: ‘Doch waarom moet ik belasterd worden omdat ik voor mijn sympathieën voor Duitsland liet blijken.’ Maar de realiteit was een andere. Wie na 10 mei 1940 verklaarde dat hij pro-Duits was, was een landverrader.⁴⁰⁶ Zijn pro-Duitse houding kwam hem in 1945 duur te staan.

Het Concertgebouworkest zette zijn optredens tijdens de Tweede Wereldoorlog voort en daarbij was het voeren van een zelfstandig artistiek beleid onmogelijk. Het rijkscommissariaat keek het bestuur, de directie en de dirigenten op de vingers.⁴⁰⁷ Ook twee Europese orkesten waarmee het Concertgebouw vaak wordt vergeleken – de Berliner en de Wiener Philharmoniker – waren ‘geariseerd’. De Duitsers schakelden deze orkesten in voor nationaal-socialistische propaganda.⁴⁰⁸ Veel optredens van de Berliner Philharmoniker stonden onder leiding van gastdirigenten, onder wie Mengelberg in 1940. Mengelberg dirigeerde de Wiener Philharmoniker in 1942 in Salzburg. Het Weense orkest speelde evenals het Berlijnse ensemble tijdens de oorlogsjaren regelmatig in het buitenland.

11 KUNSTENAARSZUIVERING

Snel na de bevrijding kwamen de orkestleden bijeen in een buitengewone vergadering van de orkestvereniging, die in de periode 1940-1945 in NSB-handen was geraakt. In juni 1945 stuurde het nieuwe verenigingsbestuur een brief aan Nico Donkersloot (de dichter Anthonie Donker), die namens het Militair Gezag leiding gaf aan de kunstenaarszuivering. In deze brief keerde het bestuur zich tegen Mengelberg. Door diens lidmaatschap van de Kultuurraad en zijn vele dirigeren in Duitsland was hij in Nederland onmogelijk geworden.⁴⁰⁹ Deze gevoelens leefden niet alleen binnen, maar ook en ook buiten de muren van Het Concertgebouw. Mengelbergs biograaf wijst op de *communis opinio* van vlak na de oorlog: de dirigent werd destijds door iedereen schuldig verklaard: de krant, het parlement, de Amsterdamse gemeenteraad en de ministerraad. ‘Men zag hem als representant van het verraad.’⁴¹⁰

De zuiveringen beperkten zich niet tot de kunstwereld. Na de oorlog kwam de hele Nederlandse samenleving in aanmerking voor een flinke schoonmaakbeurt. De zuivering van de maatschappij was in eerste instantie niet bedoeld als sanctie met als doel vergelding, maar als ordemaatregel om onlusten en ongeregelheden onder de bevolking te voorkomen. Het was de taak van het Militair Gezag om in bevrijd gebied de orde te handhaven. Daarbij was aanvankelijk sprake van een vorm van ‘nietsontziende collectieve vijandschap’ waarbij de niet-foute Nederlander alles wat handlangers of sympathisanten van de Duitsers was over één kam scheerde.⁴¹¹ Donkersloot trad op als openbaar aanklager, ook in de zaak Mengelberg. Opmerkelijk is dat hij ook deelnam aan de beraadslagingen van de ereraden waarvan er vijf werden opgericht, voor letterkunde, architectuur, beeldende kunst, toneel en muziek.

De kunstenaarszuivering was in haar oorspronkelijke opzet een vorm van tuchtrechtspraak, veelal door leken, en vertoonde nogal wat gebreken.⁴¹² Daarbij was sprake van een

⁴⁰⁶ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 34.

⁴⁰⁷ Giskes, *Dirigenten te gast*, 244.

⁴⁰⁸ Haffner, *Die Berliner Philharmoniker. Eine Biografie* (Mainz 2007) 121 e.v. Zie ook: Clemens Hellsberg, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Zürich enz. 1992) 476.

⁴⁰⁹ Giskes, ‘De geschiedenis. Van bevoogding tot medezeggenschap’, 77. Zie ook: Micheels, ‘Het Concertgebouw gedurende de Tweede Wereldoorlog’ in *Historie en kroniek I*, 246.

⁴¹⁰ Zwart *Willem Mengelberg 1920-1951*, 545.

⁴¹¹ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 48.

⁴¹² Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 57.

combinatie van bewustzijnsvernaauwing en een bedenkelijke dosis artistiek opportunisme.⁴¹³ De chaos in de tuchtrechtspraak was de naoorlogse regering niet ontgaan. Zij besloot in 1946 orde te scheppen in de chaos met de Wet Zuivering Kunstenaars. Krachtens deze wet konden kunstenaar die door de ‘gewone’ ereraad veroordeeld waren, alsnog hoger beroep aantekenen bij een nieuwe instantie: de Centrale Ereraad – een college van louter juristen. De voordelen daarvan waren evident: de nieuwe wet stond centraal, de procesgang verliep ordelijker en de uitspraken waren juridisch onderbouwd en genuanceerder. Sommigen kwamen er beter vanaf, zoals we nog zullen zien bij Rudolf Mengelberg. De ereraden verdwenen in 1948.

Mengelberg weg

De Ereraad voor de Muziek – voorloper van de Centrale Ereraad – deed al op 2 juli 1945 schriftelijk uitspraak in de zaak Mengelberg. De dirigent werd levenslang uitgesloten van het Nederlandse muzikleven. De letterlijke tekst was te lezen in vrijwel alle Nederlandse dagbladen en ook in buitenlandse media. Zij luidde aldus: ‘Ten aanzien van prof. dr. Willem Mengelberg is de raad van oordeel, dat deze zich dermate heeft schuldig gemaakt aan voor een man in zijn positie ontoelaatbare handelingen in strijd met de nationale eer, dat hij nooit weer de dirigeerstaf in Nederland behoort op te heffen.’⁴¹⁴ Opmerkelijk is dat Mengelsbergs rol in deze uitspraak in algemene zin werd omschreven. Het tuchtcollege gaf geen verdere uitwerking en motivering van de uitspraak. Mengelsbergs toast op de overwinning van Duitsland in Nederland zal bij het vellen van dit oordeel ongetwijfeld een belangrijke rol hebben gespeeld.⁴¹⁵

De dirigent ging in beroep bij de Centrale Ereraad die op 21 oktober 1947 uitspraak deed.⁴¹⁶ De Centrale Ereraad vond dat Mengelberg te weinig afstand had gehouden van de bezetter en was van mening dat het interview in de *Völkischer Beobachter*, waarvan volgens de raad niet kon worden vastgesteld wat nu wel en niet waar was, hem hier al voor had kunnen waarschuwen. Illustratief voor het gebrek aan afstand, dat Mengelberg werd aangerekend, waren foto’s in dagbladen waarop de dirigent was te zien in gezelschap van Duitse autoriteiten alsook het verslag van de bijeenkomst van *Vreugde en Arbeid* en de foto met Hendrik Jan Woudenberg, voorzitter van het gelijkgeschakelde Nederlandsch Verbond van Vakverenigingen. De Centrale Ereraad rekende Mengelberg daarnaast aan dat hij had gedirigeerd in onder meer Duitsland en Wenen, concerten voor *Vreugde en Arbeid* had geleid en gezegd had dat Nederland beter eerder het hoofd in de schoot had kunnen leggen, net als Denemarken. Deze handelingen droegen bij aan de indruk dat ‘Nederlands belangrijkste kunstenaar’ er geen bezwaar in zag samen te werken met de Duitsers en daarmee bijdroeg aan hun propaganda, wat soms als hulp aan de vijand kon worden gezien.⁴¹⁷

Duidelijk was dat de ereraad Mengelberg rekende tot de belangrijkste kunstenaars van Nederland. Hij had een voorbeeldfunctie.⁴¹⁸ De raad was op basis van processtukken en getuigenverklaringen van oordeel dat Mengelberg zich niet bewust met politiek inliet, daar geen belangstelling voor en geen inzicht in had, ook geen nationaalsocialistische gezindheid had uitgedragen en nooit propaganda voor de Duitsers had gemaakt. Ook had hij een ‘zekere liefde’ voor Nederland. Ten slotte had hij zich ingezet voor de Joodse orkestleden. De Centrale Ereraad vond dat sprake was van ‘schuld’ maar niet van ‘opzet’. Het college bracht de uitsluiting van het Nederlandse muzikleven terug van levenslang tot een periode van zes

⁴¹³ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 24.

⁴¹⁴ Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 55. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 478.

⁴¹⁵ Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 120, 121.

⁴¹⁶ Ibidem, 192-211.

⁴¹⁷ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 520, 521.

⁴¹⁸ Ibidem. Zie ook: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 139.

jaar, dus tot 1951. Een uitsluiting tot halverwege 1951 gaf voldoende garantie om er zeker van te zijn dat Mengelberg nimmer bij het Concertgebouworkest zou terugkeren.

In de aanloop van het beroep had Mengelberg tegenspel ondervonden van officiële zijde. Koningin Wilhelmina liet op 19 maart 1947 een door haar genomen besluit publiceren waarin ze Mengelberg zijn hoge Koninklijke onderscheidingen ontnam. Het betrof de gouden Eremedaille voor Kunst en Wetenschap in de Huisorde van Oranje. Eerder had het staats-hoofd tegen verzetsman en beeldhouwer Leo Braat, de voorganger van Henk Hoeting bij het Militair Gezag, gezegd: ‘Mengelberg zal nooit meer dirigeren!’⁴¹⁹ Het heeft er veel van weg dat de koningin daarmee de procesgang wilde beïnvloeden. Er was meer tegenspoed. Tijdens de behandeling van de nieuwe Wet Zuivering Kunstenaars in de Tweede Kamer stelde de liberaal Willem Carel Wendelaar: ‘Als men een man als Mengelberg een hoge standaardmaat wil aanleggen, natuurlijk, dan is dat terecht. Weinige andere Nederlanders zullen als Mengelberg door zijn afschuwelijke gedrag het vaderlands gevoel van ons allen zo hebben gekwetst.’⁴²⁰

Al met al kon het einde voor een groot musicus niet roemlozer zijn. Het intrekken van Mengelbergs ridderorden⁴²¹ kwam daar nog bij evenals pogingen zijn pensioen in te houden en de beperking van zijn bewegingsvrijheid. Op 28 maart 1951, de dag dat Mengelberg tachtig zou worden, vond hij zijn laatste rustplaats in Luzern. Zijn vrienden hadden vlak daarvoor nog geld bijeengebracht voor een bijzonder verjaarscadeau: een opnameapparaat dat zijn piano-improvisaties kon registreren. Ze besteedden het nu aan zijn grafsteen.⁴²² ‘Wat een tragisch verloop kende de schitterende carrière van zo’n begaafd musicus’, concludeert zijn biograaf.⁴²³ Een ontluisterend verloop ook want veel dieper kon een chef-dirigent van het Concertgebouworkest niet vallen.

Voor welke feiten was Mengelberg nu veroordeeld? De Centrale Eerraad heeft niet kunnen vaststellen of Mengelberg werkelijk het glas heeft geheven op de capitulatie van het Nederlandse leger. Straffjurist Heemkerk, die een studie maakte van het dossier Mengelberg, noemt feiten die duiden op steun voor de cultuurpolitiek van de nazi’s: de tournees door Duitsland en bezette gebieden.⁴²⁴ Daar staat tegenover dat het feit dat Mengelberg tijdens de oorlog is blijven dirigeren geen rol speelde bij zijn veroordeling alsook het feit dat hij zich – zij het niet van harte – neerlegde bij het verbod muziek uit te voeren van Mahler en andere Joodse componisten. Dat zijn echter wel zaken die naoorlogse generaties hem voor de voeten hebben geworpen. Bovendien stelde de Centrale Eerraad vast dat Mengelberg ‘nimmer enige nationaalsocialistische gezindheid heeft gehad’ en bij de Duitse autoriteiten in de bres is gesprongen voor Joodse orkestleden en andere landgenoten die in de problemen dreigde te raken.⁴²⁵ Heemkerk concludeert dat het standpunt van de Centrale Eerraad er in de terminologie van die tijd op neerkwam dat Mengelberg niet ‘fout’ was geweest, maar ‘fouten’ had gemaakt. Er was sprake van schuld, niet van opzet.⁴²⁶

Hoe terecht was de uitspraak van de Centrale Eerraad? Zes jaar uitsluiting voor iemand die volgens de Raad niet ‘opzettelijk’ had gehandeld acht Heemkerk opmerkelijk lang: ‘Vergelijken met andere zuiveringszaken was dat opvallend hoog.’⁴²⁷ Hij draagt ten slotte enkele denkbare oorzaken aan voor deze lange uitsluiting die niet in de overwegingen van de Raad

⁴¹⁹ Geciteerd uit: Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 71.

⁴²⁰ Ibidem 59. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 482.

⁴²¹ Mengelberg was Ridder in de Orde van Nederlandse Leeuw en Grootofficier in de Orde van Oranje-Nassau. Zie ook: Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 149, 150.

⁴²² Ibidem 153.

⁴²³ Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 545.

⁴²⁴ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 155, 156. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 520.

⁴²⁵ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 156.

⁴²⁶ Ibidem 136, 137. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 521.

⁴²⁷ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 163.

zijn terug te vinden. Daar was de banvloek van koningin Wilhelmina kort voor de eerste zittingsdag alsook de intrekking van de Huisorde. Maar er is ook een andere oorzaak denkbaar, namelijk dat de Raad bij de oplegging van de lange uitsluiting rekening hield met de mogelijkheid dat het publiek Mengelbergs eerdere terugkeer niet zou accepteren. Ten slotte Heemskerks derde mogelijkheid: ‘Gewone’ ereraden waren in 1946 afgetreden uit verontwaardiging over enkele opvallend milde uitspraken van de Centrale Egeraad. ‘Misschien wilde het college met een strenge beslissing in de zaak Mengelberg zijn gehavende imago wat oppoetsen.’⁴²⁸

Mengelberg was geen NSB’er maar heeft wel een aantal zwaarwegend foute dingen gedaan. Na de publicatie van zijn *Dossier Willem Mengelberg* zei Heemkerk daarover: ‘Het Zwaartepunt van zijn foute gedragingen ligt bij al die buitenlandse tournees die hij in de oorlog gemaakt heeft, kriskras door bezet Europa. Hij heeft zich niet gerealiseerd dat hij met zijn handelen het regime steunde. Daarom is hij ook veroordeeld door schuld. Maar de straf daarvoor had drie of vier jaar moeten zijn en niet zes.’ Als verklaring voor die zes jaar stelde Heemkerk: ‘Als ik dit aan ervaren vakgenoten vertel, dan zullen die waarschijnlijk allemaal zeggen dat die zes jaar niet zomaar tot stand gekomen is. Maar dat ze toen in de raadskamer tegen elkaar hebben gezegd: Hoe oud is hij nu? 76? Nou, dan is de kans groot dat we hem na zes jaar, dus in juli 1951, niet meer terugzien.’⁴²⁹

Resteren enkele vragen die helaas niet meer te beantwoorden zijn. Mengelberg zelf was namelijk de grote afwezige tijdens zijn eigen proces als gevolg van de zogenoemde paspoortkwestie. Het ministerie van Buitenlandse Zaken verzaakte zijn plicht om Mengelberg een nieuw paspoort te verstrekken nadat het oude was verlopen. Ook nadat duidelijk was dat Mengelberg dit nodig had om naar Nederland te reizen om zich te verantwoorden in zijn eigen zuiveringszaak. En ook nadat de Centrale Egeraad daar nog eens apart om had gevraagd. Mengelberg mocht een paspoort krijgen waarmee hij naar Nederland kon reizen maar waarmee de terugkeer naar Zwitserland voor hem was afgesneden. Het aanwezigheidsrecht van de persoon die terechtstaat werd gesaboteerd. En Mengelbergs advocaat had niet van de mogelijkheid gebruik gemaakt om een kort geding tegen de Staat aan te spannen. Met als gevolg: Mengelberg zelf kon geen tekst en uitleg geven over zijn daden.⁴³⁰

Wat hem ten diepste dreef zal onbekend blijven. De berichten over Mengelberg na 1945 hadden volgens zijn biograaf steeds dezelfde teneur. Hij had niet willen of kunnen begrijpen wat hem werd verweten. Hij voelde zich miskend door Nederland want hij had immers zoveel goeds gedaan. Hij voelde zich verongelijkt over de behandeling die hem ten deel was gevallen. ‘Het is moeilijk te begrijpen, en teleurstellend, dat Mengelberg alleen met zichzelf, zijn miskening en zijn verbanning bezig was, en zich niet uitte over het verschrikkelijke lot van de Joden en over de talloze anderen die in de oorlogsjaren waren omgekomen. Zijn narcistische houding getuigt niet van veel aanleg voor zelfreflectie.’⁴³¹

De orkestvereniging wilde niet alleen af van Willem Mengelberg, maar ook van Rudolf Mengelberg. Op 30 mei 1945 had de orkestvereniging een onderhoud met Donkersloot. Orkestvertegenwoordiger Heuwekemeijer verzocht Donkersloot over te gaan tot schorsing van de directeur van Het Concertgebouw. Heuwekemeijer achtte het raadzaam deze ‘zozeer omstreden figuur’ in verband met de publieke opinie ‘terzijde te stellen’, in afwachting van de uitspraak van de Egeraad. Maar Donkersloot voelde daar niet voor en drong aan op onderzoek en bewijsmateriaal. Tegen deze achtergrond is het interessant om te zien wat de ereraad notuleerde – hoewel deze notulen doorgaans gebrekkig geformuleerd waren. De ereraad

⁴²⁸ Heemkerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 165. Zie ook: Zwart, *Willem Mengelberg 1920-1951*, 523.

⁴²⁹ *Preludium* mei 2015, 34, 35.

⁴³⁰ *Ibidem* 157.

⁴³¹ Zwart, *Willem Mengelberg. Een biografie 1920-1951*, 544.

verweet Rudolf Mengelberg dat hij zich volledig had neergelegd bij maatregelen van de bezettende macht. Toen de Joodse musici voor het laatst mochten optreden, weigerde hij een bloemstuk op het podium te laten brengen. Het colportereren voor *Winterhulp*, een nationaal-socialistisch programma tegen armoede en gebrek, liet hij toe in Het Concertgebouw. Daarnaast stelde hij het orkest ter beschikking voor nationaalsocialistische propaganda en voor buitenlandse tournees. Ook liet hij orkestleden oproepen om te spelen bij de herdenking van de nationaalsocialistische leider (*Generalkommissar*) Fritz Schmidt, een invloedrijke ondergeschikte van Rijkscommissaris Seyss-Inquart.⁴³²

Een schriftelijke uitspraak volgde op 4 juli 1945. ‘De ereraad is van oordeel, dat hij [Rudolf Mengelberg], in samenwerking met het bestuur, zó weinig verzet heeft geboden tegen onrechtvaardige eisen en tegen aanslagen op de hem toevertrouwde belangen, dat zijn beleid verre is gebleven onder dat wat men van iemand in zijn leidende positie had mogen verwachten. Enerzijds is de ereraad overtuigd van de goede trouw, waarmee hij dit beleid heeft gevoerd, doch anderzijds dienen de objectieve resultaten ervan zo nadelig voor de Nederlandse zaak geacht te worden, dat hij naar het oordeel van de raad op deze plaats niet de rechte man is.’⁴³³

Het Militair Gezag bepaalde dat het bestuur van Het Concertgebouw kon aanblijven, maar dat het Rudolf Mengelberg moest ontslaan, wat na lang tegenstribbelen van het bestuur ook gebeurde.⁴³⁴ Het talmen van het bestuur is begrijpelijk want de directeur is degene die de besluiten van het bestuur uitvoert. Donkersloot stelde niettemin dat het bestuur slechts dan gezuiverd zou zijn, als zij die Rudolf Mengelberg steunden, uit het bestuur traden. Zij die bleven moesten een verklaring afleggen waarin zij het beleid van Mengelberg afkeurden.⁴³⁵

De volgende dag deed Donkersloot, samen met ereraadsvoorzitter Van Oven ‘nadere uitspraak’ in de zaak Rudolf Mengelberg:

‘De uitspraak is er op gebaseerd dat Rudolf Mengelberg als verantwoordelijke leider van het Concertgebouw-orkest en daarmee van één der voornaamste cultuurinstellingen in den lande, het streven der Duitsers om ook onze cultuur van haar Nederlandse karakter te ontdoen en te verduitsen, door zijn overwegend lijdelijke houding ten zeerste in de hand heeft gewerkt. Inderdaad moest hij er op bedacht zijn, het orkest in stand te houden en dit bracht zekere concessies mede. Echter niet zulke, als waartoe Rudolf Mengelberg is overgegaan.’⁴³⁶

Het bestuur stuurde Rudolf Mengelberg uiteindelijk een brief waarin het hem, op grond van een door het Militair Gezag gegeven bevel, op de meest eervolle wijze ontslag verleend. Maar dat ontslag kon al begin 1947 worden teruggedraaid want Rudolf Mengelberg had in 1946 gevraagd om herziening van zijn zaak. De Centrale Ereraad bepaalde op 28 januari 1947 dat diens gedragingen gedurende de oorlogsperiode niet tot schorsende maatregelen aanleiding gaven en vernietigde de uitspraken van de ereraad van 2 juli en 15 augustus 1945. Zijn pro-Nederlandse en antinationaalsocialistische gezindheid kon volgens het college niet in twijfel worden getrokken. Zijn levenslange uitsluiting werd ongedaan gemaakt, hij kon meteen weer aan het werk en keerde direct terug in zijn functie als directeur van Het Concertgebouw. Uit deze gang van zaken blijkt hoe groot het contrast kon zijn tussen uitspraken van de Ereraad voor de Muziek en die van de Centrale Ereraad. Lang duurde Rudolf Mengelbergs nieuwe termijn bij Het Concertgebouw overigens niet: hij nam in 1954 ontslag en verdween

⁴³² Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, zie bijlagen 187-188.

⁴³³ Geciteerd uit: Micheels, ‘Het Concertgebouw gedurende de Tweede Wereldoorlog’, 248.

⁴³⁴ De bestuursleden Menso Boissevain, Cornelis Collot d’Escury, Gerrit Hendrik de Marez Oijens en Frederik. Rosingh traden af, Voorzitter Heineken, penningmeester De Jong Schouwenburg en bestuurslid Nicolaas Johannes Cornelis Marius Kappeyne van de Coppello bleven aan. Zie: Micheels, ‘Het Concertgebouw gedurende de Tweede Wereldoorlog’, 250.

⁴³⁵ Ibidem 249.

⁴³⁶ Ibidem.

‘geruisloos en teleurgesteld’ uit Nederland.⁴³⁷ In 1958 vestigde Mengelberg zich nabij Monte Carlo waar hij stierf in 1959, hetzelfde jaar als Van Beinum.

Van Beinum berispt

Uit de notulen van de zitting van de Ereiraad voor de Muziek van 19 juni 1945 zijn ook enkele overwegingen te destilleren aangaande ‘het geval’ (sic) Van Beinum.⁴³⁸ Van Beinum kreeg, als gezegd, een berisping. De ereraad verweet de dirigent dat hij in 1941 de Dresdner Philharmonie had gedirigeerd en daarnaast had gemusiceerd met het Concertgebouworkest bij Duitse propagandafilms in 1941 en 1942 in het City- en het Rembrandt-theater. Daarnaast had Van Beinum zich niet verweerd tegen het uit het orkest zetten van Joodse orkestmusici. Daarbij nam de raad de houding van Rudolf Mengelberg, die evenmin protesteerde tegen het vertrek van de Joodse orkestleden, in aanmerking. Wanneer men geen rekening zou houden met het culturele leven, verdiende Van Beinum het niet om gehandhaafd te worden. Maar wanneer de raad hem zou schorsen als vast dirigent zou dit verstrekkende gevolgen hebben, ‘daar geen der belangrijke orkest-dirigenten in Nederland voorlopig zou mogen spelen.’⁴³⁹

De publicatie van het vonnis zelf was op zichzelf ook reeds een straf die niet te licht mocht worden aangeslagen. Men concludeerde dat de houding van Van Beinum deels het gevolg was van de gestes van het bestuur van Het Concertgebouw en van directeur Rudolf Mengelberg. Van Beinum mocht het eerste naoorlogse concert van het Concertgebouworkest niet dirigeren. De raad was echter ook van oordeel dat hij in enkele principiële situaties, waarbij de Duitsers druk op hem uit hadden geïmagineerd, voet bij stuk had gehouden. Bovendien had hij in zijn brief van juni 1943 aan het bestuur van Het Concertgebouw blijk gegeven van persoonlijke moed. Hij weigerde immers concerten voor *Frontzorg* te dirigeren.

Het Concertgebouworkest en Van Beinum mochten vanaf 29 juli 1945 weer optreden.⁴⁴⁰ Dat was niet zonder slag of stoot gegaan. Om te beginnen was Van Beinum op dat moment nog niet gezuiverd. Bovendien verbood het Militair Gezag de programmering van muziek met een ‘nationaal demonstrerend karakter’. De aanvankelijk geprogrammeerde Treurmuziek uit de opera *Thijl* van Jan van Gilse mocht niet worden uitgevoerd en hetzelfde gold voor het *Wilhelmus*. De strakke houding van de tijdelijke machthebber bracht zoveel in Het Concertgebouw teweeg, dat de orkestleden aanvankelijk weigerden te spelen. Pas na tussenkomst van wethouder Albert de Roos herzag men hun standpunt en kon het concert doorgang vinden.⁴⁴¹

Van Kempen, (1893-1955) wiens gastdirecties in 1951 tot zoveel commotie hadden geleid, had zich als Duitser na 1945 nimmer hoeven te verantwoorden voor een zuiveringsrechter, maar wel voor de afdeling Leiden – zijn toenmalige woonplaats – van Nederlands Volksherstel – een overkoepelende organisatie die zich richtte op de ‘bevordering van de geestelijke en lichamelijke wederopheffing’ van Nederlanders die als gevolg van de Tweede Wereldoorlog in nood verkeerden. Van Kempens tegenstanders benadrukten dat hij in september 1940 met de Dresdner Philharmonie voor het Duitse bezettingsleger in Nederland was opgetreden en in 1943 nationaalsocialistische propaganda had gemaakt met zijn

⁴³⁷ *Jaarboek van de Maatschappij der Nederlandse letterkunde* (1960), p. 133. Zie ook Giskes, *Dirigenten te gast*, 31. Alsook: Repko, ‘Zuiver op de toon?’, 66,67.

⁴³⁸ Geciteerd uit: Heemskerk, *Dossier Willem Mengelberg*, 186, 187. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 270.

⁴³⁹ De Ereiraad voor de Muziek oordeelde in 1945 bijvoorbeeld dat de vooraanstaande Nederlandse dirigent Willem van Otterloo, als gastdirigent een vertrouwd gezicht in Het Concertgebouw, gedurende een jaar niet mocht optreden in Nederland. Toen de Centrale Ereiraad werd geïnstalleerd, zat zijn uitsluiting er bijna op. Zie: Nelissen, *Willem van Otterloo (1907-1978). Een dirigentenloopbaan* (Utrecht 2009), 154-156.

⁴⁴⁰ Giskes, *Dirigenten te gast*, 249.

⁴⁴¹ Giskes, ‘De geschiedenis’, 79. Zie ook Micheels, ‘Het Concertgebouw gedurende de Tweede Wereldoorlog (1940-1945)’, 246, 247.

onhandige uitspraak: ‘Nederlandsch-Duitsche Kultuurgemeenschap – is er iemand die beter weet dan ik, wat dat wil zeggen?’⁴⁴²

Van Kempen werd geboren in een kinderrijk gezin en in Amsterdam opgeleid als violist en pianist. Hij speelde als violist, twintig jaar oud, onder Mengelberg in het Concertgebouw-orkest, maar wilde liever dirigeren. Op advies van onder anderen Mengelberg trok hij naar Duitsland omdat de mogelijkheden voor talentvolle dirigenten daar groter waren dan in Nederland. Een functie daar als orkestleider vereiste de Duitse nationaliteit zodat Van Kempen zich in 1932 liet naturaliseren tot Duitser. Met Mengelberg als voorbeeld ontpopte hij zich als een uitstekend orkestpedagoog. Hij was er onder meer actief in Dordmund, Oberhausen, Dresden, Aken en Berlijn.

Van Kempen stond in 1941 voor het eerst als gastdirigent voor het Concertgebouworkest. In 1942 volgde een tweede keer en een jaar later maakte hij met het orkest enkele grammofoonplaten. Hij verliet Dresden in 1942. De juistheid van zijn verklaring van na de oorlog dat hij zou zijn geschorst omdat hij geen lid van de nationaalsocialistische partij wilde worden, is nimmer bevestigd, maar evenmin ontkend.⁴⁴³ Hij volgde in Aken Karajan op als Generalmusikdirektor, maar van een openbaar muziekleven was in deze stad in oorlogstijd al spoedig geen sprake meer. Van Kempen vestigde zich in 1946 in Leiden. Aangezien Volksherstel hem geen laakbare handelingen te laste kon leggen, kwam hij in 1948 in aanmerking voor een werkvergunning voor Nederland. Zijn verzoek tot renaturalisatie werd echter niet gehonoreerd. Van Kempen behoorde tot de belangrijkste dirigenten van Europa. De hoogoplaaiende discussie over zijn houding in de tijd van het nationaalsocialisme, weerhield het orkest er niet van om toch opnamen te maken.⁴⁴⁴ In mei 1951 maakte Van Kempen met het Concertgebouworkest opnamen voor de eerste 30 cm langspeelplaat van Philips. De omstreden dirigent was organisator en docent van de dirigentencursus van de Nederlandse Radio Unie en van 1949 tot zijn dood in 1955 chef-dirigent van het Radio Filharmonisch Orkest van dezelfde Nederlandse Radio Unie.

12 CULTUURPOLITIEK

Als gezegd ‘gebruikte’ de bezetter de kunsten, waaronder de symfonische muziek, als middel voor de nazificatie van de Nederlandse samenleving. De idee was: ‘Het opschonen van een door decadentie, liberalisme en amerikanisme verziekte cultuur, waarna een nieuwe kunst bloeien zou.’⁴⁴⁵ Maar met de vooroorlogse cultuur in Nederland was het nu ook weer niet zo desastreuus gesteld als de bezetter wilde doen geloven. Alleen al op het vlak van de muziek waren diverse componisten actief en orkesten speelden er lustig op los. Onder leiding van secretaris-generaal Goedewaagen van het toenmalige Departement van Volksvoorlichting en Kunsten groeide de Rijksbegroting voor kunsten in de periode 1940-1944 uit tot een veelvoud van wat het daarvoor was. Dat Goedewaagens ‘zuivering’ van de kunstwereld niets anders was dan censuur door de bezettingsmacht, geworteld in racistisch gedachtegoed, is evident. Tegelijkertijd zette zijn cultuurpolitiek de standaard voor de naoorlogse financiering van de kunsten op een voor Nederland tot dan toe ongekend hoog niveau.

De Kultuurkamer speelde daarbij vreemd genoeg een belangrijke rol. Veel kunstenaars haatten de Kultuurkamer en dat gegeven leidde weer tot de oprichting van het kunstenaarsverzet. In deze kringen ontstonden plannen voor de inrichting van het kunstenbestel in een

⁴⁴² Paul op de Coul, ‘Kempen, Paulus van (1893-1955)’, in *Biografisch Woordenboek van Nederland 4*. (Den Haag 1994). Laatst gewijzigd op 12-11-2013. Van Kempen deed zijn omstreden uitspraak in het maandblad van de Nederlandsch-Duitsche Kultuurgemeenschap, een pro-Duits gezelschap dat zich beijverde om Nederland cultureel rijp te maken voor het nationaalsocialisme. Zie ook: Kees de Leeuw, *Dirigeren is geen beroep maar een roeping. Leven en werk van Paul van Kempen 1893-1955* (Utrecht 2007), 158.

⁴⁴³ Op de Coul, ‘Van Kempen’. Zie ook: Heemkerk, *Dossier Mengelberg*, 165.

⁴⁴⁴ Op de Coul, ‘Van Kempen’. Zie ook: De Leeuw, *Dirigeren is geen beroep maar een roeping*, 176.

⁴⁴⁵ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 201.

bevrijd Nederland. Daarnaast zette naoorlogse Nederlandse kabinetten het door de Duitsers gevoerde beleid in bepaalde opzichten voort. Het ging daarbij vooral om de wens om een actieve cultuurpolitiek te voeren – met bijbehorende ruimere budgetten – en om een verbetering van de sociale positie van kunstenaars. In die zin veroorzaakte het Duitse optreden een breuk met de traditie waarin de overheid zich onthield van een directe bemoeienis met kunsten en kunstenaars. De Duitsers besteedden veel aandacht aan verbetering van de materiële positie van kunstenaars, ook aan die van orkestmusici zoals blijkt uit onderstaande tabel:

Tabel C: Rijksbegroting Kunsten van het Departement Volksvoorlichting en Kunsten (guldens)

Kunsten	1940	1941	1942	1943	1944
Muziek	141.200	221.200	489.500	1.086.070	1.169.290
Bouwkunst, beeldende kunst ⁴⁴⁶	13.250	40.750	50.750	112.000	102.000
Toneel/dans	4.000	284.000	943.500	915.000	1.048.000
Boekwezen	12.000	30.000	50.000	110.000	115.000
Ontspanning en cultuur	2.000	2.000	77.000	-	-
Culturele propaganda	-	-	-	233.500	-
Totaal	172.450	577.950	1.610.750	2.456.570	2.434.290

Bron: Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 194.

Ten opzichte van 1941 steeg de kunstenbegroting tot een veertenvoud (!), wat onder meer resulteerde in hogere lonen voor orkestleden.⁴⁴⁷ Tegelijkertijd betekende dit meer greep van het Rijkscommissariaat op de orkesten. Een van de voorwaarden was bijvoorbeeld het vooraf ter goedkeuring overleggen van uit te voeren programma's. Orkesten werden ingedeeld in klassen gebaseerd op het aantal leden. Hoewel de meeste kunstenaars de nationaalsocialistische ideologie niet onderschreven, accepteerden de musici hun verhoogde salarissen en verbeterde arbeidsvoorwaarden zonder protest en meldde het gros zich aan als lid van de Kultuurkamer ook al wisten ze dat dit uitsluiting en ontslag van hun Joodse collega's inhield.⁴⁴⁸ Ideologisch gezien was Goedewaagens cultuurpolitiek door de relatief korte periode van zijn bewind niet tot volledige wasdom gekomen. Hij kreeg in 1943 ontslag en nadien kwamen geen nieuwe plannen meer van de grond. Goedewaagens financiële politiek was wel een langer leven beschoren. Het naoorlogse ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen nam zijn cultuurbegroting over. Vermoedelijk waren kunstenaars en kunsten zonder tussenkomst van het nationaalsocialistische beleid in de naoorlogse periode ondergewaardeerd gebleven in vergelijking tot de ons omringende landen, waar regeringen kunst en cultuur van oudsher heilzaam achtten voor staatsopbouw en regeringsstatus en er navenant in investeerden.⁴⁴⁹

⁴⁴⁶ Inclusief kunstnijverheid.

⁴⁴⁷ Op de Rijksbegroting stegen de uitgaven aan muziek, waaronder orkesten, in de periode 1940-1944 tot ruim het achtvoudige.

⁴⁴⁸ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 401.

⁴⁴⁹ Ibidem 400. De Rijkssteun aan het Concertgebouworkest liep tussen 1939 en 1949 op van 46.000 gulden tot 246.900 gulden. Zie: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 144. Alsook: SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1948/49, p. 19.

Ruimere budgetten

De relatie tussen overheid en kunsten veranderde in de zomer van 1945 ingrijpend ten opzichte van de vooroorlogse situatie. De minister van OK&W, de Groningse hoogleraar theologie Gerardus van der Leeuw (1945-1946), lid van de Nederlandse Volksbeweging, wenste de kunsten niet langer als restpost te beschouwen. Niet in ideologie, maar wel in visie waren er grote overeenkomsten tussen het beleid van Van der Leeuw en dat van Goedewaagen tijdens de Tweede Wereldoorlog: distributie, stimulering en het opheffen van barrières die de bloei van de kunsten in de weg stonden, kunsteducatie, ondersteuning met subsidies en ten slotte controle van kwaliteit en opleiding. Vooral het idee van de nationale eenheid en de taak van kunst in de verheffing van het volk waren in beide beleidsvisies richtinggevend.⁴⁵⁰ Van der Leeuw stelde in 1945 op eigen initiatief het eerste kunstenbudget vast. Daarbij verbleekten de budgetten uit 1939. Het waren begrotingsbedragen in lijn met die van het Departement Volkvoorlichting en Kunsten, zoals blijkt uit de onderstaande tabel.

Tabel D: Rijksbegroting Kunsten van het Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen

Begroting Kunsten	(x f 1.000)	Begroting	Rekening
	1939	1946	1946
Toneel	2,7	539,5	300
Opera en dans	4,0	300	280
Muziek	243	1.383,5	1.335
Beeldende kunst	114	346,4	203
Film	-	145	34
Letteren	20	79,2	60
Totaal	363,7	2.793,6	2.212

Bron: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*. Zie ook: Boekman, *Overheid en kunst in Nederland*, 143.

Van der Leeuw had naast een flinke financiële injectie om de kunsten te laten bloeien als doelstelling een nieuw besturingssysteem om een optimaal maatschappelijk rendement te krijgen.⁴⁵¹ Zijn voorbeeld was de Britse Arts Council, een model dat was ontwikkeld door de vermaarde econoom John Maynard Keynes. Het Nederlandse equivalent daarvan zou een centrale en coördinerende rol moeten spelen in het kunstleven. Een daarvoor speciaal op te richten juridische entiteit zou dan jaarlijks subsidie ontvangen van de rijksoverheid waarmee zij naar eigen inzicht kunstenaars en kunstinstituten kon ondersteunen. Het Nederlandse voorstel repte van een budget van tien miljoen gulden. De overheid zou zich dan beperken tot vaststelling van het bedrag dat zij aan de kunsten wilde uitgeven. Maar dit voorstel sneuvelde in de ministerraad: de sociaaldemocratische ministers Willem Drees en Piet Lieftinck vonden het plan te duur en de katholieke minister Hans Kolfshoten vreesde dat de overheid een te grote invloed zou krijgen op het culturele leven. Intussen had Van der Leeuw zich wel de reputatie verworven van ‘vader van de actieve cultuurpolitiek.’⁴⁵²

De splitsing van Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest van 1951/52 viel ongeveer samen met de overgang van het tweede naar het derde kabinet Drees. De katholieke minister Theo Rutten van OK&W (1948-1952) achtte Nederlandse burgers in eerste instantie verantwoordelijk voor een florerend kunstleven. Net als zijn voorganger, de katholieke pedagoog

⁴⁵⁰ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 314.

⁴⁵¹ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 117. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 248-252.

⁴⁵² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 117.

Jos Gielen (1946-1948) liet hij de ontwikkeling van het culturele leven in beginsel over aan het maatschappelijk middenveld, het particulier initiatief. Schoten burgers echter tekort, ‘dan moet de overheid de helpende hand bieden, omdat men groepsgewijze leeft en werkt en het geheel niet overziet en ook omdat de maatschappelijke krachten en de geldelijke middelen van de particulieren ontoereikend zijn’.⁴⁵³ In de discussie met de volksvertegenwoordiging groeide consensus over de thema’s spreiding en kwaliteit. Het kunstaanbod behoorde evenwichtig over het land te worden verdeeld en het aanbod moest getuigen van een ‘positief moreel karakter’. Opmerkelijk is dat Rutten de kunstsubsidies in een bezuinigingstijd wist op te rekken met een verhoging van circa tien procent.

Ook bij zijn opvolger en partijgenoot Joseph Cals (1952-1963) bleef de katholieke invalshoek van kracht: de geografische spreiding van kunstvoorzieningen en het bewaken van een positief moreel karakter. Gedurende zijn regeerperiode weigerde Cals drie keer een kunstenaar van naam – Gerard Kornelis van ’t Reve, Willem Frederik Hermans en Theun de Vries – een subsidie wegens hem onwelgevallige uitingen van seksuele, religieuze of politieke aard. Het leidde tot veel protest uit progressieve hoek, maar de besluitvorming van Cals was onomkeerbaar.⁴⁵⁴ Cals reorganiseerde het departement in de geest van Van der Leeuw. Met een beroep op de toenemende culturele belangstelling onder het Nederlandse volk en de in te halen achterstand die op het terrein van de kunsten, lukte het hem met moeite de nodige gelden binnen te halen. Met de installatie van de Raad voor de Kunst (1955) – later de Raad voor Cultuur geheten – en de Monumentenraad (1961) zou hij als eerste een wettelijke grondslag voor de Nederlandse cultuurpolitiek leggen.⁴⁵⁵

13 SPLITSING

Daarmee zijn we terug bij de vurige wens van de leden van het Concertgebouworkest om zich los te maken van Het Concertgebouw N.V. Het verhaal van de splitsing, een van de ingrijpendste gebeurtenissen uit de geschiedenis van gebouw en orkest, laat zich vrij eenvoudig vertellen. Bij de scheiding van beide instellingen waren vier partijen betrokken: het Ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen (OK&W), de Gemeente Amsterdam, Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest. De Roos (PvdA), de Amsterdamse wethouder voor Kunstzaken en de katholieke kunsthistoricus Nico Vroom, hoofd van de afdeling Kunsten, vertegenwoordigden de stad respectievelijk de staat. De Jong Schouwenburg, verzekeraar en daarnaast vicevoorzitter alsook penningmeester van het bestuur van Het Concertgebouw N.V., representeerde het gebouw. Violist Heuwekemeijer, vicevoorzitter en penningmeester van de Vereniging Het Concertgebouworkest, was de afgevaardigde van het orkest. Deze Commissie van Vier moest de nieuwe structuur voorbereiden. Al snel was duidelijk: er moest een scheiding komen tussen de exploitatie van het gebouw en die van het orkest en de nieuwe structuur van het Concertgebouworkest diende de vorm krijgen van een stichting met volledige medezeggenschap van het orkest.

Vanaf 31 augustus 1951 maakte het orkest geen deel meer uit van Het Concertgebouw N.V. Het jaarverslag 1950/51 omschrijft deze ingrijpende gebeurtenis aldus: ‘Het orkest, dat sedert de oprichting gedurende 63 jaar het voornaamste onderdeel vormde van onze bemoeiingen en niet alleen het artistieke beeld, maar ook de verlies- en winstrekening wezenlijk bepaalde, maakt tot ons groot leedwezen met het einde van dit maatschappelijk jaar geen deel meer uit van de organische structuur onzer instelling.’⁴⁵⁶ Er kwam een rechtstreekse band tussen de overheid en het Concertgebouworkest, wat betekende dat de subsidies niet langer via Het

⁴⁵³ Ibidem 119. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 256-260.

⁴⁵⁴ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 121. Zie ook Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 258.

⁴⁵⁵ Van Berkel, *Tobie Goedewaagen*, 315.

⁴⁵⁶ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1950/51, p. 3.

Concertgebouw liepen, maar meedingen met het orkest.⁴⁵⁷ Aangezien de ‘boedelscheiding’ tussen beide instellingen ingewikkeld en veelomvattend was, troffen partijen een tussentijdse voorziening voor het beheer van het orkest. Met ingang van 1 september 1951, tevens het begin van het nieuwe concertseizoen, trad een mandaatperiode in werking tot 24 december 1952. Het Concertgebouw kreeg zestien maanden lang de opdracht en de bevoegdheid om tot die tijd het artistieke en administratieve beheer over het orkest te voeren.⁴⁵⁸

Nieuw evenwicht

Op 24 december 1952 werd voor notaris Jan Joost Geluk (sic) te Amsterdam de oprichtingsakte verleden van de Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouw-orkest.⁴⁵⁹ Op 1 januari 1953 kwam de nieuwe stichting in werking. Het voorlopige bestuur werd gevormd door de vier al genoemde commissieleden met De Roos als voorzitter, Vroom als vicevoorzitter, De Jong Schouwenburg als secretaris-penningmeester en Heuwekemeijer als commissaris voor personeelszaken. Dit was een belangrijk moment in de geschiedenis van het Concertgebouw-orkest. Voor het eerst wist het zich als gelijke partij erkend, kreeg het volledige medezeggenschap. Een definitief stichtingsbestuur trad aan op 26 juni 1954. Het orkest had in dat stichtingsbestuur drie leden die zijn belangen direct behartigden, onder wie Heuwekemeijer als secretaris.⁴⁶⁰ De Orkeststichting was aanvankelijk gevestigd in de Nicolaas Maesstraat en kreeg als definitieve vestiging het vroegere Buma kantoor in de Jacob Obrechtstraat op de hoek van De Laressestraat – eveneens in Amsterdam Zuid.

De hele gang van zaken had nog een merkwaardig gevolg voor Van Beinum. In een brief van 30 mei 1951 gericht aan Van Beinum kondigde de N.V. zijn ontslag aan per 1 september van dat jaar ‘gezien Uw ziekte, welke thans reeds bijna een jaar voortduurt’.⁴⁶¹ Zoon Bart van Beinum onderschepte de brief stuurde deze gezien de zwakke gezondheid van zijn vader niet door naar Zuid-Frankrijk, waar de dirigent verbleef wegens een rustkuur. De N.V. trachtte de brief vergeefs terug te krijgen en stuurde op 15 juni een nieuwe met tevens een nieuwe grond voor ontslag, namelijk dat ‘mede gezien de ontwikkeling die moet leiden tot het opnemen van het orkest in een nieuwe Stichting per 1 september 1951, het niet op onze weg ligt U voor het volgende seizoen een engagement als dirigent van het Concertgebouw-orkest aan te bieden, daar in de nieuwe constructie het engageren van nieuwe dirigenten niet langer tot onze competentie behoort’.⁴⁶²

Ook dit voorval duidt weer op de slechte betrekkingen tussen Van Beinum en de leiding van de N.V. Eenmaal terug in Amsterdam en op de hoogte gesteld van de jongste ontwikkelingen antwoordde Van Beinum aldus:

‘Een verbreking van de band (20 jaar) tusschen Uwe Vennootschap en mij, kan ik slechts aanvaarden als mijn positie met betrekking tot de nieuwe stichting definitief is geregeld. Het is mij bekend dat de orkestleden hetzelfde standpunt innemen en ik wens mij hierbij aan te sluiten.’⁴⁶³

⁴⁵⁷ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1950/51, p. 19. De subsidie bedroegen destijds fl. 538.236 – de optelsom van fl. 292.236 (Rijk), fl. 221.000 (Gemeente Amsterdam) en fl. 25.000 (Provincie Noord-Holland).

⁴⁵⁸ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 298B, jaarverslag 1951/52, p. 2. Zie ook: Piet Heuwekemeijer. *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 72, 73.

⁴⁵⁹ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouw-orkest) Eerste jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting 1952/53, p. 1.

⁴⁶⁰ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouw-orkest) Tweede jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting 1953/54, p. 3.

⁴⁶¹ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 1508, brief d.d. 30 mei 1951. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 309.

⁴⁶² Ibidem, inventarisnummer 1513, brief d.d. 15 juni 1951. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 309, 310.

⁴⁶³ Ibidem brief 10 augustus 1951.

Van Beinum kwam vervolgens in dienst van de nieuwe stichting. Hoe slecht zijn verhouding met bestuursvoorzitter De Jong Schouwenburg van Het Concertgebouw N.V. bleef, blijkt uit de gang van zaken rond het 25-jarig dirigentenjubileum van Van Beinum, in december 1956. De Jong Schouwenburg probeerde zich daar zoveel mogelijk aan te onttrekken, onder meer aan een bijdrage van het bestuur aan een jubileumfonds voor een interpretatiecursus voor jonge musici, zoals blijkt uit de bestuursnotulen: 'In feite hebben wij veel kritiek op de figuur Van Beinum, en zouden door onze bijdrage voor het van Beinumfonds openbaarheid te geven, de indruk vestigen de schijn te willen ophouden.'⁴⁶⁴ Tijdens de jubileumviering verbleef De Jong Schouwenburg in het buitenland. In het jaarverslag van Het Concertgebouw N.V. werd nauwelijks aandacht besteed aan Van Beinums jubileum.⁴⁶⁵ Geen voorbeeld van fatsoenlijk besturen gezien zijn afwezigheid tijdens het jubileum en de arrogantie van de macht waarvan zijn optreden getuigde.

Dat Van Beinum steeds een scherp oog had voor de bedrijfsvoering van het Concertgebouw-orkest bleek niet alleen tijdens de aanloop tot splitsing van het orkest maar ook daarna. Veelzeggend is het dankwoord dat hij eind 1956 uitsprak nadat hij was benoemd tot eredoctor in de letteren en wijsbegeerte aan de Universiteit van Amsterdam. Daarin vestigde hij de aandacht op een fundamenteel dilemma waarmee het Concertgebouworkest nog altijd worstelt: het feit dat de wijze van subsidiatoekenning een artistieke langetermijnplanning frustreert. En passant maakte hij duidelijk dat artistieke en zakelijke orkestbelangen samenvallen: 'Onze overheid heeft zich steeds geheel gevrijwaard van de zucht om dwang of ook maar invloed te willen uitoefenen op het artistieke beleid onzer kunstinstituten, doch het artistieke beleid effectueert zich nu eenmaal in vele opzichten in het maken van kosten, of onder enkele aspecten wellicht ook in het derven van inkomsten. En daar ontmoeten onze orkestinstellingen dan altijd de overheid met haar plicht tot rekenschap en haar impliciete normen van ambtelijke efficiency. Op dit punt begint, zoal niet direct het conflict, dan toch wel de wrijving tussen enerzijds een, in wezen tot onverbiddelijkheid gehouden overheid, en anderzijds de kunst, die zich in vrijheid wil en moet ontwikkelen.'

Van Beinum roerde hier een fundamenteel punt aan. Bij het functioneren van een orkest grijpen artistieke en zakelijke elementen steeds in elkaar. Orkestdirecties moeten bij een kortetermijnfinanciering vaak jaren vooruitplannen om prominente buitenlandse solisten en gastdirigenten naar Amsterdam te halen. Deze spagaat tekent zich ook af bij buitenlandse tournees waar de risico's nog groter zijn, denk aan vertragingen in het vervoer, hotelkamers die niet op tijd beschikbaar zijn of instrumenten die te laat aankomen. Nog ingewikkelder is de logistiek van zomerfestivals. De programmering van deze festivals in bijvoorbeeld Luzern, Salzburg en Berlijn is een als ingewikkeld mozaïek. Festivaldirecties stemmen de programmering van de bezoekende orkesten nauwgezet op elkaar af.

Volgens de eredoctor stond er niet minder op het spel dan 'de vervulling van een efficiënt artistiek beleid': De dirigent pleitte ervoor dit knelpunt op te heffen door toekenning van subsidies aan orkesten in telkens één keer voor een periode van vijf of om te beginnen desnoods drie jaar. 'Een dergelijk systeem zou het mogelijk maken een artistieke politiek op lang zicht te ontwerpen, waaraan de orkesten behoefte hebben, terwijl het hen tegelijkertijd zou bevrijden van het bij wijze van spreken dagelijks drukkende overheidstoezicht dat hen beknot, niet alleen in hun eigen verantwoordelijkheid maar ook in hun leven naar eigen normatiek en stijl.'⁴⁶⁶ Dat Van Beinum mogelijk hulp van buitenaf kreeg bij het concipiëren

⁴⁶⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 65, notulen bestuursvergadering d.d. 19 oktober 1956, 4.

⁴⁶⁵ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 299A, Verslag omtrent de toestand van Het Concertgebouw N.V. en haar handelingen in het maatschappelijk jaar 1957-57, 6

⁴⁶⁶ Bart van Beinum, *Eduard van Beinum*, 331. Zie ook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 324.

van deze tekst doet niets af aan zijn intenties.⁴⁶⁷ Een chef-dirigent is geen speechschrijver. Bovendien stroken deze noties met zijn houding jegens de splitsing van gebouw en orkest. Hoe hardnekkig het dilemma is dat Van Beinum aanroerde blijkt nog eens uit een uitspraak van Robert Reibestein aan het einde van zijn termijn als bestuursvoorzitter van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest in 2014: ‘Het orkest heeft een langjarige planning, maar overheden bieden geen langjarige zekerheden. Als we dit iets serieuzer met elkaar kunnen vastleggen, dan zorgen wij wel dat we de helft van ons budget zelf blijven verdienen.’⁴⁶⁸

VRIJHEID IN GEBONDENHEID

Na de splitsing maakten de scheidingspapieren duidelijk in welk nieuw keurslijf het gebouw, dat zijn inkomsten zag opdrogen, het orkest wist te persen. De rechtsverhouding tussen Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest werd geregeld in de volgende stukken: een niet ondertekende (!) doch wel toegepaste ontwerp ‘mantelovereenkomst’ uit juli 1952 waarin afspraken werden gemaakt voor een langdurige samenwerking tussen beide instellingen, een algemene overeenkomst alsook een huurovereenkomst inclusief voorwaarden – beide uit september 1955. De mantelovereenkomst bepaalde dat de repetities en concerten van het Concertgebouworkest in hoofdzaak in Het Concertgebouw dienden te worden gehouden. De algemene overeenkomst regelde in artikel 1 van de huurmogelijkheden van de Grote Zaal: negentig concerten, tien avondrepetities en 165 ochtend repetities. De artikelen 2 tot en met 5 gingen over de huur van de instrumenten (-kisten), de partituren en partijen uit de muziekbibliotheek en bevatten afspraken over de abonnementenadministratie en de boekhouding.⁴⁶⁹ Aanvankelijk betaalde het orkest jaarlijks een bedrag ineens voor alle faciliteiten van de N.V. In het eerste jaarverslag van het Concertgebouworkest is een vergoeding opgenomen van krap 180.000 gulden.⁴⁷⁰ De genoemde overeenkomsten vormden de basis van een langdurige samenwerking tussen beide instellingen. In de jaren die volgden werden regelmatig aanvullende afspraken gemaakt.

Geen boedelscheiding

Wat betekende zo’n ingrijpende scheiding – één naam, twee werelden – nu in de praktijk? Allereerst is opmerkelijk is dat er geen definitieve afwikkeling van de boedelscheiding was waardoor Het Concertgebouw N.V. een stevige greep hield op het Concertgebouworkest.⁴⁷¹ Het betrof hier enkele vitale functies zoals blijkt uit onderstaand overzicht. Deze situatie hield stand tot 1992, nota bene veertig jaar na de splitsing. Met deze voor het orkest ongunstige regeling wist het gebouw enkele decennia lang een systeem in stand te houden dat zonder meer ‘patronage’ kan worden genoemd. Het Concertgebouworkest bleef gevangen in zijn paternalistische verleden, zoals onderstaand schema laat zien:

⁴⁶⁷ Zie: Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 112. Alsook: De Leur, *Eduard van Beinum*, 325.

⁴⁶⁸ Gesprek met Robert Reibestein d.d. 28 november 2014 in Amsterdam.

⁴⁶⁹ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 587, Stukken betreffende de verhouding tussen de N.V. en de Orkeststichting. Interne mededeling van Erik Gerritsen, adjunct-directeur, aan Martijn Sanders, directeur d.d. 23 maart 1982. Betreft: Overeenkomsten met Concertgebouworkest.

⁴⁷⁰ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Eerste jaarverslag van de Orkeststichting 1952/53, Rekening van baten en lasten, post Vergoeding aan Het Concertgebouw N.V (geen paginanummer). Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Accountantsrapport 1954/55, bijlage 2.

⁴⁷¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 04/05, p. 59.

Gevolgen van de uitgestelde afwikkeling van de boedelscheiding

Het orkest moest het gebouw jaarlijks toestemming vragen zijn eigen naam te mogen voeren.

Het gebouw voerde de financiële en abonnementsadministratie van het orkest.

Er was geen heldere huurovereenkomst voor gebruik van diverse ruimten in het gebouw.
--

Een deel van de muziekinstrumenten en de bibliotheek bleven eigendom van het gebouw.
--

Geen zakelijke afspraken over het optierecht van het orkest op concertdata in het gebouw.

In 1992, het jaar van de definitieve boedelscheiding, verwoordde Sanders, van 1982 tot 2006 directeur van Het Concertgebouw N.V., de stand van zaken vanuit het perspectief van het gebouw aldus: ‘Voor een zaal die zo wordt gedomineerd door één orkest is het een nadeel dat er buiten de activiteiten van het huisorkest op muziekgebied nog zoveel anders aan de hand is, en dat je graag zou willen laten zien dat er naast dit prachtige orkest ook andere orkesten zijn die de moeite waard zijn om gehoord te worden.’⁴⁷² Sanders, die in het seizoen 1984/85 voor het eerst een serie Wereldberoemde Symfonieorkesten’ organiseerde, ontpopte zich als huurbaas en concurrent van zijn belangrijkste huurder.

Een abonnement op zijn orkestserie was met destijds 330 gulden niet goedkoop, het waren qua prijsstelling bepaald geen ‘volksconcerten’. Er kwamen veel gefortuneerde zakenlieden en andere welgestelde Nederlanders op af. Een avondblad bestempelde de concertserie prompt als ‘proletenserie’.⁴⁷³ Een beetje flauw, want er zat ook een andere kant aan dit verhaal: muzikliefhebbers konden het Concertgebouworkest voortaan op regelmatig in hun eigen concertzaal vergelijken met andere toporkesten uit Europa en Amerika. Een bijzondere mogelijkheid. En het Concertgebouworkest kon intussen steeds weer laten horen wat het in artistieke zin waard was. Ook dat was een groot goed.

Ook bij een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest zijn kanttekeningen te plaatsen, zowel op artistiek als op zakelijk vlak. Er is om te beginnen voortdurend kans op doublures tenzij beide instellingen hun lange termijn programmering zorgvuldig op elkaar afstemmen. Dat vergt veel overleg en een open houding tegenover elkaar. En aan dat laatste ontbrak het nog wel eens, denk aan de taaie onderhandelingen die uiteindelijk leidden tot een definitieve boedelscheiding. Een enkele keer ging het mis in de programmering. In het seizoen 2004/05 klonk twee keer in één week de *Symphonie Fantastique* van Berlioz en in het seizoen daarna tweemaal in één week de *Carmina Burana* van Orff.⁴⁷⁴ Dat was niet wat je verwachtte van een internationaal gerespecteerd muziekcentrum.

Ook op het zakelijk vlak waren er valkuilen voor een gebouw dat nagenoeg leunde op private financiering en voor een orkest dat sinds de jaren tachtig steeds afhankelijker wist van de gunsten van de private sector. De financiële positie van het gebouw – ook nog eens naamgever van het Concertgebouworkest – was een constante bron van zorgen. Tegen deze achtergrond was de vraag opportuun of het verstandig was dat beide instellingen hun eigen fondsen werven. Sanders, die als directeur van Het Concertgebouw in de jaren tachtig noodgedwongen uitgroeide tot landskampioen fondsen werven: ‘Niemand ziet het verschil tussen het orkest en het gebouw en iedere fundraising die begint met een uitleg wie je eigenlijk bent begint met een achterstand.’⁴⁷⁵ Zijn diagnose liet aan duidelijkheid niets te wensen over. Niettemin sneefden plannen voor een algehele gezamenlijke fondsenwerving. Beide instellingen konden op dit punt niet tot overeenstemming komen, het stichtingsbestuur van het

⁴⁷² NRC Handelblad d.d. 10 januari 1992.

⁴⁷³ SAA toegangsnummer 693 (Koninklijk Concertgebouworkest) Seizoensverslag 04/05, p 62.

⁴⁷⁴ Ibidem.

⁴⁷⁵ Ibidem 62, 63.

orkest achtte het uiteindelijk ‘onverstandig’.⁴⁷⁶ Gebouw en orkest bleven in dezelfde vijver vissen, een vijver waarin steeds meer culturele instellingen hun hengels uitgooiden.

Conclusie

Van Beinum steunde de reorganisatieplannen die leidden tot een splitsing van gebouw en orkest en was een verklaard voorstander van zelfbestuur door orkestmusici. Op het vlak van de bedrijfsvoering en financiering was hij goed op de hoogte van de verhoudingen en de mechanismen, zoals bleek uit zijn dankwoord als eredoctor. Sinds de laatste oorlogsjaren buitelden reorganisatieplannen over elkaar heen. Een democratische wind die na de periode Mengelberg opstak, wakkerde de drang tot verzelfstandiging van het orkest verder aan. De wens tot scheiding van gebouw en orkest kwam in een stroomversnelling toen de directie van Van Beinum in 1951 moest laten vervangen door een gastdirigent die omstreken was wegens zijn activiteiten tijdens de Tweede Wereldoorlog in Duitsland. Een dergelijk verleden lag kort na de Tweede Wereldoorlog bijzonder gevoelig. De felle opstand die uitbrak was de meest geruchtmakende actie van concertgangers in de geschiedenis van het Concertgebouworkest. Het nieuws drong door tot in de *New York Times*. De opstand fungeerde tevens als katalysator voor de splitsing tussen gebouw en orkest.

Dat het tijdens de aanloop naar de splitsing zo kon escaleren is te wijten aan de beladen oorlogsgeschiedenis van gebouw en orkest. Het militair gezag en de Eerraad voor muziek oordeelden dat bestuur, artistieke leiding en orkest te weinig waren opgetreden tegen de aanslag op de muziek door de bezetter. De regering had een groter verantwoordelijkheidsbesef verwacht. De vrijspraak in hoger beroep voor Rudolf Mengelberg was voor velen een deceptie. Het beeld van deze Mengelberg als falend directeur en collaborateur met de bezetter bleek hardnekkig en het bestuur van Het Concertgebouw ondernam geen serieuze pogingen om dit beeld te nuanceren. Daarnaast bleef de programmering in de eerste jaren na de Tweede Wereldoorlog behoudend. Economische risico's werden gemedend. Zo werd Het Concertgebouw mikpunt van kritiek.

De uiteindelijke splitsing voltrok zich in de geest van een reorganisatieschema opgesteld door Rudolf Mengelberg, deels gebaseerd op reorganisatieplannen afkomstig uit kringen van de orkestvereniging. In het splitsingsproces namen de bemiddelaars van stad en staat, gebouw en orkest het voortouw. Voor het eerst sinds 1888 werd het orkest, vertegenwoordigd door Heuwekemeijer, als gelijkwaardige partner erkend. De definitieve afhandeling van de boedelscheiding kwam niet van de grond, het orkest bleef in hoge mate afhankelijk van diensten en gunsten van Het Concertgebouw. In die zin zat het orkest nog decennia gevangen in zijn paternalistische verleden hetgeen de betrekkingen tussen gebouw en orkest niet ten goede kwam. De splitsing betekende een rolwisseling voor zowel gebouw als orkest. Het Concertgebouw N.V. bleef naamgever en klankkast van het orkest en daarnaast zaalverhuurder en dienstverlener – als eigenaar/uitbater van de grote orkestinstrumenten en de muziekbibliotheek en als uitvoerder van de financiële en abonnementenadministratie van het orkest. Het Concertgebouworkest kon nu meer dan voorheen zijn eigen lot bepalen, maar het bleef tegelijkertijd laveren tussen vrijheid en gebondenheid.

Gunstiger was de gang van zaken aan het subsidiefront. Direct na de oorlog profiteerde het Concertgebouworkest, toen nog onderdeel van Het Concertgebouw N.V., van de precedentwerking van de oorlogsbegroting die in de periode 1940-1944 explosief was gestegen, in het bijzonder voor de muzieksector. Daarbij vergeleken verbleekten de budgetten uit 1939. De naoorlogse minister Gerardus van der Leeuw van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen nam deze begroting min of meer over. Onder zijn opvolgers Gielen, Rutten en Cals werd de

⁴⁷⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO) notulen bestuursvergadering d.d. 9 juni 1999. Zie ook: *Preludium*, juni 2000, 20, 21. Gesprek met Sanders d.d. 15 juli 2011.

cultuurbegroting verder opgerekt zodat ook het in 1952 inmiddels zelfstandige Concertgebouworkest daarvan kon profiteren. Het was een gunstige bijkomstigheid van het nationaalsozialistische beleid, een meevaller die in schrill contrast stond tot de oorlogsverschrikkingen die diepe sporen in Nederland hadden nagelaten. Meer financiële armslag en een stevig naoorlogs overheidsprotectoraat leidden niet automatisch tot een betere cultuurpolitiek. Dit was voor een belangrijk deel te wijten aan het feit dat het Ministerie van OK&W onder leiding van de KVP kwam te staan. Dit impliceerde, zoals Repko in haar doctoraalscriptie over de naoorlogse transformatie van Het Concertgebouw overtuigend aantoonde, dat dit beleid steeds meer in diens werd gesteld van katholieke zedelijkheidsopvattingen, uiteindelijk resulterend in een negatieve cultuurpolitiek.

Als we de gescheiden exploitatie van Het Concertgebouw N.V. en de Stichting Het Concertgebouworkest in breder perspectief plaatsen, valt het volgende op. Internationaal gezien geldt dat het artistieke aanbod bij orkesten die organisatorisch gescheiden zijn van hun concertzaal – de Wiener Philharmoniker en het Wiener Musikvereinsgebäude of de New York Philharmonic Orchestra en (tegenwoordig) de David Geffen Hall – interessanter is dan dat van orkesten en zalen die vallen onder één management. Tot de laatste categorie behoren de Berliner Philharmoniker & de Philharmonie of het Boston Symphony Orchestra & de Boston Symphony Hall. In de eerste categorie is de programmering van orkest en gebouw over het algemeen gevarieerder en avontuurlijker aangezien zelfstandige zalen autonoom kunnen programmeren en geen rekening hoeven te houden met de wensen van een huisorkest. Bij Het Concertgebouw trad dit effect in de jaren tachtig pas goed op. De instelling begon toen veel omvangrijker te programmeren en zocht in artistiek opzicht veel meer aansluiting bij internationale ontwikkelingen, onder meer door op regelmatige basis vooraanstaande symfonieorkesten en dirigenten uit Europa en Amerika naar Amsterdam te halen. Het zalenverhuurbedrijf genereerde steeds meer inkomsten uit de eigen programmering en was gezien de reputatie van zijn fameuze huisorkest gedwongen de lat in artistiek opzicht hoog te leggen. Omgekeerd prikkelde dit beleid het Concertgebouworkest om het beste van zijn kunnen te laten horen. Het orkest bleek de concurrentie met buitenlandse toporkesten goed aan te kunnen.

BESTUURLIJKE BESOGNES

15 HET ORKEST EN HAITINK

Carrières van chef-dirigenten bij het Concertgebouworkest lijken steeds in tranen te eindigen. Mengelberg kreeg in 1945 een dirigeerverbod opgelegd wegens zijn pro-Duitse houding; zijn opvolger Van Beinum stierf in 1959 tijdens een orkestrepetitie op het podium en het afscheid van diens opvolger Haitink, in 1988, was een nachtmerrie van misverstanden en misgrepen, breed uitgemeten in de media. De maestro, evenals zijn voorganger Van Beinum bekend om zijn solidaire houding jegens zijn orkestmusici, had in de maanden vóór zijn vertrek alleen nog contact met de orkestinspecteur – de operationeel manager *backstage*. Haitinks betrekkingen met het bestuur, de directie en een deel van het orkest waren ernstig verstoord. Van de saamhorigheid met zijn orkest was weinig meer over. Het afscheid van een van de grote dirigenten van de twintigste eeuw leidde, na dat van Mengelberg, andermaal tot aanzienlijke reputatieschade voor het orkest en zijn naamgever Het Concertgebouw.

Bij Haitinks Amsterdamse loopbaan (1961-1988) vallen een paar zaken op. Zowel aan het begin als aan het eind van dit chef-dirigentschap botste hij frontaal met de directie van het orkest. In het kader van dit boek zijn dit belangrijke episoden omdat ze een helder licht werpen op de interne verhoudingen. In de jaren zestig schaarde de jonge, onervaren Haitink zich vierkant achter zijn musici in een poging plannen van directeur Heuwekemeijer een halt toe te roepen. Deze directeur wilde het orkest omvormen tot een flexibel geheel waaruit hij ensembles in diverse bezettingen kon destilleren. Het gevaar was dat het in vele decennia zorgvuldig opgebouwde samenspel van het orkest, een kernkwaliteit, verloren zou gaan. Een toporkest is als een precisie-uurwerk, goed samenspel luistert nauw. Van het plan voor een ‘uitzendbureau voor musici’ kwam destijds niets terecht en de directeur moest uiteindelijk het veld ruimen.

Eind jaren tachtig raakten de verhoudingen opnieuw verstoord, met name tussen Haitink en directeur Van Royen – opvolger van zowel artistiek leider Flothuis als zakelijk leider Van Dantzig. Van Royen, vooral op het artistieke vlak een zwaargewicht, wilde de toekomst in met een nieuwe chef-dirigent. Haitink hield het, na lang aarzelen, in 1988 voor gezien in Amsterdam. Haitinks weifelende houding over zijn vertrek en de verontwaardiging van de dirigent over de aanstelling van zijn opvolger Chailly, de eerste buitenlandse chef van het orkest, wierpen een smet op zijn verhouding met orkest en bestuur.⁴⁷⁷ Vooral de vroege presentatie van Chailly aan de media – al in 1985 – stak Haitink.

De periode Haitink valt samen met enkele belangrijke bestuurlijke ontwikkelingen in orkestgeschiedenis. Na de splitsing van 1952 had het Concertgebouworkest zijn eigen *governance* opgetuigd met naast het stichtingsbestuur de eigen directie en het artistiek beraad.⁴⁷⁸ Aanvankelijk zaten er in het stichtingsbestuur enkele bestuurders van Het Concertgebouw N.V. als bijzittende leden. Zoals we zagen was het orkest na de splitsing nog steeds met handen en voeten gebonden aan het gebouw, dat onder meer de administratie van het orkest verzorgde en de muziekbibliotheek in eigendom had. Het ‘verzelfstandigde’ orkest zocht naar balans tussen het stichtingsbestuur, de directie, dirigent en orkest. Wat daarbij hielp was dat Haitink goede relaties onderhield met artistiek leider Flothuis en, na het gedwongen vertrek van directeur Heuwekemeijer in 1967, met zakelijk leider Van Dantzig. Op verzoek van Haitink verdween in 1974 het zogenoemde vetorecht van de dirigent: over artistieke zaken moest

⁴⁷⁷ Van den Berg e.a. (red), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 15.

⁴⁷⁸ Met *governance* wordt hier bedoeld: het stelsel van toezicht, besturing en verantwoording.

voortaan overeenstemming bestaan tussen de chef-dirigent, de artistiek leider en een commissie van orkestleden. Het orkest kreeg met een vertegenwoordiging in het stichtingsbestuur een maximale medeverantwoordelijkheid voor de artistieke gang van zaken.⁴⁷⁹ Dat brengt ons op de centrale thematiek van dit hoofdstuk.

Haitink had met Mengelberg gemeen dat hij meer affiniteit aan de dag legde met de artistieke dan met de zakelijke aspecten van het orkestbedrijf. Artistiek leider Flothuis en zakelijk leider Van Dantzig hielden de jonge Haitink in zakelijk opzicht langere tijd uit de wind. De nieuweling, jong en opgejaagd door lawines concerten, was druk doende om zich het uitgebreide symfonisch repertoire in rap tempo eigen te maken en torste regelmatig stapels orkestpartituren mee naar huis in Laren (N.H).⁴⁸⁰ Hij hoefde zich aanvankelijk nauwelijks te bemoeien met bestuurlijke en administratieve aangelegenheden. Wanneer de artistieke en zakelijke leiding hem aan het begin van zijn loopbaan minder ter wille was geweest, zou Haitink – een nuchtere Hollander, maar tegelijk een emotioneel musicus – eerder geleerd hebben wat meer strategisch te manoeuvreren in de ingewikkelde artistieke wereld.⁴⁸¹

Als we Haitinks lange professionele loopbaan analyseren, zien we eigenlijk drie carrières – zijn activiteiten in de platenindustrie nog buiten beschouwing gelaten. Haitink combineerde zijn periode bij het Concertgebouworkest met een loopbaan als symfonisch en operadirigent in Engeland. En na zijn vertrek uit Amsterdam, in 1988, begon een derde wereldwijde carrière, onder meer als *principal guest conductor* in Boston, chef-dirigent in Dresden en *principal conductor* in Chicago. Daarnaast was hij in actie te zien als gelauwerd gastdirigent bij vele andere vooraanstaande orkesten. Ondanks deze enorme staat van dienst leek Haitink een ‘antidirigent’: ‘s Middags voorafgaand aan een concert heb ik soms heel lage momenten. Dat gaat door tot een half uur vóór het optreden. Geen depressie, maar toch. Als ik me kleed voor het concert is het over. Ik weet heel goed wat ik technisch en muzikaal doe, maar als je me vraagt wat ik van een uitvoering vond? Nee, daar heb ik geen antwoord op. Daarin ben ik kwetsbaar. Want als je niet goed weet wat je er van vindt, kan iedereen zeggen: het was zus of zo. Daar moet je tegen kunnen.’⁴⁸²

Haitink (1929) kwam uit een degelijke familie.⁴⁸³ Zijn vader was directeur van het Gemeentelijk Energiebedrijf in Amsterdam, zijn moeder was werkzaam bij de Alliance Française. Haitink, die eigenlijk Herman heette, was een matige violist die per se wilde dirigeren.⁴⁸⁴ Zijn eerste schreden op dat pad zijn al vaak belicht. Hij volgde tweemaal de dirigentencursus van de Nederlandse Radio Unie en functioneerde vervolgens als assistent-dirigent in algemene dienst bij de NRU.⁴⁸⁵ De jonge Haitink had weinig zelfvertrouwen.⁴⁸⁶ ‘Ik heb mijn hele leven moeten vechten om een bepaalde kwaliteit te bereiken, de grootheid die in de muziek zit door een orkest te laten klinken’, aldus Haitink terugkijkend op zijn lange loopbaan.⁴⁸⁷ Elke dirigent heeft uiteindelijk zijn eigen ‘handschrift’. Daarvoor bestaan volgens Haitink geen recepten, geen formules. En in zijn hart heeft hij iets tegen opnamen. ‘Het is gestolde beweging, terwijl het boeiende van de muziek juist is dat het leeft.’⁴⁸⁸

⁴⁷⁹ Giskes, ‘De geschiedenis’, 123, 124. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 32

⁴⁸⁰ Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 117. Alsook: De Beer, *Dirigenten*, 58.

⁴⁸¹ Mundy, *Bernard Haitink*, 130.

⁴⁸² Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern. Eeuwige twijfel en een kwetsbare opstelling tekenen Haitinks persoonlijkheid. Zie ook: Nelissen, *Als je het een beroep kunt noemen*, 9.

⁴⁸³ Rob Riemen, *De universiteit van het leven* (Tilburg 2013) 50.

⁴⁸⁴ *Preludium*, maart 2004, 6, 7.

⁴⁸⁵ Op het programma van het slotconcert van de dirigentencursus stond hij vermeld als Bernard Haitink terwijl zijn roepnaam nooit Bernard geweest was. Die ene keer dat hij daar mocht dirigeren durfde hij daar geen lawaai over te maken en dus bleef het Bernard. Zie: *Preludium* maart 2004, 7.

⁴⁸⁶ *Preludium* maart 2004, 7.

⁴⁸⁷ Riemen, *De universiteit van het leven*, 54.

⁴⁸⁸ *Preludium* maart 2004, 8. Zie ook Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 167, 299.

In 1956 verving hij de zieke Italiaanse gastdirigent Carlo Maria Giulini bij het Concertgebouworkest en een jaar later volgde zijn benoeming tot chef-dirigent van het Radio Filharmonisch Orkest. Met ingang van het seizoen 1961/62 kwam er een aanstelling als vaste dirigent bij het Concertgebouworkest.⁴⁸⁹ Haitink wist zich daar aanvankelijk gesecondeerd door de Duitse dirigent Jochum. Diens benoeming als tweede eerste dirigent was na de reellen rond gastdirigent Van Kempen, in 1951, niet onomstreden, maar leidde zestien jaar na de bevrijding tot minder felle commentaren.

Haitink maakte net als zijn voorganger Van Beinum een moeilijke start bij het Concertgebouworkest. Als begin dertiger kostte het hem bij zijn aantreden in 1961 moeite om zich waar te maken bij een orkest dat zich niet onwelwillend, maar wel afwachtend opstelde. Er zijn meer overeenkomsten tussen Van Beinum en Haitink. Beiden zijn geen *Pultvirtuosen*. Integendeel: eerder was sprake van een zekere afkeer van uiterlijk vertoon. Kenmerkend voor dit type dirigent is het respect voor de componist en diens partituur – de basis van elke uitvoering.⁴⁹⁰ Tekenend voor Haitinks opstelling als orkestleider was zijn benadering van het herdenkingsconcert ter ere van Van Beinum, kort na diens dood in het voorjaar van 1959. Van Beinum had in Haitink zijn opvolger gezien en die zei tegen het orkest: ‘Speelt u maar zoals u dat onder Van Beinum gewend was. Ik richt mij naar u.’⁴⁹¹ Dat getuigde niet alleen van respect voor zijn voorganger, maar ook voor het eigen karakter van het Concertgebouworkest.

Democratisering

De jonge Haitink stond er omstreeks 1964 alleen voor, Jochum kwam nog wel terug, maar nu als gastdirigent.⁴⁹² Veel oudere orkestmusici hadden nog gespeeld in de orkesten van Mengelberg en Van Beinum, het waren mannen met hoeden en oorlogstrauma’s. De oude garde verdween geleidelijk door afkeuring, pensionering of overlijden en er diende zich een nieuwe lichte orkestmusici aan met wie de roerige jaren zestig het Concertgebouw binnendrongen. Ook dat was voor Haitink niet eenvoudig want in die jaren werd leiderschap ter discussie gesteld. Maar democratie en orkestspel op het hoogste niveau vormen een lastige combinatie. Bij een orkest is de chef-dirigent degene die het voor het zeggen heeft. Gelukkig werd allengs duidelijk dat het Concertgebouworkest met Haitink een talentvol en veelzijdig orkestleider had binnengehaald, meer een *performer* dan een orkestrepetitor. Hij behoorde als gezegd zeker niet tot de *Pultvirtuosen*: Haitink gaf zijn orkestmusici veel ruimte voor eigen inbreng. Zijn uitvoeringen kenmerkten zich door een bijzondere intensiteit en gedrevenheid. ‘Hij heeft de duidelijkste slag die ik ooit heb gezien, volkomen onwrikbaar’, aldus een ervaren orkestmusicus.⁴⁹³

⁴⁸⁹ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Tiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting 1961/62, p. 69.

⁴⁹⁰ Bij toekenning van de Erasmusprijs aan Haitink in 1991 heette het in de laudatio: ‘Juist in deze tijd, waarin beeldend kunstenaar, schrijvers of musici, weggezogen dreigen te worden in de alles beheersende macht van de publiciteit en commercialisering, is het voor elke kunstenaar bijzonder moeilijk om zijn integriteit te bewaren. U heeft weerstand weten te bieden aan tal van verleidingen. (...) In uw schitterende uitvoeringen van Mozart, Beethoven, Bruckner, Mahler en Wagner, om slechts enkele componisten hier te noemen, bent u zich er steeds van bewust dat de partituur die uitgevoerd wordt altijd meer is dan de uitvoering zelf. Daardoor staat u steeds kritisch tegenover uw eigen uitvoeringen.’ Bron: <http://www.erasmusprijs.org/prijswinnaars>.

⁴⁹¹ *Preludium* april 1986, 14.

⁴⁹² SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Dertiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting (1963/64), bijlage 4 p. 36. Dit jaarverslag suggereert dat Haitink vanaf het seizoen 1964/65 de enige eerste dirigent was. Muziekhistoricus Giskes negeert dit gegeven en stelt dat Haitink deze positie al tijdens het seizoen 1963/64 had. (E-mail van Giskes aan de auteur d.d. 21 maart 2015). Hij baseert zich op berichtgeving in kranten, onder meer het *Algemeen Handelsblad* van 29 februari 1964.

⁴⁹³ Uitspraak van Karl Schouten (1919-2006), sinds 1960 plaatsvervangend eerste solo altist in: *Preludium*, april 1986, 15.

Zijn solidariteit ten opzichte van zijn musici uitte zich in Haitinks inspanningen voor een materiële verbetering van de omstandigheden van de orkestleden – lees: hun eeuwige salarisstrijd. Als het er weer eens om spande, was Haitink bereid brieven te schrijven naar het verantwoordelijke ministerie of zich daar persoonlijk te melden. En als bezuinigingen die het orkest troffen uit de hand liepen, stelde Haitink desnoods zijn positie als chef-dirigent ter beschikking om een duidelijk signaal af te geven dat dit toch echt niet kon.

Als we kijken naar de artistieke koers van Haitink, dan dringen de gevleugelde woorden van Bernardus van Chartres zich op: Haitink als dwerg zittend op de schouders van de reuzen Mengelberg en Van Beinum zodat hij meer en verder zag dan zijn illustere voorgangers. Niet alleen door de scherpste van zijn eigen blik of door de lengte van zijn lichaam, maar omdat hij in de hoogte werd getild en verheven door de grootheid van beide giganten. Van Mengelberg erfde Haitink zijn voorliefde van het laatromantische orkestrepertoire (Mahler, Strauss); van Van Beinum affiniteit met de symfonieën van Bruckner en het Franse orkestrepertoire. Haitink: ‘Eduard van Beinum heeft mijn muzikale smaak en kennis ontwikkeld. Hij heeft op mij, op zijn geheel eigen wijze, een onuitwisbare indruk gemaakt.’⁴⁹⁴ De orkestleider had zijn beide voorgangers zelf in actie gezien in Het Concertgebouw, waar de jonge Haitink vaak was te vinden, ook in minder goede tijden. Haitink: ‘Mijn ouders waren er absoluut niet gelukkig mee dat ik tijdens de oorlog nog steeds naar Mengelberg ging luisteren. We hadden heel veel Joodse vrienden, die allemaal Het Concertgebouw niet meer in mochten. Ik ging wel en zat in een half lege zaal te midden van allemaal Duitse officieren. Het was een bizarre ervaring, maar ik moest die muziek horen.’⁴⁹⁵

Een andere orkestleider die een prominente plaats inneemt in de muzikale gedachtewereld van Haitink was Bruno Walter. Deze vaste gastdirigent, die in het seizoen 1938/39 naar de VS emigreerde, was leerling en vriend van Mahler. In Amerika bracht Walter zijn passie voor deze componist over op Bernstein. Haitink: ‘Ik denk dat Bruno Walter de dirigent is met wie ik de meeste affiniteit heb.’⁴⁹⁶ De Mahleriaan Walter was vanaf 1901 tot aan Mahlers vertrek naar Amerika, in 1907, aan de Weense hofopera diens assistent geweest. Tussen beiden had zich, net als tussen Mahler en Mengelberg, een warme vriendschap ontwikkeld. Na Mahlers dood zette Walter zich de rest van zijn leven in voor diens muziek. Hij onderscheidde zich daarin van Mengelberg die weigerde stelling te nemen tegen het nationaal-socialisme en zijn Joodse vriend Mahler na het aan de macht komen van de nazi’s in die zin verloochende.⁴⁹⁷

Ook Haitink oogstte weldra successen met zijn interpretaties van de muziek van Mahler. In de Amsterdamse concertzaal zat in het begin van de jaren zeventig een nieuw, jong publiek. Schrijver Jan Brokken ziet een verband met de verfilming door Luchino Visconti van *Der Tod in Venedig* van Thomas Mann. ‘De herwaardering van Mahler begon met *Dood in Venetië* van Visconti – tijdens de film klonk het gehele langzame deel van de *Vijfde Symfonie*. Ik had toen nog geen noot Mahler in huis en rende de volgende morgen naar de winkel om de *Vijfde* te kopen. Een maand later vroeg ik me af hoe ik ooit zonder Mahler had kunnen leven; het begrip “orkest” had een nieuwe dimensie voor me gekregen.’ (...) Dertigers als ik die geen vernieuwing meer hoorden in de popmuziek, togen naar het bolwerk van de burgerij. Eerst nog schoorvoetend – dat roerloos zitten luisteren had ook iets van een kerkdienst – en al gauw verwachtingsvol.⁴⁹⁸

⁴⁹⁴ *Preludium* april 1984, 6,7.

⁴⁹⁵ Riemen, *De universiteit van het leven*, 51. Zie ook Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 18.

⁴⁹⁶ Riemen, *De universiteit van het leven*, 52. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 30.

⁴⁹⁷ Zie: Giskes, *Dirigenten te gast*, 167. Hierbij moet worden aangetekend dat Mengelberg Mahlers *Eerste Symfonie* nog in oktober 1940 tegen de wens van het bestuur van Het Concertgebouw (en tegen het verbod van de bezetter) tweemaal uitvoerde. Met dank aan Steffen.

⁴⁹⁸ Jan Brokken, *In het huis van de dichter* (Amsterdam 2008) 120, 121.

Er was daar veel te beleven. Haitink dirigeerde zijn leven lang een breed repertoire: naast Haydn, Mozart en Beethoven ook talloze malen Brahms, Bruckner en Stravinski. En niet te vergeten Debussy en Ravel. Het is zijn verdienste dat hij in een tijd van toenemende specialisatie door gastdirigenten met een smal repertoire een veelzijdig musicus bleef, een kwaliteit die niet altijd op waarde werd geschat. Haitink besteedde ook veel aandacht aan nieuwe muziek, maar kon zich moeilijk identificeren met ontwikkelingen in de nieuwste muziek.⁴⁹⁹ De orkestleider ziet muziek als een elitaire zaak die niet iedereen is gegeven en steeds meer onder druk is komen te staan van bezuinigingen. ‘Alle educatieve activiteiten ten spijt, als je niet werkelijk dat gevoel hebt dat muziek een noodzaak is voor jezelf, een vitamine, een genezende kracht die je weer liefde voor het leven kan geven, dan zal een symfonie van Beethoven of Bruckner je nooit bezielen.’⁵⁰⁰

Vanuit een internationaal perspectief gezien bleef de wat zwaarmoedige Haitink in zijn Amsterdamse jaren wat in de schaduw staan van bekende dirigerende playboys in Berlijn en New York, respectievelijk Karajan en Bernstein. Karajan met zijn *private jet*, dure auto’s, zijn 25 meter lange jacht, Picasso’s, Renoirs en zijn huizen met personeel in St. Moritz, Saint Tropez en nabij Salzburg. En Bernstein, de bekendste klassieke musicus in de tweede helft van de twintigste eeuw, met zijn genotzuchtige levensstijl, gevuld met party’s, te veel alcohol en te veel ‘uppers’ en ‘downers’.⁵⁰¹ Maar ook met zijn alom bewonderde interpretaties van Mahler, waaronder diens *Negende Symfonie*. De zakelijke verhoudingen tussen de orkesten uit Amsterdam, Berlijn en New York weerspiegelden zich in de etalages van platenzaken in symfonische knooppunten zoals Londen, Luzern of Salzburg. De langspeelplaten van de Berliner Philharmoniker en het New York Philharmonic Orchestra kregen daar de beste plaatsen toebedeeld.⁵⁰² Naar de langspeelplaten van het Concertgebouworkest was het zoeken. Het zegt iets over de commerciële waarde van het orkest die duidelijk achterbleef bij zijn artistieke waarde.

Onbehagen

De tweede helft van Haitinks verbintenis met het Concertgebouworkest kende naast artistieke successen moeilijke momenten. Een deel van het orkest had er moeite mee dat Haitink zijn activiteiten in Engeland wilde intensiveren en die in Amsterdam wilde terugbrengen. Daarnaast bleek de houdbaarheid van zijn Amsterdamse chef-dirigentschap aan erosie onderhevig. In de loop van de jaren tachtig was er in de relatie tussen de chef en zijn orkest ‘metaalmoetheid’ ontstaan. Terugkijkend, tijdens zijn vijfenzeventigste verjaardag in 2004, zei Haitink daarover: ‘Ik ben veel te lang in Amsterdam gebleven. Op een bepaald moment weet een orkest, nog voordat je iets doet, precies wat je gaat doen. Ze willen gestimuleerd worden en niet alsmaar weer herkennen, daarom moet er op tijd een nieuwe man komen.’⁵⁰³

En vier jaar later: ‘Als je tegenwoordig als chef-dirigent langer blijft dan tien jaar, verloopt je houdbaarheidsdatum. Wanneer het gaat schiften in een orkest kun je doen wat je wilt, maar dan werkt het niet meer. Het is de psychologie van de eenling tegenover de massa.’⁵⁰⁴

Bij dat vertrek uit Amsterdam speelde overigens meer. Haitink voelde zich gepasseerd bij de benoeming door bestuur en directie van andere dirigenten naast hem. Met name de komst van Nikolaus Harnoncourt, in 1975, bleef niet zonder gevolgen. Geleidelijk ontstond een gedeelde uitvoeringspraktijk met naast de chef-dirigent, die zich voornamelijk richtte op het klassiek-

⁴⁹⁹ Zie: Steffen, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière* (Huizen 1999). Gelimiteerde oplage verspreid in eigen beheer.

⁵⁰⁰ Riemen, *De universaliteit van het leven*, 54. Zie ook: Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 152.

⁵⁰¹ Zie: ‘Der Medienimperator – Herbert von Karajan (1955-1989)’ in: Haffner, *Die Berliner Philharmoniker*, 221. Alsook: Paul Myers, *Leonard Bernstein* (Londen 1998) 226.

⁵⁰² Gesprek met Berkhout d.d. 14 maart 2009 te Landsmeer.

⁵⁰³ *Preludium* 2004, 6.

⁵⁰⁴ Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern.

romantische repertoire, specialisten voor oude en nieuwe muziek. Haitink werd erdoor beperkt in de uitvoering van componisten als Bach, Haydn en Mozart. Twintig jaar na zijn vertrek uit Amsterdam maakte Haitink echter een lange neus naar het Concertgebouworkest. Zijn uitvoering van Bachs *Matthäus Passion* met het Boston Symphony Orchestra haalde de voorpagina van *NRC Handelsblad*.⁵⁰⁵ De directie van het Concertgebouworkest bood hem vervolgens aan om het monumentale werk in 2011 in Amsterdam te dirigeren, maar Haitink weigerde. ‘Ik heb gezegd: ik doe het niet. Het is te laat en te belastend. Ik denk er niet aan om dat op mijn 83ste te doen.’⁵⁰⁶

Engeland

Haitink bouwde naast zijn loopbaan Amsterdam een tweede carrière op in Engeland. Hij werd al in 1967 benoemd als *principal conductor* en *musical advisor* van het London Philharmonic Orchestra (LPO) en trad daarmee in de voetsporen van zijn voorganger Van Beinum die dat orkest in de periode 1948-1950 had geleid.⁵⁰⁷ Dit was een gerespecteerd orkest dat overigens niet het artistieke niveau had van het Concertgebouworkest. Het is van belang om dieper op Haitinks Engelse loopbaan in te gaan omdat deze opmerkelijke overeenkomsten vertoont met het verloop van zijn Amsterdamse carrière. Ook in Londen botste Haitink met directies en toonde hij zich solidair met zijn musici. En ook daar ging hij het gesprek met de minister van Cultuur aan om een instelling die getroffen werd door forse bezuinigingen van de ondergang te redden.

In Amsterdam werd Haitinks benoeming met argusogen bekeken.⁵⁰⁸ Een van de critici was orkestdirecteur Heuwekemeijer die zich een andere carrièrelijn voor de jonge dirigent had voorgesteld en deze stap volgens Haitink zelf beschouwde als ‘een belediging’.⁵⁰⁹ In Het Concertgebouw was men bovendien bang dat Haitinks activiteiten in Engeland ten koste zouden gaan van die in Amsterdam en die vrees was niet geheel onterecht want een toename van het aantal gastdirigenten was dan onvermijdelijk. Er werd zelfs serieus gedacht aan het aanstellen van een vaste gastdirigent.⁵¹⁰ Maar voor Haitink kwam het Engelse avontuur op het juiste moment. Na een moeizame start als onervaren chef-dirigent in Amsterdam en geplaagd door negatieve recensies van de gevreesde criticus Henk Muller in *de Telegraaf* kon hij buitenlandse erkenning goed gebruiken.⁵¹¹ Tegelijkertijd wist hij als Amsterdammer bij een Amsterdams orkest het aura van provincialisme te ontstijgen.

Er waren meer voordelen aan zijn post in Londen verbonden. Haitink kon regelmatig programmaonderdelen combineren en orkestwerken uitvoeren met beide orkesten. Daarmee speelde hij tijd vrij voor het instuderen van nieuwe partituren. Zijn zelfvertrouwen groeide zichtbaar en hij straalde dat ook uit als hij uit Londen terugkwam in Amsterdam.⁵¹² Toch was

⁵⁰⁵ *NRC Handelsblad*, 22 maart 2008.

⁵⁰⁶ Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern.

⁵⁰⁷ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Zestiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting 1967/68, p. 5. De precieze scheidslijn tussen *principal conductor* en *musical advisor* is niet duidelijk. Het Yearbook 1967/68 van de London Philharmonic Orchestra meldt op pagina 4: ‘Principal Conductor and Musical Advisor of the London Philharmonic Orchestra from september 1967 is Mr. Bernard Haitink, who will retain his similar position with the Concertgebouworchestra of Amsterdam. Yearbook 1970/71 stelt op pagina 5: Bernard Haitink has extended his close association with the London Philharmonic Orchestra indefinitely and from 1971 will assume the title of the Orchestra’s Artistic Director.’ Bron: Collectie Steffen,

⁵⁰⁸ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 121.

⁵⁰⁹ Piet Heuwekemeijer, 122. Zie ook: Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’ 91.

⁵¹⁰ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) samenvatting vergadering dagelijks bestuur d.d. 16 december 1970 waarin met akkoord ging met de aanstelling van Colin Davis als vaste gastdirigent. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 330.

⁵¹¹ Henk Muller had kritiek op Haitinks dirigeren alsook op diens ontwikkeling als dirigent. Zie: Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 53, 54. Zie ook: Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 28.

⁵¹² Gesprek met Berkhout, d.d. 19 juni 2010 te Landsmeer.

dat zelfvertrouwen nooit vanzelfsprekend. Haitink: ‘Mensen geloven het niet maar ik ben erg onzeker. Zo’n eerste repetitie, vooral als ik een tijd ben weggeweest, dan heb ik het best wel moeilijk, kan ik het nog, gaat het nog, spreek ik de mensen nog wel aan? Je staat daar toch maar helemaal alleen en je hoeft maar één verkeerd woord te zeggen – en dat heb ik in het verleden heel erg gedaan, vooral als je jong bent. De hele psychologie, om maar een groot woord te gebruiken – dat is toch niet zo eenvoudig met honderd individualisten, want dat zijn het.’⁵¹³

Toen Haitink in Londen aantrad had het LPO, opgericht in 1932, een moeilijke tijd achter de rug. Als symfonisch centrum was Londen een wildwest. Het LPO was verwickeld in een meedogenloze concurrentiestrijd met de diverse andere orkesten: het BBC Symphony Orchestra, het London Symphony Orchestra, het Philharmonia Orchestra en het Royal Philharmonic Orchestra. De omstandigheden waren minder rooskleurig dan in Amsterdam. Het LPO – nauwelijks gesubsidieerd – werkte veelal met freelance musici. Haitink moest repeteren in verschillende ruimten, waaronder bioscoopzalen. Het abonnementensysteem zoals we dat in Amsterdam kennen bestond daar niet. Mensen moesten telkens losse kaarten kopen, hetgeen betekende dat ze alleen kwamen als ze echt geïnteresseerd waren. In Amsterdam was de mentaliteit meer: ‘We hebben nu eenmaal een abonnement dus moeten we gaan.’⁵¹⁴ De concerten waren te beluisteren in de Royal Festival Hall. Daarnaast maakte Haitink opnamen met het LPO en ging met het orkest op tournee. Sinds 1964 was het LPO tevens het vaste orkest van het operafestival van Glyndebourne in het Zuiden van Engeland. De verbintenis tussen Haitink als *principal conductor* en het LPO duurde tot het seizoen 1978/79, al eerder had hij zijn functie als *artistic director* neergelegd. De relatie met het orkest was goed gebleven, maar er waren strubbelingen met de directie die vond dat Haitink zich in Amsterdam meer als leider profileerde. De directie trok Georg Solti aan als opvolger van Haitink.⁵¹⁵

Daarnaast speelde nog een affaire met een orkestmusicus die buiten Haitink om ontslagen was.⁵¹⁶ Het betrof de solohoboïst Roger Winfield die door orkestmanager Eric Bravington de wacht was aangezegd.⁵¹⁷ De houtblazer was zonder medeweten van Haitink aan de dijk gezet. Intussen had Haitink zich – in tegenstelling tot zijn voorgangers Mengelberg en Van Beinum – naast symfonisch dirigent ontwikkeld tot een gezaghebbend operadirigent. Zelf formuleerde hij het zo: ‘Ik ben geen operadirigent, maar een dirigent die opera’s dirigeert.’⁵¹⁸ Zijn activiteiten in Engeland verplaatsten zich naar het zuiden waar hij begon als *music director* in Glyndebourne in het heuvelachtige Sussex.

Het plaatselijke operafestival geldt als de wat idyllische tegenhanger van Wagners Bayreuth in Duitsland. Niet alleen bij muzikliefhebbers is Glyndebourne geliefd; ook de Engelse elite laat zich er graag zien. In opzienbarende kledij nuttigt men op het landgoed van oprichter John Christie zijn picknick met *bubbly*, geserveerd door meereizende butlers en dat alles in een ambiance met kandellabers, damast en tafelzilver.⁵¹⁹ De uitnodiging om in Glyndebourne te komen dirigeren was niet onlogisch, het LPO, waarmee Haitink artistieke successen geboekt had, was immers het huisorkest van het operafestival. Glyndebourne, een klein

⁵¹³ Geciteerd uit: *De krant van het Concertgebouw* nr. 215 (2012) 12. Haitink werd in dit interne blad geïnterviewd door Timon Brouwer, portier bij Het Concertgebouw.

⁵¹⁴ Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 94. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 119.

⁵¹⁵ Ibidem 130.

⁵¹⁶ Richard Morrison, *Orchestra. The LSO: a century of triumph and turbulence* (Londen 2004), 164.

⁵¹⁷ Met dank aan Steffen.

⁵¹⁸ Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 158.

⁵¹⁹ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 128.

theater, bleek een leerzame omgeving voor Haitink. Hij dirigeerde er in tien jaar meer dan driehonderd uitvoeringen van twintig verschillende opera's.⁵²⁰

Haitink trad in 1987, één jaar vóór zijn vertrek bij het Concertgebouworkest, in dienst als *music director* bij het gesubsidieerde Royal Opera House Covent Garden, waar meer dan duizend mensen werkten. Een zware functie. Haitink dirigeerde er tweemaal een productie van Wagners operacyclus *Der Ring des Nibelungen*, een veeleisende theaterproductie die vier avonden in beslag neemt (*Das Rheingold, Die Walküre, Siegfried, Götterdämmerung*). Hij ontpopte zich daar als een constante factor. Covent Garden, een operahuis voor de *rich and royals*, maakte namelijk turbulente tijden mee. Het chique operahuis had veel weg van een kerkhof van artistiek leiders. Intendant James Tooley vertrok in 1988 en Jeremy Isaacs, afkomstig uit de televisiewereld, verving hem. Na het vertrek van Isaacs, in 1996, versleet het operahuis in drie jaar drie artistiek leiders.

Daarnaast sloot het theater in 1997 zijn deuren voor een ingrijpende renovatie. Het *tableau de troupe* week uit naar kleinere theaters, waaronder Sadler's Wells. Zo nu en dan waren er ook concertante uitvoeringen van opera's. Tot overmaat van ramp wilde het bestuur halverwege de verbouwing het koor en orkest opheffen. Na een concertante uitvoering in oktober 1998 in de Royal Albert Hall vroeg Haitink het publiek te protesteren tegen de wegbezuinigen van koor en orkest. Dit sorteerde effect want een maand later had hij een gesprek met de minister van Cultuur, Chris Smith. Haitink kreeg de toezegging dat het koor en het orkest zouden blijven bestaan. Haitink vertrok in 2002, Antonio Pappano volgde hem op.⁵²¹

Resumerend: Londen bood Haitink als opkomend dirigent een extra leerschool. Hij kon zich daar ontplooiën als symfonisch en als operadirigent. Net als in Amsterdam raakt hij ook daar betrokken bij strubbelingen met de directie van het LPO en voelde hij zich gepasseerd toen als reeds gemeld een vooraanstaand houtblazer zonder zijn medeweten werd ontslagen. Ook dat was een blijk van solidariteit met zijn musici. In Covent Garden beleefde Haitink eind jaren tachtig net als in Amsterdam turbulente tijden wegens diverse wisselingen van artistiek leiders. Haitink was bereid het gesprek aan te gaan met de minister van Cultuur in Londen toen het Royal Opera House onder bezuinigingen dreigde te bezwijken. In de jaren negentig moest hij in Engeland als dirigent functioneren in het rumoer van een ingrijpende verbouwing, een handicap die hij in de jaren tachtig in Amsterdam had meegemaakt toen het verwaarloosde Concertgebouw een metamorfose onderging.

Na zijn avonturen in Amsterdam en Engeland zette Haitink zijn activiteiten deels voort in de Verenigde Staten. Hij was daar negen jaar eerste gastdirigent van het Boston Symphony Orchestra en vier jaar eerste dirigent van het Chicago Symphony Orchestra – beide eersterangs orkesten. Voor een Europese dirigent was het in de VS aanvankelijk wennen. Amerikaanse orkesten staan onder enorme druk van de vakbonden, wat zich uit in strakke repetitieschema's. Daarmee heeft een dirigent rekening te houden. Het voordeel is dat Amerikaanse orkestmusici weten dat ze in de tijd dat ze mogen en kunnen werken ook alles moeten geven. Haitink: 'Ze zijn ongelooflijk goed voorbereid.' Ook in bedrijfsmatig opzicht zijn de verschillen tussen bijvoorbeeld Chicago en Amsterdam aanzienlijk. De CSO Association, waartoe naast het orkest ook het Symphony Center, de concertzaal, behoort, beschikte omstreeks 2008 over een *endowment* van \$ 58 mln. Daarnaast werd de organisatie geschraagd door een vermogen van \$ 233 mln. Het Concertgebouworkest beschikte rond die tijd over een jaarbudget van € 20 mln en een risicoreserve van € 10 mln.⁵²²

Haitink ontving in de loop der jaren vele eerbewijzen en onderscheidingen. Hij kreeg al in 1971 in Amsterdam de gouden medaille van de Internationale Gustav Mahler Gesellschaft. De

⁵²⁰ Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 105.

⁵²¹ Ibidem 157. Zie ook: De Beer, *Dirigenten* (Amsterdam 2003) 53-55.

⁵²² *Het Financieele Dagblad* d.d. 30 augustus 2008.

dirigent nam in 2004 in Wenen de bronzen medaille van de Internationale Bruckner Gesellschaft in ontvangst – de hoogste erkenning van deze organisatie. Onderscheidingen en eretitels lijken Haitink weinig te doen: ‘Die dingen zijn heel leuk voor 24 uur, dan is het alweer over.’⁵²³ Muziekrecensies en –kritieken leest hij sporadisch. In plaats van terugdenken over hoe het is geweest, is Haitink liever bezig met het volgende concert.⁵²⁴ Hij vertelde voormalig orkestinspecteur Berkhout eens dat hij na een goed concert hooguit vijftien minuten kon genieten waarna de realiteit zich weer opdroogde, met name het vooruitzicht van het concert van de volgende dag.⁵²⁵

De verhoudingen tussen Haitink en de top van het Concertgebouworkest bleven moeizaam. Nog in 2014 liet Haitink via de media weten het Concertgebouworkest nooit meer te zullen dirigeren.⁵²⁶ Hij voelde zich ‘haast vernederd’ door de directie die hem tijdens de viering van het 125-jarig jubileum van het orkest, in 2013, totaal zou hebben genegeerd. ‘Er is geen normaal contact met het management van het KCO, zoals ik dat bij andere orkesten ervaar. Daardoor is een verkilde atmosfeer ontstaan, zonder de persoonlijke verhoudingen die voor mij belangrijk zijn.’⁵²⁷ De directie ging vervolgens diep door het stof en liet in een persbericht weten excuses aan Haitink te hebben aangeboden voor ‘het onnodig krenken van zijn gevoelens’.⁵²⁸ Daarop kondigde de toen 86-jarige dirigent aan in 2016, zestig jaar na zijn eerste optreden met het Concertgebouworkest, opnieuw voor het orkest te zullen staan ‘als het nog gaat’.⁵²⁹ Haitink kwam en oogstte veel bijval. Ook met zijn lievelingsorkest, het Camber Orchestra of Europe, trad hij sindsdien nog regelmatig op.

In het concertseizoen 2017/18, was de inmiddels 88 jarige Haitink begonnen aan een opmerkelijk project. Hij voerde de *Negende Symfonie* van Mahler uit met toonaangevende orkesten in Londen (eenmaal), Salzburg (twee keer), Berlijn (driemaal) en Amsterdam (drie keer).⁵³⁰ Nu is dit bepaald geen standaard symfonie. Het stuk wordt sinds jaar en dag, terecht of niet, geassocieerd met afscheid nemen.⁵³¹ Haitink dirigeerde deze symfonie tijdens de Kerstmatinee van 1987 en zag deze uitvoering als zijn echte afscheid van het Concertgebouworkest. Gezien zijn leeftijd is Haitink voor orkestmanagers met hun langetermijnplanning naar eigen zeggen ‘een *high risk factor*’. Zou deze dinosaurus het concertpodium in juni 2018 in Amsterdam dan toch voorgoed de rug toekeren? Uitgerekend in de stad die hem zo ‘belastte’? Bij het ter perse gaan van dit boek bleek Haitink ook na 2018 te zijn geboekt.

Samenvattend: Haitink maakte na een moeilijke start snel carrière bij het Concertgebouworkest dat hij, na een intermezzo met gastdirigenten, tot grote hoogte wist te brengen. Tegelijkertijd bouwde hij aan een loopbaan in Londen waar hij verwickeld raakte in vergelijkbare intriges en conflicten als in Amsterdam. Hij was een muzikman in hart en nieren: zijn repertoire was breed en veelzijdig, zijn uitvoeringen intens en zijn platencarrière indrukwekkend. Met bedrijfsmatige aspecten had Haitink, in navolging van Mengelberg, minder affiniteit. In de tweede helft van zijn Amsterdamse periode ontspan zich bij de dirigent een patroon van onbehagen. Aan zijn dramatische vertrek uit Amsterdam hield hij een wond over die maar moeilijk wilde helen. Na zijn verbintenissen in Amsterdam en Londen startte hij een derde carrière als gelauwerd (gast)dirigent in Europa en de Verenigde Staten. In de muziekwereld en daarbuiten wordt hij alom gerespecteerd om zijn bijzondere interpretaties, gespeend van effectbejag.

⁵²³ *Preludium*, maart 2004, 6.

⁵²⁴ Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 89.

⁵²⁵ Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 55.

⁵²⁶ *Het Parool*, 4 maart 2014.

⁵²⁷ Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 154.

⁵²⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) persbericht d.d. 2 september 2015.

⁵²⁹ E-mail d.d. 21 juli 2015 van Haitink aan voormalig orkestinspecteur Berkhout.

⁵³⁰ Met dank aan Steffen.

⁵³¹ Van Putten, *Mahlers Elftal* (Amsterdam 2010), 47.

16 COMPLEX ROLLENSPEL

Het aantreden van Haitink als chef-dirigent bij het Concertgebouworkest, met ingang van 1 september 1961, betekende volgens het stichtingsbestuur een ‘keerpunt’ in de geschiedenis van deze instelling. Het ‘tijdperk der gastdirigenten’ was voorbij. Te veel dirigerende gasten kunnen een goed getraind symfonieorkest snel om zeep helpen. Sinds het overlijden van Van Beinum in 1959 hadden zoveel extern ingehuurde dirigenten voor het orkest gestaan dat sprake was van ‘een complexe versnippering’.⁵³² Dit was niet bevorderlijk voor het artistieke niveau van het orkest en het handhaven van een artistieke lijn in de programmering. Daarbij komt dat het aantal goede dirigenten destijds beperkt was.⁵³³ Hoe dan ook: met Haitink, die gezien zijn geringe ervaring aanvankelijk gesecondeerd wist door de Duitse dirigent Jochum, kon het orkest weer onder geregelde leiding repeteren en concerten.⁵³⁴ Daarnaast worstelde de nog geen tien jaar oude orkeststichting met zijn *governance*, het stelsel van toezicht, bestuur en verantwoording. Sinds 1952 waren Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest immers gescheiden. Het bleek voor de jonge orkeststichting lastig om met een nieuwe directie en een nieuw bestuur een goede balans te vinden tussen zakelijke en artistieke belangen – het eeuwige dilemma.

Het kantoor van het Concertgebouworkest aan de Jacob Obrechtstraat kende begin jaren zestig een bescheiden bezetting met naast de artistieke en de zakelijk leider een publiciteitschef, een secretaresse en twee kantoormedewerkers. Daarnaast was er de podiumstaf, bestaande uit een orkestinspecteur en twee orkestbodes. Deze ploeg had zijn hoofdkwartier onder het concertpodium, in de catacomben van Het Concertgebouw. De podiumstaf kreeg al snel versterking van een assistent orkestinspecteur, een muziekbibliothecaris en een chauffeur die de dirigenten en solisten vervoerde. De orkestinspecteur hield zich daar onder meer bezig met het plannen en organiseren van repetities en concerten in binnen- en buitenland.

Hij onderhield ambtshalve intensieve contacten met dirigenten, solisten, orkestmusici alsook met de artistieke en zakelijke leiding. Bij het aantreden van Haitink als chef-dirigent, in het seizoen 1961/62, gaf het Concertgebouworkest 141 concerten, waarvan ongeveer de helft in Het Concertgebouw, een derde elders in Nederland en de rest in het buitenland. In Nederland kwamen op deze concerten ruim 210.000 bezoekers af. Het orkest beschikte destijds over een jaarbudget van ruim 2,5 miljoen gulden en het werd voor tweederde gefinancierd door overheden: naast de stad, de staat en de provincie Noord-Holland. De eigen inkomsten bestonden voor het leeuwendeel uit verkoop van abonnementen en losse toegangskaarten.⁵³⁵

De interne verhoudingen bij de Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest mondden uit in een complex rollenspel. Voor een goed begrip daarvan, is het nodig om hier uitgebreider bij stil te staan. Het bestuur van beheersstichting werd eindverantwoordelijk voor het orkest en alles wat daarmee samenhing.⁵³⁶ Een deel van deze verantwoordelijkheid werd gedelegeerd en de mate waarin dit gebeurde verschilde van tijd tot tijd. In het seizoen 1963/64 werd bijvoorbeeld besloten de artistieke verantwoordelijkheid geheel in handen te leggen van chef-dirigent Haitink. Dat brengt ons bij de vragen die centraal

⁵³² Giskes, *Dirigenten te gast*, 307.

⁵³³ Volgens artistiek leider Flothuis waren er slechts een handvol grote dirigenten, met name Furtwängler, Klemperer, Monteux, Toscanini en Walter. Deze orkestleiders waren echter op leeftijd en duur. Zie: SAA, toegangsnummer 693 (KCO), *Memorandum betreffende het dirigentenvraagstuk en de algemene artistieke lijn in de naaste toekomst* (1953). Zie ook Giskes, *Dirigenten te gast*, 293-285.

⁵³⁴ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), Tiende jaarverslag van de Nederlandse orkeststichting over 1961/62, p. 69.

⁵³⁵ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), tiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting over 1961/62, p. 61-84. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), dertiende jaarverslag over 1964/65, p. 7, 11, 12.

⁵³⁶ Giskes, *Dirigenten te gast*, 30.

staan in dit hoofdstuk. Hoe functioneerde de vierhoek bestuur, directie, dirigent en orkest binnen de jonge orkeststichting en hoe ontwikkelde zich de verhouding tussen gebouw en orkest? Welke dilemma's deden zich daarbij voor? Welk stempel drukte de chef-dirigent op de bedrijfsvoering? En welke rol speelde Het Concertgebouw N.V.?

Bij het aantreden van Haitink, in het seizoen 1961/62, bestond het stichtingsbestuur uit maar liefst dertien leden onder voorzitterschap van Gerrit Mattheus Greup, in het dagelijks leven algemeen secretaris van de Amsterdamse Kamer van Koophandel en Fabrieken. De voorzitter van Het Concertgebouw, De Jong Schouwenburg, die aan het hoofd stond van een verzekeringsmaatschappij, was namens de N.V. als in het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest vertegenwoordigd. Er waren eveneens twee bijzittende leden namens de subsidiënten: De Roos, de actieve Amsterdamse wethouder voor kunstzaken en Jan Hulsker, de directeur-generaal voor culturele zaken van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen. De kunsthistoricus Hulsker was diep geworteld in Nederlandse culturele scene. Hij was niet alleen medeoprichter van het Van Gogh Museum in Amsterdam, maar ook van het Letterkundig Museum in Den Haag.⁵³⁷

'Zorgeloze coöptatie'

Het stichtingsbestuur van het orkest bestond voornamelijk uit oudere heren uit het maatschappelijk middenveld met een bestuurlijk dan wel juridisch profiel. De bestuursleden kwamen minstens vijf keer per jaar in vergadering bijeen en stonden op enige afstand van de dagelijkse leiding. Uit de dertien bestuursleden werd een dagelijks bestuur samengesteld van vijf leden, onder wie de voorzitter, de secretaris en twee penningmeesters. Het bestuur vormde qua samenstelling geen evenwichtige afspiegeling van de Nederlandse samenleving. Men hanteerde een systeem van 'zorgeloze coöptatie'. Bestuurlijke ervaring leek daarbij zwaarder te wegen dan affiniteit met de doelstellingen en activiteiten van de stichting. Uit jaarverslagen en notulen blijkt nergens dat het stichtingsbestuur zich intensief bezighield met het eigen functioneren, de werkgeversrol of de toekomstige samenstelling van dit college.

De chef-dirigent, die een beperkt aantal maanden weken per seizoen voor het orkest stond, oefende gezien zijn verantwoordelijkheid voor het artistieke niveau van het orkest een grote invloed uit op het artistieke beleid. Assistent-dirigenten stonden hem tot ver in de jaren zeventig bij. Ze woonden repetities bij en namen deze soms over. Ze konden in noodgevallen altijd inspringen. Bij afwezigheid vervingen gastdirigenten de chef. Naast de chef-dirigent stond een artistiek leider die zich bezighield met de programmering en het personeelsbeleid van de artistieke kant van de instelling. In de periode Haitink (1961-1988) vervulden de musicologen Flothuis en, vanaf 1974, Van Royen deze functie. In de tweede helft van de vorige eeuw kende het Concertgebouworkest naast de chef-dirigent voornamelijk een tweehoofdige leiding. Flothuis en Van Royen vonden dus zakelijk leiders tegenover zich.

Aanvankelijk was dit Heuwerkemeijer en vanaf 1967 Van Dantzig. Deze managers moesten de wensen van de dirigent en de artistiek leider in evenwicht houden met de financiële, personele en organisatorische mogelijkheden van de instelling. Geen sinecure, zeker niet in tijden van bezuinigingen zoals in 1982 toen er flink werd gesneden in het Nederlandse orkestenbestel. Van Dantzig: 'Je schaamt je langzamerhand zelf voor de bedragen die je te bieden hebt. Abbado, Guilini, Bernstein en Rostropowitsj, die voorheen regelmatig als gastdirigent optraden, durven we nauwelijks meer te vragen.'⁵³⁸ De laatste jaren van Van Dantzig waren niet eenvoudig. Hij voerde zware onderhandelingen, enerzijds met ambtenaren, subsidieverstrekkers en platenmaatschappijen en anderzijds met artiesten, impresario's en belangen-

⁵³⁷ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), tiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting over 1961/62, p. 83.

⁵³⁸ Marre van Dantzig, *Zolang niet alles verteld is. Een kleine kroniek van mijn vader* (Maassluis 2013), 101.

organisaties.⁵³⁹ Na zijn vertrek, in 1983, bleef diens functie uit bezuinigingsoverwegingen vacant.

De doelstelling van de orkeststichting luidde: ‘bevordering van de Nederlandse muziekcultuur door het in stand houden van het Concertgebouworkest, en het doen geven van concerten van dit orkest hoofdzakelijk in het Concertgebouw te Amsterdam’.⁵⁴⁰ Het begrip ‘muziekcultuur’ was niet nader omschreven.⁵⁴¹ Deze doelstelling is later niet of nauwelijks gewijzigd.⁵⁴² De kernactiviteit van het orkest is nog steeds het geven van concertuitvoeringen van orkestrepertoire voor een betalend publiek in binnen- en buitenland. Een bijzonder element in het orkestbestuur is de statutair vastgelegde rol van het personeel in het stichtingsbestuur.

Het orkest kreeg in 1952 via een afvaardiging uit zijn belangenvereniging Het Concertgebouworkest een vertegenwoordiging in het stichtingsbestuur en daarmee medeverantwoordelijkheid voor het beleid en dus ook voor het artistieke gedeelte ervan. In 1955 kwam er een artistieke (advies)commissie en in 1974 kreeg het orkest, na een hervorming van de Artistieke Commissie, volledige medeverantwoordelijkheid, waarna de bemoeienis van het stichtingsbestuur met artistieke zaken verminderde. Later werd deze Artistieke Commissie omgedoopt in Artistiek Beraad, ter onderscheiding van de eveneens bestaande artistieke commissie van orkestleden.⁵⁴³ In het Artistiek Beraad werd in opdracht van en onder eindverantwoordelijkheid van het stichtingsbestuur artistiek beleid gemaakt.

WEERGAVE BESTUURSSTRUCTUUR

Stichtingsbestuur

De formele eindverantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering voor het orkest berust bij het bestuur van de (sinds 1988 Koninklijke) Stichting Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest (sic). Het Stichtingsbestuur bestaat uit elf personen, van wie drie orkestleden. Het stichtingsbestuur is betrokken bij de vaststelling van het beleid, de benoeming van de directie en andere sleutelfiguren, zoals de orkestinspecteur. Dit bestuur adviseert en controleert de directie.

Verenigingsbestuur

De Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’, een aparte juridische entiteit, is de belangenvereniging van orkest- en stafleden, opgericht in 1915. Zij ontwikkelde zich tot medeoprichter en –bestuurder van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en fungeert als belangenorganisatie, vakbond en medewerkgever. Uit haar midden kiest de vereniging een bestuur, het Verenigingsbestuur, waarvan drie leden in het Stichtingsbestuur plaatsnemen. Dit trio is betrokken bij alle bestuursbeslissingen.

Artistiek beraad

Het Artistiek Beraad functioneert als overlegorgaan bij de vaststelling van het artistiek beleid. Het is samengesteld uit de chef-dirigent, de directie, vijf orkestleden (Artistieke Commissie) en enkele stafleden. Een afgevaardigde uit het Stichtingsbestuur is bijzittend lid. Voordat besluiten worden genomen moet er overeenstemming zijn tussen de chef-dirigent (die geen

⁵³⁹ Ibidem 99.

⁵⁴⁰ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) eerste jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting over het boekjaar 1952/53, p. 1.

⁵⁴¹ Boehmer, *Gehoord en ongehoord. Opstellen over muziek* (Utrecht 1974) 67.

⁵⁴² SAA toegangsnummer 693 (KCO), jaarverslag 2015, p. 4.

⁵⁴³ Giskes, *Dirigenten te gast*, 30-33. Zie ook: Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’ in: Van den Berg e.a. (red.) in: *Van Boegbeeld tot kroonjuweel. Twintig jaar Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam/Bussum 2008) 88.

veto heeft), de artistiek leider en het artistiek beraad. De chef-dirigent, de artistiek leider en de artistieke commissie van orkestleden hebben ieder één stem.

Medezeggenschap

In dit stelsel van toezicht, besturing en verantwoording (*governance*) namen het artistiek beraad en de belangenvereniging ‘Het Concertgebouworkest’ een dominante positie in. De eindverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het orkest lag bij het stichtingsbestuur. In dit bestuur zaten onder anderen drie afgevaardigden van het bestuur van de belangenvereniging van het orkest, een soort ondernemingsraad. Deze afgevaardigden droegen dubbele petten: ze waren zowel werknemer als werkgever. Tijdens hun reguliere werkzaamheden was de directeur de baas over hen terwijl ze in het stichtingsbestuur de baas waren over de directeur. Deze vorm van arbeiderszelfbestuur vereiste stuurmanskunst in de top van de orkestorganisatie.

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest, zoals de beheersstichting tegenwoordig heet, fungeert als werkgever van musici en stafleden. De afvaardiging uit het verenigingsbestuur is in het stichtingsbestuur betrokken bij alle bestuursbeslissingen. Dit heeft de nodige consequenties. De directie van het Concertgebouworkest, aangesteld door het stichtingsbestuur en uitgesloten van lidmaatschap van de orkestvereniging, heeft op alle niveaus te maken met de musici en kan in principe door hen worden gesommeerd om terug te komen op besluiten. Van directe inmenging van het Rijk of de gemeente is geen sprake.⁵⁴⁴

Het effect van dit alles is dat er in en rond het orkest een overlegstructuur is ontstaan die veel tijd en energie kost en dus ook geld: een dergelijk vorm van zeggenschap vereist voortdurend overleg op diverse niveaus. Tussen stichtingsbestuur en directie, tussen directie en Artistieke Commissie en tussen directie en het bestuur van orkestvereniging. Door al deze procedures en rituelen zou men bijna vergeten dat de organisatie bestaat uit mensen. Orkestmusici, stuk voor stuk kampioenen op hun eigen vierkante meter, zijn veeleisende professionals die steeds weer onder druk op hoog niveau moeten presteren. Dat brengt de nodige spanningen met zich mee.⁵⁴⁵

17 CONFLICTEN

Het muziekseizoen 1966/67 kende een dramatisch slotakkoord: de chef-dirigent en de directeur kwamen lijnrecht tegenover elkaar te staan en de laatste delfde net als tijdens het Concertgebouwconflict van 1903/04 het onderspit.⁵⁴⁶ De voortvarende Heuwekemeijer, eindverantwoordelijk voor zowel het artistieke als het zakelijke beleid, moest het veld ruimen nadat hij zich onmogelijk had gemaakt bij dirigent, orkest en bestuur. Een ‘traumatisch einde’ van zijn intense band met het Concertgebouworkest, zoals een ‘diep gegriefde’ Heuwekemeijer in zijn in 2000 verschenen autobiografie schreef.⁵⁴⁷ Aanleiding voor diens terugtreden waren openbare uitspraken over zijn onorthodoxe opvattingen inzake de toekomst van de symfonieorkesten zoals vervat in het Plan Heuwekemeijer, waarvan de eerste versie stamt uit het seizoen 1944/45. De opsteller ervan wilde – met oog op repertoireverbreiding – uit een omvangrijkere pool musici naast de symfonische kern tevens een kamerorkest en diverse kleinere ensembles vormen. Orkestmusici konden dan een zo uitgebreid mogelijk repertoire – klassiek en modern – uitvoeren.

⁵⁴⁴ Ferwerda, ‘Een uniek orkest’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 135, 136. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 123-125. Alsook: Bekaert e.a. (red.), *Toonaangevend*, 112-115.

⁵⁴⁵ Gesprek met voormalig bestuursvoorzitter Robert Reibestein d.d. 7 april 2008 te Amsterdam.

⁵⁴⁶ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), jaarverslag 1966/1967, p. 3. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 168, 385.

⁵⁴⁷ Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 139.

Eigentijdse componisten schreven, deels geïnspireerd door de jazz, steeds vaker voor kleinere bezettingen. Het plan Heuwekemeijer (Zie bijlage 2) beoogde naast verruiming van het werkerrein van musici een verhoging van hun muzikale prestaties. Het reorganisatieschema moest musici meer promotiekansen bieden. De ruimere exploitatiemogelijkheden van een flexibel orkestapparaat zouden bovendien meer eigen inkomsten moeten opleveren. Heuwekemeijer, na een loopbaan als violist en orkestbestuurder sinds 1959 orkestdirecteur, had zijn omstreden plan opnieuw uit de kast gehaald en was vastberaden het door te voeren. Maar dirigent Haitink dacht daar anders over. Haitink was bevreesd dat het contact dat hij als chef-dirigent dankzij een intensieve en regelmatige samenwerking met zijn orkestleden had opgebouwd, verloren zou gaan. Het Concertgebouworkest gold al decennia als een toonaangevend ensemble.

De spanningen liepen hoog op. Een week voordat het orkest vertrok op tournee naar de Verenigde Staten en Canada, liet Haitink weten niet bereid te zijn te dirigeren wanneer Heuwekemeijer met het orkest meereisde.⁵⁴⁸ Het orkestbestuur koos de zijde van de dirigent en de orkestmusici. Na terugkeer van het ensemble bleek de vertrouwensbreuk tussen Heuwekemeijer en zijn opponenten niet meer te herstellen. Exit Heuwekemeijer. Het stichtingsbestuur keek in 1967 terug op ‘stellig een der bewogenste’ seizoenen uit de geschiedenis van de Nederlandse orkeststichting.⁵⁴⁹ Heuwekemeijer toucheerde een ontslagvergoeding en partijen spraken af dat ze zich over en weer zouden onthouden van schadelijke gedragingen en uitlatingen.⁵⁵⁰

Achter dit persoonlijke conflict ging een structureel probleem schuil waarvan de zakelijke aspecten, zoals risico's van halflege zalen bij het programmeren van nieuwe muziek, tot dusver onvoldoende werden belicht. Veel toondichters en critici beschouwden het Concertgebouworkest – boegbeeld van de gevestigde orde – na de Tweede Wereldoorlog als een antiek instrument. De kloof tussen de traditionele concertpraktijk en de naoorlogse componisten, die veelal schreven in een minder toegankelijk idioom, werd dieper. Bovendien stelde het contemporaine repertoire hoge eisen: orkestleden moesten hard studeren om de veelal complexe partijen in de vingers te krijgen. Meestal deden ze al die moeite voor één enkele uitvoering ten overstaan van een half lege zaal. Met als gevolg: de vooruitstrevende componisten en het behoudende concertpubliek vervreemdden van elkaar en nieuwe muziek werd in toenemende mate een probleem.

De spanningen liepen verder op toen platenmaatschappij Philips naast het lopende opnamecontract met het Concertgebouworkest een tweede overeenkomst wilde afsluiten voor opnamesessies met een kamerorkest van circa 45 musici.⁵⁵¹ Heuwekemeijers voorstellen voorzagen in een kamerorkest en dus zag de directeur zijn kans schoon om een deel van zijn oude plan opnieuw aan de orde te stellen. De orkestmusici die ook in het kamerorkest meespeelden, zouden een hogere vergoeding ontvangen dan bij opnamesessies met het hele orkest het geval was. Collega's die niet meespeelden ontvingen geen vergoeding. Daarover ontstond een diepgaand meningsverschil.

Het bestuur van de orkestvereniging was unaniem tegen. Men was onder meer bevreesd voor elitevorming binnen de orkestgemeenschap. Het stichtingsbestuur was onder voorwaarden

⁵⁴⁸ Mundy, *Bernard Haitink*, 71. Er is gekozen voor de Nederlandse vertaling aangezien de oorspronkelijke Engelstalige versie uit 1987, getiteld *Bernard Haitink, a working life*, veel foutieve informatie bevat. Op verzoek van de uitgever van de Nederlandse vertaling, Sijthoff, bracht Steffen, diverse correcties en aanvullingen aan. Deze zijn deels overgenomen in de eerste Nederlandstalige druk uit 1988.

⁵⁴⁹ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1966/67, p. 3.

⁵⁵⁰ Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 155.

⁵⁵¹ Rond 1960 bestond het Amsterdams Kamerorkest onder leiding van André Rieu Sr. Dit ensemble bestond voor een groot deel uit leden van het Concertgebouworkest. Dit orkest speelde echter niet voor Philips. Het latere Concertgebouw Kamerorkest bestond uit louter leden van het Concertgebouworkest. (Met dank aan Steffen.)

voor.⁵⁵² Toen dit alles resulteerde in de klacht dat Heuwekemeijer zich te veel bemoeide met artistieke zaken die op het terrein van de dirigent lagen – terwijl een nieuwe chef-dirigent na het overlijden van Van Beinum enkele jaren ontbrak – overwoog de directeur ernstig om zijn ontslag in te dienen.⁵⁵³ Zijn positie was sowieso wankel: in maart 1963 had een meerderheid van het orkest geen vertrouwen meer in deze soms al te ambitieuze en voortvarende directeur.⁵⁵⁴ Enkele leden van het stichtingsbestuur wisten Heuwekemeijer echter te weerhouden van zijn voornemen om te vertrekken.

Op 30 oktober 1964 verscheen in het *Algemeen Handelsblad* een artikel waarin componist Ton de Leeuw pleitte voor een zelfstandig mobiel ensemble voor de uitvoeringspraktijk van experimentele muziek.⁵⁵⁵ Net als het verzoek van Philips om een kamerorkest werkte ook het idee van De Leeuw als een katalysator om het plan Heuwekemeijer aan te passen en wederom aan de orde te stellen. De zaken kwamen in een stroomversnelling toen Hendrik Jan Reinink, directeur-generaal Kunsten van het ministerie van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen, Heuwekemeijer uitnodigde om in februari 1967 tijdens een besloten bijeenkomst met directies van de grote orkesten en de wethouders van kunstzaken van Amsterdam, Den Haag en Rotterdam zijn ideeën toe te lichten. De kern van deze ideeën was ongewijzigd: orkesten zo uitbreiden dat waren op te splitsen in diverse gespecialiseerde ensembles die gelijktijdig op verschillende plaatsen konden spelen.

Twee maanden later pleitte Heuwekemeijer ervoor om het bestaande aantal orkestinstellingen terug te brengen. Elke instelling moest minstens tweehonderd musici in dienst nemen. Dat deed hij tijdens een inleiding voor docenten van het Amsterdams Conservatorium. Veel musici zouden dan naast hun orkestdienst emplooi kunnen vinden in kleinere ensembles. Zo kon de moderne muziek de aandacht krijgen die zij verdiende. Voor een symfonieorkest zou dit echter leiden tot allerlei logistieke en organisatorisch problemen. Daar zat een groot deel van de scepsis bij dirigent en orkest. Deze ensemblecultuur was overigens niet uit de lucht komen vallen. Schönberg introduceerde reeds in 1906 met zijn *Kammersymphonie* opus 9 voor vijftien solo-instrumenten een componeerstijl die de kiemen voor het ensemblewezen in zich droeg. Deze variabele bezettingsvorm zou uiteindelijk een positie veroveren tussen het symfonieorkest en de traditionele kamermuziek.⁵⁵⁶

Gevaarlijk spel

Vanaf januari 1967 was de vernieuwingsgezinde manager Heuwekemeijer verder in de problemen gekomen doordat hij zijn ideeën over de toekomst van de symfonieorkesten nu ook vrijmoedig uitventte in de media. Te beginnen in het januarinummer van *8-Vanavond*, de voorloper van de *Uitkrant*, het culturele magazine van Amsterdam. Het Verenigingsbestuur richtte direct na publicatie een schriftelijk verzoek aan het Stichtingsbestuur om een einde te maken aan Heuwekemeijers ‘gevaarlijke spel met jeugddromen’.⁵⁵⁷ Publicatie van een op dat moment al afgenomen interview met het *Parool* wist Heuwekemeijer op het laatste moment tegen te houden.

⁵⁵² SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1962/63, 12. De onder ‘artistieke verrichtingen’ vermelde opnamen blijven beperkt tot het standaard symfonisch repertoire.

⁵⁵³ Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 142.

⁵⁵⁴ Giskes, ‘De geschiedenis’, 117.

⁵⁵⁵ SAA, toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), notulen vergaderingen algemeen bestuur Nederlandse Orkeststichting 1971/1972 – 1972/1973. In bijlage 4 van het jaarverslag 1967 van de Raad voor de Kunst wordt op p. 87/88 gewezen op het feit dat een mobiel ensemble de exclusiviteit van de hedendaagse muziek vergroot hetgeen leidt tot nog meer vervreemding van het publiek.

⁵⁵⁶ Pay-Uun Hiu, ‘Een cultuur apart. De Nederlandse ensemblecultuur gespiegeld aan Europese ontwikkelingen’ in: Elmer Schönberger (Ed.), *Ssst! Nieuwe ensembles voor nieuwe muziek* (Amsterdam 1996) 55.

⁵⁵⁷ Geciteerd uit: De Leur, ‘Bernard Haitink’ in: *Historie en Kroniek II*, 124.

Muziekredacteur Lex van Delden publiceerde echter op 15 februari een eigen artikel in deze krant met als bovenkop ‘Beraad over vorming orkestkernen’ en als hoofdkop ‘Plan vergt opheffing symfonieorkesten: deel directies akkoord’. Van Delden verwoordde het nieuwe perspectief aldus: ‘Alle symfonieorkesten moeten worden opgeheven, waarna de beschikbaar komende musici ondergebracht zouden moeten worden in een stuk of vijf, zes grote “orkestkernen”, elk van 150 à 200 man.’⁵⁵⁸ Twee dagen later publiceerde het *Parool* een korte reactie van Heuwekemeijer die stelde dat van enig beraad tussen orkestdirecties geen sprake was. Maar het kwaad was geschied.

Op 28 februari 1967 was het aanblijven van Heuwekemeijer als directeur opnieuw onderwerp van gesprek in het bestuur van de orkestvereniging met als teneur: ‘Of hij verandert of het gaat zo niet langer.’⁵⁵⁹ In een vergadering op 20 maart kwam het dagelijks bestuur, aangevuld met vertegenwoordigers van Het Concertgebouw, de gemeente Amsterdam en het Rijk alsmede Haitink tot het besluit dat de directeur het orkest op zijn reis naar Amerika niet zou vergezellen.⁵⁶⁰ In de algemene bestuursvergadering van 5 juni – ook hier was Haitink aanwezig – stelde het bestuur vast dat dirigent en orkest de grondslag voor herstel van het vertrouwen tussen dirigent, directeur en orkestbestuur niet aanwezig achtten.⁵⁶¹

Bij elkaar opgeteld was er voor de radicale Heuwekemeijer geen weg terug meer. Hij was te autoritair en te eigengereid voor consensus.⁵⁶² Heuwekemeijer verklaarde tijdens de bewuste vergadering dat hij bereid was mee te verwerken aan zijn ontslag mits een regeling werd getroffen die in overeenstemming was met zijn staat van dienst.⁵⁶³ Per 1 september eindigde zijn dienstverband. Artistiek leider Flothuis kreeg per 1 januari 1968 zakelijk leider Van Dantzig, afkomstig van de afdeling Verkoopbevordering en publiciteit van British Petroleum, tegenover zich als opvolger van Heuwekemeijer.⁵⁶⁴

De ambitieuze Heuwekemeijer had zich met zijn afstandelijke en eigenmachtige stijl van leiden in eigen voet geschoten. Zijn terminologie wijst daarop. In zijn autobiografie schrijft hij dat zijn identificatie met het orkest te groot was – denk aan de uitspraak als ‘Het Concertgebouworkest is nu een deel van mijzelf’. Naar eigen zeggen reageerde hij daardoor te fel op alles wat hij schadelijk voor het orkest achtte. Heuwekemeijer: ‘Daarbij hield ik bij het ontwikkelen van een volgens mij voor het orkest gunstig beleid te weinig rekening met andere meningen.’⁵⁶⁵ Als gevolg van dit alles kwam hij steeds meer in een isolement terecht waarbij hij het bestuur, een groot deel van het orkest en zijn dirigent tegenover zich kreeg. Zijn missie had uiteindelijk geen resultaat. Bij het Concertgebouworkest, waar onderling vertrouwen scheppen, een omgeving creëren waarin iedereen wil en durft te presteren een noodzakelijke voorwaarde is om op topniveau te functioneren, moet de macht niet te veel in één hand vallen. Dat leidt tot onbegrip en wantrouwen.⁵⁶⁶

De affaire Heuwekemeijer doet denken aan het roemruchte Concertgebouwconflict van 1903/04. Als we even afzien van het feit dat gebouw en orkest destijds toen tot één organi-

⁵⁵⁸ SAA, toegangsnr. 693 (Concertgebouworkest) doos 219 notulen algemeen bestuur sept. 1966 – mrt 1967, *Parool* 15 en 17 februari 1967.

⁵⁵⁹ Giskes, ‘De geschiedenis’, 118.

⁵⁶⁰ De Leur, ‘Bernard Haitink’, 125.

⁵⁶¹ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 13 maart 1967.

⁵⁶² Van Putten, *Alles moest anders. Biografie van Peter Schat*, deel 1 (Amsterdam 2015) 407.

⁵⁶³ Ibidem, 125. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1966/67, p. 3.

⁵⁶⁴ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1967/68, p. 9. Opmerkelijk is dat het Concertgebouworkest tijdens de periode Van Dantzig stopte met het uitbrengen van jaarverslagen. Vanaf 2001/02 verschenen seizoensverslagen. Wegens bezuinigingen in 2009 eindigde ook deze uitgave.

⁵⁶⁵ Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 140.

⁵⁶⁶ SAA, toegangsnr 693 (Concertgebouworkest) notulen vergadering algemeen bestuur d.d. 5 juni 1967. Daarin staat dat het Concertgebouworkest gezien de grote rol van menselijke verhoudingen niet zonder deugdelijke basis van onderling vertrouwen kan functioneren.

satie behoorden en terzijde schuiven dat het orkest destijds de zijde koos van de directeur, zijn de parallellen frappant.⁵⁶⁷ Toenmalig directeur Hutschenruyter was evenals Heuwekemeijer als musicus afkomstig uit het orkest en beiden moesten als directeur het veld ruimen. Hutschenruyter zette zich in voor de emancipatie van de vroeg twintigste-eeuwse orkestmusicus wiens positie belabberd was; Heuwekemeijer was uit op nieuwe exploitatievormen die orkestmusici meer ontplooiingsmogelijkheden en promotiekansen moesten bieden, waarvan betrokkenen zelf niet te overtuigen waren. De parallellen gaan verder. Beide directeuren worstelden met onduidelijkheden inzake de afbakening van taken en bevoegdheden tussen de chef-dirigent en de directeur en schreven daarover op verzoek van het bestuur notities. De directeuren hadden jonge, betrekkelijk onervaren chef-dirigenten tegenover zich die van het bestuur meer vrijheid genoten dan orkestdirecteuren.

De suggesties van Hutschenruyter resulteerden in een door het bestuur van Het Concertgebouw opgesteld reglement dat klaarheid moest brengen.⁵⁶⁸ Hutschenruyter en Mengelberg gingen beiden akkoord.⁵⁶⁹ Het reglement van 1903/04 is op te vatten als een eerste poging in de geschiedenis van het Nederlandse kunstmanagement om zakelijke en artistieke bevoegdheden binnen een instelling zo beknopt en functioneel mogelijk af te bakenen.⁵⁷⁰ De dirigent was destijds verantwoordelijk voor ‘het artistieke gehalte der muziekuitvoeringen’, de directeur was belast met ‘de dagelijkse exploitatie’ en trad voor minder dagelijkse zaken in overleg met het bestuur. Ook de ‘aanstelling en ontslag van orkestleden’ behoorde tot zijn taken, op voordracht van de dirigent.

Cruciaal is de slotfase van het document: ‘omtrent alle punten waar de werkkringen van de[n] Administrateur [lees: directeur] en den Muziekdirecteur [chef-dirigent] elkander raken, treden zij met elkander in overleg. Bij verschil van mening moet hiervan door beiden aan het Bestuur worden kennisgegeven, hetwelk alsdan beslist.’ Het is alsof Heuwekemeijer dit reglement echoot in zijn memorandum van 1963. Dat dergelijke documenten geen panacee zijn voor conflictbeheersing blijkt uit het feit dat zowel Hutschenruyter als Heuwekemeijer met hun portefeuilles zwaaiden – Hutschenruyter zelfs meermaals. Achter deze persoonlijke conflicten scholen steeds structurele problemen. In de eerste jaren van de vorige eeuw werd vooral gestreden voor de emancipatie van de orkestmusicus; in de jaren zestig voor de emancipatie van de nieuwe muziek en de bijbehorende ensemblecultuur. Er is nog een overeenkomst tussen beide directeuren. Zowel Hutschenruyter als Heuwekemeijer schreef zijn bewogen jaren in Het Concertgebouw van zich af in een autobiografie.⁵⁷¹

De traditie van de inspirerende en talentrijke orkestleider die in de organisatie over meer speelruimte beschikt dan de directeur, destijds ingezet door Willem Mengelberg, leek hier door te werken. Net als Mengelberg tijdens het Concertgebouwconflict van 1903/04 was ook Haitink in 1967 betrekkelijk jong, maar in artistieke zin veel belovend. En net als bij Mengelberg het geval was, merkten ook buitenlandse orkesten Haitinks talent op. Ten slotte zette Haitink de door Mengelberg geconstrueerde Mahlertraditie met verve voort. Dit vereiste een hecht en volledig bezet symfonieorkest en een samenspel op het hoogste niveau. Het Concertgebouworkest dankt zijn uniciteit namelijk aan de moeilijk definieerbare samenhang tussen orkestgroepen, -klanken en -kleuren. De orkestmusici stellen daar de grootste eer in. Met zijn stilistische flexibiliteit onderscheidt het orkest zich sinds jaar en dag van de symfonische eenheidsworst van de gelijkgeschakelde klankcultuur, waardoor symfonieor-

⁵⁶⁷ Samama, ‘Willem Mengelberg. De woelige jaren 1895-1920’, 123.

⁵⁶⁸ SAA, toegangsnr 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 16, notulen bestuursvergadering d.d. 29 februari 1904.

⁵⁶⁹ Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1951)*, 117.

⁵⁷⁰ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 177.

⁵⁷¹ NMI, Archief Willem Hutschenruyter, archiefnummer GM73, doos 49 F 7, Autobiografische inleiding bij ‘De bouw van het Beethoven-Huis’ (typoscript 1949) Alsook: Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*.

kesten qua karakter nauwelijks nog van elkaar verschillen. De ideeën van Heuwekemeijer over de opsplitsing van het Concertgebouworkest in kleinere kernen pasten eenvoudigweg niet in dit plaatje. De stichtingsbestuurders van het Concertgebouworkest konden dit gegeven niet negeren.

Deze opmerkelijke parallellen lijken de verschillen tussen het Concertgebouwconflict en de affaire Heuwekemeijer te overschaduwen, maar ze zijn er wel degelijk. Twee verschillen verdienen hier meer aandacht: de orkestfinanciering en de stijl van leiden van directie en bestuur. De podiumkunsten zijn van oudsher afhankelijk van financiële steun van buitenaf. In dit patroon van patronage vond een geleidelijke verschuiving plaats van een mengeling van entrepreneurschap en mecenaat naar een systeem van overheidsprotectoraat. Cultuursocioloog Hitters doelt met deze laatste term uit het volkenrecht, waarbij een zwakke staat afhankelijk is van een sterke, op een model waarbij de cultuursector financieel afhankelijk is van de staat. Financiering vindt in dat geval dus plaats uit publieke middelen.⁵⁷² Het komt er op neer dat de overheid de cultuursector afschermt van marktwerking en zo zorgt dat zij blijft functioneren. Dit was decennia lang het dominante model, wat niet wil zeggen dat het mecenaat helemaal weg was. Na 1990 vond een verschuiving plaats van de beschermingsfunctie van de overheid, die bij de podiumkunsten fungeerde als buffer voor marktwerking, naar een meer marktgerichte politiek. Hitters rept van 'een stelselmatige ontmanteling van het protectoraat'.⁵⁷³ Hier past een nuance: een dergelijk marktgerichte politiek is er bij nagenoeg geheel privaat gefinancierde Het Concertgebouw N.V. steeds in enigerlei vorm geweest.

Naast een verschuiving op het zakelijk vlak was er een kentering op bestuurlijk terrein. De 'regentenmentaliteit' van de oprichters/bestuurders van Het Concertgebouw N.V. had na de splitsing van 1952 bij het Concertgebouw in het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest plaatsgemaakt voor een wat zelfgenoegzaam bestuur dat indien nodig bereid was de koers te verleggen. Dat was anders in de raad van bestuur van Het Concertgebouw N.V., waar men niet kon leunen op subsidies van de overheid. Hier duurde de 'paternalistische verstoktheid' van de vooroorlogse cultuurregenten voort.⁵⁷⁴ Dit uitte zich onder meer in de wijze waarop het gebouw het orkest in de tang hield. De verpersoonlijking van deze mentaliteit was De Jong Schouwenburg, bij zijn aantreden als bestuurslid, in de jaren dertig, bijgenaamd 'de jonge stier'.⁵⁷⁵ De Jong Schouwenburg, die we in het vorige hoofdstuk al tegenkwamen in verband met zijn moeizame verhouding met Haitinks voorganger Van Beinum, was een doortastend bestuurder met een uitgesproken opvatting en een voor zijn tegenstanders hinderlijk groot doorzettingsvermogen.⁵⁷⁶ Toen de affaire Heuwekemeijer aan de vooravond van de Amerikaanse tournee van 1967 uit de hand dreigde te lopen, bracht hij de belangen van de N.V. in herinnering. In geval van wanbeheer door directeur Heuwekemeijer zou het bestuur van Het Concertgebouw als oprichter van het orkest moeten overwegen het naamrecht van het Concertgebouworkest in te trekken.⁵⁷⁷

Deze harde lijn van de arrogantie van de vooroorlogse cultuurregenten van Het Concertgebouw was op steeds meer verzet gestuit en bleek in de turbulente jaren zestig niet langer houdbaar. In het Nederlands burgerdom vervaagde het onderscheid in standen en daarmee de

⁵⁷² Hitters, *Patronen van patronage*, 59, 60. Zie ook: Arne van Vliet, *Verbanden tussen welvaart en podiumkunsten* (Rotterdam 2009), 24, 25 (*Master thesis*)

⁵⁷³ Hitters, *Patronen van patronage*, 157.

⁵⁷⁴ Harry Mulisch, *Bericht aan de rattenkoning*, (Amsterdam 1966) 87-90.

⁵⁷⁵ De Jong Schouwenburg was van 1955 tot 1971 bestuursvoorzitter van Het Concertgebouw N.V. en van 1957 tot 1968 tevens actief in het bestuur van de Nederlandse Orkest Stichting.

⁵⁷⁶ De Leur, 'Bernard Haitink', 149.

⁵⁷⁷ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), notulen bestuursvergadering 13 maart 1967. Zie ook: De Leur, 'Bernard Haitink', 125.

deftigheid van de gegoede kringen.⁵⁷⁸ Het aloude pragmatisme van het meebuigen kwam nu weer duidelijker naar voren.⁵⁷⁹ Maar alles in proportie: meebuigen met de rigoureuze plannen van Heuwerkemeijer was toch een brug te ver. Het bestuur koos uiteindelijk de zijde van Haitink en het orkest.

De affaire Heuwerkemeijer voltrok zich in de tijd van Provo, een verschijnsel dat de democratiseringsbeweging in de jaren zestig vleugels gaf en waarvan de invloed in Nederland veel verder reikte dan de hoofdstad. De contouren van een nieuwe wereld tekenden zich af, een wereld van vrijdenkers, antikapitalisten en oprukkende media.⁵⁸⁰ De ensemblecultuur, en daarmee het plan Heuwerkemeijer, paste daar naadloos in, anders dan het traditionele symfonieorkest waar één man het in artistiek opzicht voor het zeggen heeft. Deze laatste gang van zaken, die enige verwantschap toont met de commandostructuur van het leger of de brandweer, werd in de jaren zestig danig op de proef gesteld. Het bevoegd gezag moet daaraan wennen kreeg aanvankelijk weinig vat op Provo, maar onverzettelijk reactionair gedrag jegens dit fenomeen was in elk geval geen optie voor de meeste elites.⁵⁸¹ Dat gold ook voor het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest.

De ideeën van Heuwerkemeijer waren niet zo exclusief als in de literatuur over het Concertgebouworkest wordt voorgesteld. Het Gewandhausorchester Leipzig, een van 's werelds grootste en oudste beroepsorkesten, splitst zich al sinds jaar en dag op om zich tegelijkertijd op verschillende taken – symfonische concerten, operabegeleiding, kamermuziek – te kunnen richten.⁵⁸² In zijn autobiografie verwijst hij naar een artikel over deze praktijk uit 1980. Opmerkelijk is dat er over de nadelen van een dergelijk opgesplitst orkest weinig werd geschreven. Ze zijn er wel degelijk: een lossere en vrijblijvende contact tussen dirigent en orkest, meer transport van musici en instrumenten, meer administratieve rompslomp en meer risico op afgelastingen bij afwezigheid van musici.⁵⁸³

Heuwerkemeijer liep met zijn plan te ver voor de troepen uit, hij haalde te veel overhoop. Hij had bovendien te weinig oog voor het orkest als collectief en precisie-uurwerk. Het op de proef stellen van het orkestrale samenspel leidde tot spanningen. Wie speelden er wel en wie niet in bepaalde ensembles? Was dit gebaseerd op muzikale gronden of werd ook gekeken naar persoonlijkheden van musici?⁵⁸⁴ Het is zeer de vraag of je een ensemble als het Concertgebouworkest – dat zijn reputatie dankt aan een hechte wijze van samenspel – zoiets als een Plan Heuwerkemeijer kunt aandoen.⁵⁸⁵ De fragmentatie ervan druist in tegen het gewenste hoge niveau van het samenspel – een kenmerk van de Amsterdamse orkestklank.⁵⁸⁶

Heuwerkemeijer zal vooral in het geheugen blijven als de man van het visionaire plan dat zijn naam draagt. Nog in de jaren tachtig echoden vooraanstaande internationale orkestdirecteuren als Ernest Fleischmann en Basil Tschaikoff ideeën die zo uit het Plan Heuwerkemeijer leken te komen. Ze pleitten voor grotere ‘communities of musicians’ dan wel voor de onderverdeling

⁵⁷⁸ Te Velde, ‘Herenstijl en burgerzin’ in: Remieg Aerts en Te Velde, *De stijl van de burger. Over Nederlandse burgerlijke cultuur vanaf de Middeleeuwen* (Kampen 1998) 172.

⁵⁷⁹ Te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme*, 50.

⁵⁸⁰ Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben*, 342.

⁵⁸¹ Kennedy, *Nieuw Babylon*, 212. Zie ook: Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben*, 250, 251.

⁵⁸² Heuwerkemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwerkemeijer*, 257.

⁵⁸³ Zie voor belangrijke bezwaren tegen een mobiel ensemble ook: SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Jaarverslag over 1967 van de Amsterdamse Raad voor de Kunst, bijlage 4.

⁵⁸⁴ Gesprek met Berkhout d.d. 1 november 2011 in Landsmeer.

⁵⁸⁵ Gesprek Frans de Ruiters d.d. 13 september 2013 te Leiden.

⁵⁸⁶ Riemen, *De universiteit van het leven*, 54. In deze serie gesprekken met uitgever, musici, filosofen en schrijvers over levenslessen zegt Haitink: ‘Ik heb mijn hele leven moeten vechten om een bepaalde kwaliteit te bereiken, de grootheid die in de muziek schuilt door een orkest te laten klinken. Dat is niet gemakkelijk, dat is zelfs moeilijk om te bereiken.’

van orkesten in een aantal kleinere groepen en ensembles.⁵⁸⁷ De naoorlogse garde van jonge componisten kreeg deels compensatie voor het sneven van het Plan Heuwekemeijer door het in 1961 gestarte Nederlands Blazersensemble. Aan de basis daarvan stond Thom de Klerk, eerste fagottist van het Concertgebouworkest. Het NBE was voortgekomen uit Aulos Kwintet dat later werd uitgebreid tot een dubbel blaaskwintet. Na het plotselinge overlijden van De Klerk, in 1966, nam Edo de Waart, hoboïst in het Concertgebouworkest het stokje over. In het NBE speelden diverse collega's uit het Concertgebouworkest onder wie hoboïst Werner Herbers, klarinettist George Pieterse, fagottist Joep Terwey en hoboïst Han de Vries. Het NBE werd net als het Concertgebouworkest wereldberoemd. Volgens componist Cornelis de Bondt reed het moderne NBE 'als een glimmende Ferrari door het repertoire en door het Nederlandse muzieklandschap'.⁵⁸⁸ Naast verschillen tussen het grote orkest en het flexibele ensemble zijn er overeenkomsten. De blazers uit beide kampen waren groot geworden in de tijd van provo's en revolterende kunstenaars. Buiten de schijnwerpers van de publiciteit groeiden beide werelden geleidelijk naar elkaar toe.⁵⁸⁹ Net als het Concertgebouworkest kreeg ook het NBE te maken met subsidiekortingen. En ook het NBE vergezelde het Koninklijk Huis regelmatig tijdens staatsbezoeken.

Externe druk

In de roerige jaren zestig kwam de leiding van het Concertgebouworkest na de affaire Heuwekemeijer ook nog eens in conflict met de buitenwacht. Het betrof een reeks polemieken, discussies en confrontaties tussen jonge componisten en de 'gevestigde orde', waarvan het Concertgebouworkest een belangrijke representant zou zijn.⁵⁹⁰ Spilfiguur onder de rebelse componisten was Peter Schat, de protestantse Utrechtse bakkerszoon die korte metten wilde maken met de in zijn ogen provinciale gezapigheid van het Nederlandse muziekleven. Een interview in het blad *Provo* 3 getuigt van de spierballentaal die medio jaren zestig in Amsterdam wel vaker voorkwam. 'De mensen met de autoritaire regentenmentaliteit moeten worden aangepakt. Zij hebben het voor het zeggen en zij zijn juist tegen ontwikkeling en ontplooiing. Mr. Stheeman, president van de Amsterdamse rechtbank, en burgemeester Van Hall zijn daar stralende voorbeelden van.'⁵⁹¹ Saillant detail is dat Ubbo Stheeman in die jaren lid was van het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest.

Mulisch, die later met Schat en anderen betrokken was bij de opera *Reconstructie*, schreef in het reportageboek *Bericht aan de rattenkoning* over protestacties van de provobeweging: 'De regentenmentaliteit doordringt het hele Nederlandse leven, zoals de stank van een smeulende asbak het hele huis.'⁵⁹² De vanzelfsprekendheid van het gezag veranderde in de jaren zestig in de eis om verantwoording af te leggen. Er groeide een veel kritischer houding, niet alleen tegenover gezagsdragers en -instanties, zoals politici, opvoeders, priesters en dominees, ouders, mannen, de pers, de moraal, de kerken, maar ook tegenover de wetten van de esthetica en de goede smaak.⁵⁹³

Voor zover provo een concreet doel had was dat een samenleving geïnspireerd op het project 'Nieuw Babylon' van de voormalige Cobrakunstenaar Constant Nieuwenhuijs. New Babylon was een ludieke stad waarin de mens als een vrije nomade rondtrok. Volgens Constants Manifest uit 1961 diende de kunstenaar mee te werken aan de komst van 'een nieuw bestaan

⁵⁸⁷ Stephen Cottrell, 'The future of the orchestra' in: Lawson (ed.), *Lawson e.a. (ed.), The Cambridge companion to the orchestra*, 258, 259.

⁵⁸⁸ Saskia Törnqvist, *Nederlands Blazers Ensemble. Luchtfietsers en wegbereiders* (Hoorn 2010) 7.

⁵⁸⁹ Van Putten, *Alles moest anders*, 437.

⁵⁹⁰ Cleij en Van Dongen, 'Componisten over de vloer', 169.

⁵⁹¹ Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 322.

⁵⁹² Harry Mulisch, *Bericht aan de rattenkoning*, (Amsterdam 1966) 197.

⁵⁹³ Hugo Brems, *Altijd weer vogels die nesten beginnen. Geschiedenis van de Nederlandse literatuur 1945-2005* (Amsterdam 2006) 255.

van een ander, vrijer, meer vervuld leven, van een samenleving dus die meer in overeenstemming is met de reële behoeften van vandaag en morgen' om op die manier 'het leven tot een creatie, tot een kunstwerk te maken'.⁵⁹⁴

Ook aan het politieke front hing verandering in de lucht. Een nieuwe garde diende zich aan onder wie Hans van Mierlo met D66. In het eerste deel van zijn biografie van Schat schrijft Bas van Putten: 'Daar, buiten de gestaalde kaders om, zijn het niet de beroepspolitici, maar de schrijvers en musici, wetenschappers en journalisten die het weermiddel brouwen tegen de verstening van de macht. Zij leren de maatschappij in de spiegel kijken.'⁵⁹⁵

Schat stond aan de basis van een actiecomité dat ijverde voor meer geld voor componisten – analoog aan het 'Schrijversprotest' dat in 1964 leidde tot de komst van het Fonds voor de Letteren. Maar een 'Fonds voor de Scheppende Toonkunst' zat er voorlopig niet in. Tegenstanders, onder wie componist en conservatoriumdocent Kees van Baaren plaatsten vraagtekens bij de maatstaven om te beoordelen of iemand componist was. Daarnaast waren critici bevreesd dat een dergelijk fonds leidde tot veelschrijverij. Na veel bestuurlijk geharrewar kwam er pas in 1981 een Fonds voor de Scheppende Toonkunst.⁵⁹⁶ Schat en andere protesterende componisten kozen een nieuw actiedoel: de uitvoeringspraktijk voor nieuwe muziek en haar marginale plaats in de orkestprogramming.

Opmerkelijk is dat Schat en zijn medeactievoerders – Louis Andriessen, Reinbert de Leeuw, Mischa Mengelberg – achterneef van Willem Mengelberg – en Jan van Vlijmen – allen leerlingen waren van Van Baaren. Peter Schat had de groep componisten bij elkaar gebracht. De grondslag daarvoor werd gelegd in 1966 toen de vijf bij Schat thuis in Amsterdam plannen beraamden voor de zestigste verjaardag van hun leermeester Van Baaren.⁵⁹⁷ Ze waren strijdbaar en vasthoudend en hielden het debat over de positie van het eigentijdse repertoire in het muziek nauwlettend in de gaten.

Een open brief van componist Ton de Leeuw, naam- en vakgenoot van Reinbert de Leeuw, in het *Algemeen Handelsblad* van 3 oktober 1964 werkte als een eerste aanzet voor hun nieuwe actiedoel. De Leeuw bepleitte zoals we zagen één mobiel ensemble dat zich in flexibele bezettingen volledig kon inzetten voor eigentijdse muziek.⁵⁹⁸ Het pleidooi van De Leeuw leidde ertoe dat Schat en zijn vrienden tot een gewijzigd standpunt kwamen: niet een mobiel ensemble was de oplossing want dat leidde tot isolering van de nieuwe muziek. Bestaande instituties, waaronder het Concertgebouworkest, zelf moesten volgens hen veranderen.⁵⁹⁹ Ook daar hadden ze ideeën over, want ze kenden één man die de integratie van de eigentijdse muziek in de reguliere programming van het Concertgebouworkest als geen ander kon bewerkstelligen: de Italiaanse gastdirigent Bruna Maderna.

Een interview van muziekcriticus János Reichenfeld met Maderna, in februari 1966 in het *Algemeen Handelsblad*, had veel stof doen opwaaien.⁶⁰⁰ De kop luidde: 'Wenen heeft grootse plannen met Maderna'. In dit vraaggesprek pleitte de dirigent voor integratie van de nieuwste muziek in reguliere concertprogramma's. Hij zag geen heil in 'gettoprogrammering' waarbij eigentijdse muziek in aparte concertseries klonk. Maderna stond op het punt om een vaste verbintenis aan te gaan met een Weens orkest om dit streven daar in praktijk te brengen.⁶⁰¹

⁵⁹⁴ Ibidem 257. Zie ook: Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, hoofdstuk 6.

⁵⁹⁵ Van Putten, *Alles moest anders*, 325.

⁵⁹⁶ Ibidem 330.

⁵⁹⁷ Ibidem 436.

⁵⁹⁸ *Algemeen Handelsblad*, 3 oktober 1964. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 96. Alsook: Robert Adlington, *Composing dissent. Avant-garde Music in 1960s Amsterdam* (Oxford 2013), 70.

⁵⁹⁹ Van Putten, *Alles moest anders*, 331.

⁶⁰⁰ *Algemeen Handelsblad*, 22 februari 1966.

⁶⁰¹ Zie: Van Putten, *Alles moest anders*, 332. Dit Weense orkest is vermoedelijk de Wiener Symphoniker, niet te verwarren met de Wiener Philharmoniker. (In de literatuur over de Wiener Symphoniker komt naam Maderna niet voor.)

De vijf componisten publiceerden enkele weken later in dezelfde krant een open brief aan het bestuur van het Concertgebouworkest met kritiek op het feit dat het Concertgebouworkest een benoeming van Maderna als gespecialiseerd dirigent in nieuwe muziek naast Haitink aan zich voorbij liet gaan.⁶⁰² De componisten zagen in Maderna de geestelijke opvolger van Willem Mengelberg die eertijds componisten als Mahler en Strauss bij het Concertgebouworkest introduceerde: ‘Als wij hier aan Mengelberg refereren, is dat om wat o.i. nooit gedateerd zal zijn: zijn roekeloze visie, zijn vermogen, het publiek te confronteren met eigentijdse muziek, en zijn vasthoudendheid op dat punt, waaraan voorgoed de naam van Mahler is verbonden.’⁶⁰³ Mengelberg bracht tussen 1920 en 1940 een kleine zestig wereldpremières bij het Concertgebouworkest.⁶⁰⁴

Later richtten de *angry young men* zich rechtstreeks tot de orkestleiding, die terughoudend reageerde. Op 2 juni 1966 vond een gesprek plaats tussen de componisten Andriessen, Mischa Mengelberg, Schat en Van Vlijmen enerzijds en de voorzitter van het stichtingsbestuur en de directeur van het Concertgebouworkest anderzijds. ‘Wederzijds werden de standpunten toegelicht, doch men kwam hierbij niet wezenlijk nader tot elkaar.’⁶⁰⁵ Het Concertgebouworkest voelde zich niet aangesproken en kon aantonen dat het zich op het vlak van de eigentijdse muziek niet onbetuigd had gelaten. In de periode 1958-1962 had het orkest zich onder leiding van gastdirigent Hans Rosbaud regelmatig ingezet voor de uitvoering van contemporaine muziek.⁶⁰⁶ Ook daarna liet het orkest vaak actuele muziek uitvoeren door dirigenten die daarin gespecialiseerd waren.⁶⁰⁷

De serie C combineerde nieuwe muziek met traditioneler repertoire. In januari 1965 vond op initiatief van orkestdirecteur Heuwerkemeijer een Experimenteel Concert plaats. Vanaf 1966 was er – opnieuw op initiatief van het orkest – de serie E: muziek van 1945 voor ongebruikelijke bezettingen. Het Concertgebouworkest speelde tijdens dit soort concerten ook werken van Andriessen, Schat en Van Vlijmen. Daarnaast introduceerde hij een zogenoemde ‘herhaalformule’ waarbij het publiek tijdens de pauze via een enquête kon aangeven welk werk van vóór de pauze in de tweede helft van het programma herhaald moest worden. Musicoloog Emanuel Overbeeke stelde vast dat het Concertgebouworkest in de jaren zestig een van de koplopers was in het aantal uitvoeringen van eertijds repertoire, inclusief Nederlandse muziek.⁶⁰⁸ Het valt op dat het Concertgebouworkest regelmatig werken uitvoerde van de rebelerende componisten.

De boze componisten vroegen de redactie van het maandblad *De Gids* om hun actiedoel over te nemen en te delegeren aan een comité. Op 14 december 1966 organiseerde het Comité Openbaar Debat Programmabeleid Concertgebouworkest in televisiestudio Bellevue in Amsterdam een *teach-in*. Inzet: het artistieke beleid van het Concertgebouworkest ten aanzien van hedendaagse muziekkuitingen en het dirigentenbeleid. Dirigent Haitink en artistiek leider Flothuis lieten verstek gaan. Directeur Heuwerkemeijer beperkte zich, daartoe geïnstrueerd door zijn bestuur, tot het afleggen van een verklaring en nam niet deel aan de discussie. De VARA zond een deel van dit debat rechtstreeks uit op een tijdstip waarop voetbalclub Ajax het opnam tegen het Engelse Liverpool. De campagne voor een aanstelling van Maderna naast Haitink eindigde zonder resultaat.⁶⁰⁹

⁶⁰² Ibidem, 16 maart 1966. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 322. Alsook Adlington, *Composing dissent*, 72.

⁶⁰³ Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 332. Zie ook Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 87.

⁶⁰⁴ Van Putten, *Alles moest anders*, 340.

⁶⁰⁵ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1965/66, p. 4

⁶⁰⁶ Giskes, *Dirigenten te gast*, 319-321.

⁶⁰⁷ Ibidem 319.

⁶⁰⁸ Emanuel Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten 1945-2000* (Utrecht 2012) 110.

⁶⁰⁹ Adlington, *Composing dissent*, 82, 83.

Tijdens het televisiedebat meldde Heuwerkemeijer dat ruim 25% van het totale aantal geprogrammeerde werken dat het Concertgebouworkest speelde van na 1910 dateerde.⁶¹⁰ Heuwerkemeijer zette uiteen dat het programmabeleid erop gericht was een zo veelzijdig mogelijk beeld te geven van de symfonische muziek van Bach tot Boulez. Hij benadrukte dat dit uitgangspunt moest leiden tot klinkend resultaat binnen het kader van gegeven mogelijkheden: circa 125 concerten per seizoen waarvoor vijfhonderd repetitieuze beschikbaar waren. ‘Per seizoen is dan ook slechts een klein deel van onze vele eigen wensen realiseerbaar.’⁶¹¹ Heuwerkemeijer zei tot slot dat de orkesttop van mening was dat de artistieke leiding het huidige beleid diende voort te zetten met één vaste dirigent en een aantal geselecteerde gastdirigenten.

In 1967 verscheen onder redactie van ‘werkredacteur’ Mulisch een vlugschrift van *De Gids* getiteld ‘Achter de muziek aan. Het Concertgebouworkest ter discussie’. In dit pamflet zetten de componisten het orkest neer als een antiek instituut: ‘Voor de Nederlander was tot nu toe de internationale reputatie van het Concertgebouworkest één van de zekerheden waarop hij zijn culturele status bouwde.’⁶¹² Met dit geschrift – in feite een verslag van hun in 1966 gestarte protestactie – kwam daar voorlopig een einde aan, zo meenden zij. Haitink, Flothuis en Heuwerkemeijer waren in hun pennenvrucht respectievelijk ‘een voor de actuele muziek incompetent dirigent’, ‘een nietszeggend artistiek leider’ en ‘een directeur die in de aldus ontstane ruimte vrij spel meent te hebben’.⁶¹³ In de eerste maanden van 1967 programmeerde het Concertgebouworkest weliswaar werken van Boulez, Nono, Schat, Stockhausen en Van Vlijmen, maar het orkest bleef de schijn tegen houden. De strijd met de actievoerende componisten eindigde in een patstelling. De componisten hadden weliswaar veel publiciteit behaald met hun acties, maar bleven met lege handen achter. Eind 1969 kwamen zij nog één keer terug.

Noten kraken

Op maandagavond 17 november van dat jaar klonk in de Grote Zaal van Het Concertgebouw een ‘notenkrakerssuite’, maar deze keer niet de vertrouwde van Tsjaikovski. Juist toen chef-dirigent Haitink de opmaat aangaf van een fluitconcert van Johann Joachim Quantz, klonk vanuit de zaal achter het frontbalkon een kakofonie van ratels, toeters en een enkele fluit. Een aantal concertgangers kraakte intussen noten. Op het balkon deelden actievoerders pamfletten uit en wierpen stencils de zaal in. De toenmalige vriendin van componist Andriessen beklom het podium en werd daarvan op hardhandige wijze verwijderd. De ordebewakers werkten ook de andere actievoerders naar buiten. De pamfletten riepen op tot een openbare discussie over de fundamenten waarop het artistieke beleid van het Concertgebouworkest rustte, een beleid dat volgens de actievoerders in hoge mate ondemocratisch was. ‘Aan de top van dit apparaat bevinden zich twee jonkheren, een oud-wethouder, een oud-minister en de onvermijdelijke mr. Stheeman, rechter te Amsterdam.’⁶¹⁴ De componisten keurden de gevolgen af van de zich ‘in ondoorzichtige regionen’ afspelende besluitvorming, resulterend in ‘het eindeloos herhaalde aanbod van culturele consumptiewaar’. De actievoerders hekelden de last van het verleden en de arrogantie van de macht, een macht die de neiging had een weinig zichtbare vanzelfsprekendheid aan te nemen.⁶¹⁵

⁶¹⁰ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1965/66, p. 11. Ter vergelijking: Giskes maakt in zijn – niet als handelseditie uitgegeven – proefschrift duidelijk dat de interesse in de avant-garde bij de Berliner Philharmoniker gedurende het dirigentschap van Karajan, dat in 1989 eindigde, uitbleef. In Amsterdam werd duidelijk meer gedaan aan de uitvoering van eigentijdse muziek. Zie: Giskes, *Dirigenten te gast*, 336.

⁶¹¹ Louis Andriessen e.a., *Achter de muziek aan. Het Concertgebouworkest ter discussie* (Amsterdam 1967) 39.

⁶¹² Ibidem, 5

⁶¹³ Ibidem 8. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 322, 323.

⁶¹⁴ Van Royen, *Historie en kroniek II*, 133.

⁶¹⁵ Te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme*, 28.

Bij de beoordeling van de protestactie is er iets voor te zeggen om een onderscheid te maken tussen de werkelijke conflictstof en de symbolische betekenis ervan.⁶¹⁶ Concreet kon men het Concertgebouworkest niet veel verwijten. Het speelde regelmatig nieuwe muziek, zelfs van notenkrakers als Andriessen, Schat en Van Vlijmen. Het publiek liet het daarbij nogal eens afweten wat resulteerde in half volle zalen en orkestleden maakten de keuze voor eigentijdse muziek – wegens nieuwe, vaak ongebruikelijke speeltechnieken en notaties vaak lastig in te studeren – meer uit plichtsbesef dan uit brandende overtuiging.⁶¹⁷ De symbolische waarde zat in de strijd van de notenkrakers tegen het burgerlijk establishment in de kunst, waarvan het Concertgebouworkest met zijn accent op het laatromantische symfonisch repertoire in hun visie een sprekend voorbeeld was. Jonge musici in het orkest voelden wel sympathie voor hun strijdende lotgenoten, maar waren professioneel genoeg om een bekwaam orkest met zijn traditie te verdedigen tegen ‘de dissonanten van het notenkraken’.⁶¹⁸ Al met al was sprake van een actie met het verkeerde argument bij het verkeerde orkest op het verkeerde moment. Het bestuur, de directie en de chef-dirigent, die door artistiek leider Flothuis uit de wind werd gehouden, wisten goed stand te houden tegen de symbolische stormloop van een groep dominante en onverzettelijke oproerkraaiers.

Niettemin had de actie destijds veel impact gehad. In hun biografische schets over Haitink wijden Bank en Wennekes er een hoofdstuk aan van meer dan dertig bladzijden. Daarin plaatsen zij de actie in het bredere verband van de algehele culturele agitatie in de jaren zestig. Ondanks het feit dat ze beter een ander orkest als mikpunt hadden kunnen kiezen lieten de Notenkrakers hun sporen achter. Het Muziekgebouw aan ‘t IJ in Amsterdam kan in zekere zin worden opgevat als een product van de Notenkrakersacties en het ontstaan van de ensemblecultuur in de jaren zestig. De gesubsidieerde concertzaal, die in 2005 haar deuren opende, ontwikkelde zich als een geduchte concurrent van het privaat gefinancierde Concertgebouw. Hoe keek Maderna, door de Notenkrakers beoogd dirigent voor nieuwe muziek naast Haitink, terug op zijn Amsterdamse avonturen? Maderna deed op 17 juni 1967 – aan de vooravond van zijn Holland Festivaluitvoering van Monteverdi’s *Orfeo* met het Utrechts Symfonie orkest – enkele opmerkelijke uitspraken in het *Nieuwsblad van het Noorden*. ‘Het Concertgebouworkest is een uitstekend orkest, maar het sfeerverschil tussen deze mensen en mij is dermate groot dat ik mij er waarschijnlijk niet geheel thuis zou kunnen voelen. Het is verrukkelijk om daar af en toe gastdirigent te kunnen zijn, maar voor altijd? Nee, daarvoor ben ik in de eerste plaats te turbulent, in de tweede plaats te onsolide en in de derde plaats te veel bohemien.’⁶¹⁹ Maderna overleed in 1973.

Achteraf gaf Andriessen toe dat de vijf rebellerende componisten er vrijwel zeker van waren geweest dat Maderna nooit naast Haitink benoemd zou worden. ‘Wij wisten dat het gezapige, uiterst deftige Concertgebouworkest er niet over peinsde om een alcoholische, Italiaanse playboy aan te stellen, want dat was hij toch eigenlijk. Hij was ook een gróót dirigent, dat was iedereen met ons eens, maar hij kwam te laat op repetities en zo. Ik had de houding van: ‘‘Ik weet dat dit niet kan en daarom moet het!’’ Een houding die je achteraf zou moeten beschrijven als het idealisme van de jaren zestig.’⁶²⁰ In Nederland lagen meer orkestleiders onder vuur. Ook bij het Residentie Orkest, voorheen een geducht concurrent van het Concert-

⁶¹⁶ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 111.

⁶¹⁷ Ibidem.

⁶¹⁸ Ibidem 112.

⁶¹⁹ *Nieuwsblad van het Noorden* d.d. 17 juni 1967. Zie ook: Van Putten, *Alles moest anders*, 342. Alsook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 93.

⁶²⁰ Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 437.

gebouworkest, werd de behoudende Willem van Otterloo geconfronteerd met een vurig streven naar repertoirevernieuwing.⁶²¹

Hoe nu verder? Dat was de grote vraag na het ontslag van Heuwekemeijer. De in de muziekwereld onbekende Van Dantzig volgde hem op. Heuwekemeijer trad in 1968 in dienst van de Nederlandse Radio Unie. Daar gaf hij leiding aan het muziekapparaat, bestaande uit vijf orkesten en een professioneel koor. De nieuwe zakelijk leider Van Dantzig had een kalmerende invloed op een destijds moeilijk varende instelling. Volgens Haitink moest deze benoeming gezien worden in de context van de affaire Heuwekemeijer. ‘Toen kwam Van Dantzig als een soort *Unschuld vom Lande*, een rustige, wat stille man. Het was natuurlijk een beslissing van het bestuur, te meer omdat het ging om de zakelijk leider, maar hij leek mij sympathiek en dat bleek hij inderdaad te zijn. (...) Het werd tijd dat er rust in de tent kwam en daar heeft hij voor gezorgd.’⁶²² Van Dantzig was afkomstig van de verkoopafdeling van British Petroleum. Tijdens zijn entree bij het orkest speehte hij: ‘Zoals u op mij kunt rekenen dat alles gesmeerd loopt – ik kom uit een oliebedrijf – zo doe ik graag een beroep op uw goede wil.’⁶²³ In zijn werkruimte, die door orkestleden ‘het Dolfinarium’ werd genoemd, speelde Van Dantzig regelmatig viool. Hij onderhield goede relaties met Haitink en artistiek leider Flothuis en loodste het orkest door een rustig intermezzo tussen de roerige jaren zestig en de turbulente jaren tachtig.

De bezonnen Van Dantzig was in vele opzichten het tegenbeeld van zijn ambitieuze voorganger Heuwekemeijer. Toch zijn bij sommige van zijn maatregelen wel vraagtekens te plaatsen. Uit bezuinigingsoverwegingen maakte hij een einde aan het instituut assistent-dirigent – een traditie die terugging tot 1953. Bekende assistenten van de chef-dirigent waren Edo de Waart, Hans Vonk, Willem Frederik Bon en Ed Spanjaard. Ze moesten op papier het werk van de chef ontlasten door orkestrepitities voor te bereiden zodat ze in noodgevallen konden inspringen. In de praktijk hadden ze niet veel te doen. Haitink noemde de afschaffing van de assistent-dirigenten niettemin ‘een grote fout’ gezien de beperkte mogelijkheden van aankomend dirigenten om praktijkervaring op te doen.⁶²⁴ Later viel het orkest terug op dirigerende orkestleden die de chef-dirigent desgewenst konden bijstaan. Inmiddels heeft het orkest het instituut assistent-dirigent in ere hersteld.⁶²⁵ Een andere opmerkelijke maatregel van Van Dantzig is het retourneren van niet gebruikte subsidiegelden aan de gemeente Amsterdam.⁶²⁶ Dat zegt veel over de rustige jaren zeventig, een tijd waarin veel zaken kennelijk ‘gesmeerd liepen’.⁶²⁷

Na het vervroegde pensioen van Van Dantzig, in 1983, bleef zijn functie uit bezuinigingsoverwegingen vacant. Van Royen, sinds 1974 de opvolger van Flothuis, zette zijn werkzaamheden na het terugtreden van Van Dantzig voort als directeur/artistiek leider. Van Royen, wiens affiniteit duidelijk op het artistieke vlak lag, nam er dus de verantwoordelijkheid van Van Dantzig bij.⁶²⁸ Het stichtingsbestuur, destijds onder leiding van de Amsterdamse hoogleraar privaatrecht Anton Gerard Lubbers, zag daar kennelijk geen gevaar in. Van Royen werd voortaan ondersteund door administrateur Jacques van der Hulst en perschef Sjoerd van

⁶²¹ Nelissen, *Willem van Otterloo (1907-1978). Een dirigentenloopbaan* (Utrecht 2009) 380. Van Otterloo moest evenals Haitink niets hebben van een flexibele inzet van orkestleden in uiteenlopende bezettingen. Ook hij vreesde voor kwaliteitsverlies.

⁶²² Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’ 55.

⁶²³ Van Dantzig, *Zo lang niet alles is verteld*, 72.

⁶²⁴ Gesprek met Haitink in Luzern d.d. 21 juni 2008.

⁶²⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag over 2015, p. 9

⁶²⁶ Gesprek met Jan Willem Loot d.d. 10 december 2007 in Amsterdam. Loot was algemeen directeur van het Concertgebouworkest 1998 tot 2008.

⁶²⁷ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 117.

⁶²⁸ Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 119. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 185.

den Berg. Van der Hulst werd gepromoveerd tot adjunct-directeur financiën, Van den Berg tot adjunct-directeur in- en externe betrekkingen.

Met deze manoeuvre nam het stichtingsbestuur een groot risico. Er was een straffe conjuncturele tegenwind opgestoken en overheden begonnen in de jaren tachtig fors te bezuinigen. Het Concertgebouworkest was intussen met handen en voeten gebonden aan Het Concertgebouw voor een aanzienlijk en vitaal deel van zijn bedrijfsvoering. Ook was er het jarenlang logistiek ongemak wegens de ingrijpende renovatie van Het Concertgebouw. Dit alles vroeg om een krachtig en ervaren zakelijk leider. Van Royen was dit niet, het zakelijk beleid kwam er onder zijn jurisdictie bekaaid vanaf. Hij was als artistiek leider ongetwijfeld belangrijk voor het orkest. Van Royen had de toekomstige chef-dirigenten als Chailly en Jansons al in een vroegtijdig stadium in het vizier. Daarnaast had hij een fijne neus voor spraakmakende gastdirigenten en solisten.

Een symfonieorkest is een instelling waar de financiën sowieso lastig op orde zijn te houden. Veel is ongewis. Een orkest is in Nederland voor een flink deel van zijn inkomsten afhankelijk van publieke middelen en dus van politici die daarover in de Tweede Kamer of de Gemeenteraad beslissen. Deze politici zijn voor een bepaalde termijn actief en hebben niet altijd een scherp beeld van de gang van zaken bij een symfonieorkest. Los daarvan kunnen zich bij een orkest onvoorziene kostenoverschrijdingen voordoen op het vlak van zaalhuur, honoraria van dirigenten, solisten en andere musici, grootschalige producties en buitenlandse reizen.⁶²⁹ Dit alles vraagt om een manager met een stevig profiel, een eigen verantwoordelijkheid en de nodige speelruimte. Een efficiënt iemand met expertise en ervaring. Een dergelijk zakelijke pijler ontbrak jarenlang onder de directie van Van Royen.

18 TOEZICHT

Hoe functioneerde het stichtingsbestuur – dat formeel eindverantwoordelijk was voor het reilen en zeilen van het Concertgebouworkest? Toezicht houden is de primaire rol van dit college. Daarmee kan het bestuur als het goed functioneert risico's op tunnelvisie of afwijken van doelstellingen van de organisatie helpen voorkomen. Bij het aantreden van Haitink stond het bestuur onder voorzitterschap van Gerrit Mattheus Greup. De orkestvoorzitter was, na zijn promotie in de rechtsgeleerdheid, in 1924 in dienst getreden van de Amsterdamse Kamer van Koophandel en vervulde daar decennialang de zware functie van algemeen secretaris. Hij was een erudiet en veelzijdig man, een geziene figuur ook in het Amsterdamse bedrijfsleven. Greup wilde het jaarverslag van de Kamer van Koophandel van de hoofdstad maken tot een zo volledig mogelijk bron van economische geschiedenis van Amsterdam en Nederland. Maar hij keek ook verder dan de landsgrenzen. Greup vertegenwoordigde Nederland in enkele commissies op het terrein van posten, telegrafie en telefonie bij de Internationale Kamer van Koophandel in Parijs. Hij publiceerde talloze artikelen op administratief, economisch en juridisch gebied in binnen- en buitenlandse tijdschriften en schreef boeken over de geschiedenis van waterwegen als het Noordzeekanaal en het Amsterdam Rijn Kanaal.⁶³⁰

Als voorzitter had Greup het echter niet gemakkelijk bij het Concertgebouworkest. Zowel gedurende de affaire Heuwekemeijer als tijdens het componistenoproer had hij onder de nodige interne en externe druk steeds gekozen voor het orkest en de dirigent. In een in memoriam naar aanleiding van het overlijden van Greup staat: 'Het voorzitterschap van de orkeststichting is geen sinecure en Greup heeft enkele zware jaren gehad, jaren waarin hij soms besluiten heeft moeten nemen, die hem menselijk heel zwaar vielen. Want in wezen was hij een milde natuur, die door zijn voorname houding, zijn hoffelijkheid, zijn beheersing der materie, gezag

⁶²⁹ Ibidem 117.

⁶³⁰ Noord-Hollands Archief Haarlem, dossier 409. Zie ook: Johan de Vries, *Kamer van Koophandel en Fabrieken voor Amsterdam. Gedenkboek uitgegeven ter gelegenheid van het 150-jarig bestaan 1811-1961* (Amsterdam 1961).

afdwong, maar die dit gezag ongaarne bewust liet gelden.⁶³¹ Hij geloofde in de naoorlogse vernieuwing van Nederland en past in het beeld dat de historicus Kennedy construeerde van een zich uit overtuiging moderniserende traditionele elite.⁶³² Greup overleed in 1968 en Dirk Georg de Graeff, onder meer kamerheer en ceremoniemeester van de vorstinnen Wilhelmina en Juliana, volgde hem op.⁶³³

Afstandelijkheid

Het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest kwam regelmatig bijeen in de statige zaal van de Nederlandsche Handel Maatschappij, het huidige stadsarchief, aan de Vijzelstraat in Amsterdam.⁶³⁴ Nederlandse koningen, vereeuwigd in portretschilderijen aan de wanden, keken toe. Dergelijke bijeenkomsten met ernstige mannen in donkere pakken aan een lange vergadertafel, vereeuwigd in een ongedateerde brochure van het orkest, doen denken aan een bijeenkomst van de ministerraad in Den Haag. Het waren taferelen van een regenteske allure. Onder de orkestbestuurders bevonden zich behalve De Graeff ook Stheeman, president van de Amsterdamse rechtbank en onder meer betrokken bij de berechting van provo's, alsook Max Geerling, advocaat en juridisch adviseur van het orkest. Het waren bestuurders die met een enige afstandelijkheid en bij voorkeur in beslotenheid te werk gingen, waarbij hun macht een zekere vanzelfsprekendheid uitstraalde.⁶³⁵ Ze streefden naar consensus en harmonie.⁶³⁶

Uit de bestuursnotulen – waarin gevoelige kwesties meestal achterwege werden gelaten – doemt het beeld op van een toezicht dat zich voornamelijk bemoeide met de hoofdlijnen van het beleid en de details van de jaarrekening.⁶³⁷ Zodra er een directie was geïnstalleerd met herkenbare personen met duidelijke taken en bevoegdheden, nam het bestuur meer afstand. Illustratief voor deze passieve houding is een uitlating van chef-dirigent Haitink: 'Dat Hollandse paternalisme, dat niet werkt, en waar mensen ernstige brokken mee maken als ze niet oppassen. Vreselijk, en ze dekken elkaar allemaal. Ze willen het honorair abonnement hebben, op de eerste rij van het balkon zitten, en verder geen gezeur aan hun kop.'⁶³⁸

Haitink stond met deze opvatting niet alleen. De zienswijze van voormalig orkestdirecteur Hagenbeek (1989-1992) over bestuurders in de culturele sector sluit daar bij aan: 'Hun normen- en waardepatroon verandert nogal eens wanneer ze op het terrein van hun hobby iets bestuurlijks gaan doen. Ze zijn soms zulke gepassioneerde bewonderaars van muziek, dirigenten en solisten dat ze zich niet bewust zijn van het feit dat ze de strikte zakelijkheid die van hen verwacht mag worden in acht moeten nemen. Ze passen normen en waarden anders toe dan in hun eigen beroepsveld. Ze zijn dol op muziek, dirigenten en solisten, het brengt ze in verrukking. Hoe integer ze ook mogen zijn: dergelijke bestuurders zijn zich dan niet bewust van het feit dat ze de strikte zakelijkheid die van hen verwacht zou mogen worden niet altijd in acht nemen.'⁶³⁹

Er waren meer kritische stemmen te beluisteren over besturen in de culturele sector. 'De besturen worden bemand door goedwillende lieden, die formeel de beslissingsmacht hebben over het wel en wee van het kunstbedrijf. Het merkwaardige is dat zij niet belanghebbende zijn, niet financieel, noch artistiek of creatief. Het is een honorabele vrijetijdsbesteding, niet

⁶³¹ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), *Zestiende jaarverslag van de Stichting Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest gevestigd te Amsterdam over het seizoen 1967-1968*. 3

⁶³² Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 15.

⁶³³ Cees Mulder (e.a.), *Voor ons en ons huis, meer dan honderd jaar Huisorde van Oranje* (Den Haag 2013) 353.

⁶³⁴ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), diverse jaarverslagen uit de jaren zestig.

⁶³⁵ Te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme*, 28.

⁶³⁶ Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 13.

⁶³⁷ Dit beeld wordt bevestigd in diverse gesprekken en interviews met opeenvolgende zakelijk respectievelijk directeuren van het Concertgebouworkest, met name Cees Hagenbeek, Willem Wijnbergen en Loot.

⁶³⁸ De Beer, *Dirigenten*, 59.

⁶³⁹ Gesprek met Hagenbeek, d.d. 7 december 2007 in Amsterdam.

professioneel dus, met alle kwalijke kanten van dien. De bestuurders denken niet voldoende mee met de artistieke en maatschappelijke ontwikkelingen, zij hebben een begrijpelijke, maar voor het artistieke leven dodende hang naar continu beleid. De kans voor conservering is groot, omdat men door gebrek aan deskundigheid een nieuw beleid zelden aanvoelt. Als zo'n bestuur gebruikt maakt van zijn bevoegdheden dan is het heilloos. Het functioneert pas goed als het stil blijft zitten.⁶⁴⁰

Toch verdient dit beeld enige nuancering. In een pluralistische en snel veranderende samenleving in de jaren zestig was het laten vieren van de teugels de beste optie. Goed bestuur betekende vooral het zich ervan verzekeren dat zaken niet uit de hand liepen.⁶⁴¹ In die zin wist het stichtingsbestuur het orkest zonder al te veel kleerscheuren door het componistenoproer te loodsen. Daarbij komt dat besturen in de kunstwereld andere eisen stelt dan besturen in het bedrijfsleven of in de juristerij, waar men gewend is te werken met koele cijfers en heldere procedures. Artistieke aspecten bij kunstinstituten – denk aan beoordeling van proefspel van nieuwe orkestleden, de samenstelling van de programmering en of muzikale niveau van het orkest – vereisen specifieke ervaring en expertise en zijn voor buitenstaanders lastig te beoordelen. De meeste orkestbestuurders voelen zich daar ongemakkelijk bij en zoek instinctief hun heil in de meer zakelijke aspecten van het orkestbedrijf. Dat laat onverlet dat een chef-dirigent als Chailly (1988-2004) door het stichtingsbestuur werd geadoreerd en verwend. 'Hij werd te veel naar de ogen gekeken als de grote maestro.'⁶⁴²

19 ONDERSTEUNING

Een stichtingsbestuur – eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van de instelling – vervult een toezichthoudende rol, maar ook de directie, de stafmedewerkers en de orkestleden ook *support*. In deze ondersteunende rol had het stichtingsbestuur echter weinig speelruimte. Dit was een uitvloeisel van de splitsing van gebouw en orkest. De bestuurders van Het Concertgebouw hadden hun zaakjes juridisch gezien goed voor elkaar. Tijdens de scheiding van 1952 hadden ze bedongen om tegen een vergoeding allerlei diensten voor het orkest te verrichten. Voor het orkest had dit ingrijpende effecten, zowel op het zakelijke als op het artistieke vlak. Zoals we in het vorige hoofdstuk zagen, was de N.V. met de stichting een 'retributieovereenkomst' aangegaan voor onbepaalde tijd. Deze vorm van 'gedwongen winkelnering' betrof vaste componenten zoals vergoeding voor gebruik van diverse ruimten, muziekbibliotheek, muziekinstrumenten, transport, bagagemateriaal et cetera en variabele onderdelen, zoals zaalhuur voor repetities en concerten. Op kantoor beschikte het orkest over een kleine kas; voor grote bedragen moest men naar Het Concertgebouw toe. Facturen werden door stafleden van het orkest afgetekend en op een verzamellijst geplaatst die naar 'de overkant' ging. Voor honoraria van gastdirigenten en solisten gold hetzelfde. Met andere woorden: het orkest was met handen en voeten gebonden aan het gebouw.⁶⁴³ Deze situatie was verre van ideaal. De accountant van het orkest moest zich voor de verantwoording van

⁶⁴⁰ Besturen van kunst. Boekmanstichting, Amsterdam/Utrecht 1968. Citaat uit een artikel van Paul Beugels waarin hij verslag doet van een aantal gesprekken met betrokkenen. In dit geval een jurist die niet bij naam wordt genoemd. Musicoloog Willem Sutherland spreekt van een taoïstisch bestuursmodel in de culturele sector wegens de nadruk die dit Chinese stelsel legt op harmonie, rust en zelfstandigheid.

⁶⁴¹ Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 209. Zie ook: Blom, 'De Jaren Vijftig' en 'De Jaren Zestig', *BMGN*, 112 (1997) afl. 4, 517-528.

⁶⁴² Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

⁶⁴³ Gesprek met Jacques van der Hulst, in de jaren tachtig adjunct-directeur financiën, d.d. 14 oktober 2007 te Amsterdam.

inkomsten zoals uit abonnement- en entreegelden en royalty's van platenmaatschappijen baseren op een verklaring van de accountant van het gebouw.⁶⁴⁴

Deze afhankelijkheidsrelatie had ook effecten op het artistieke vlak. In de naoorlogse jaren veranderde er het nodige in de artistieke opvattingen over de uitvoeringspraktijk van vooral oude muziek. Musicologen hadden nieuw onderzoek gedaan naar wat wel wordt genoemd de 'historisch geïnformeerde uitvoeringspraktijk' en dit leidde tot een heroriëntering, te beginnen bij muziek uit de Barokperiode. Er kwamen herziene versies op de markt van partituren orkestpartijen van Bach, Haydn, Mozart en Beethoven. Het uitvoeren van deze Weense klassieken geldt als heilzaam voor de speeltechniek van de orkestmusici en de transparantie van de orkestklank. Voormalig orkestinspecteur Berkhout volgde dit proces achter de schermen op de voet. 'Orkestpartijen moesten vervangen worden, maar bij het gebouw zei men dat daar geen geld voor was. Uiteindelijk kon het gedateerde materiaal vaak pas veel later dan gewenst vervangen worden en dit moest keer op keer worden besproken in het bestuur van Het Concertgebouw, waar men een slinkse verdragingsstactiek hanteerde. Ook vervanging van delen van het instrumentarium, zoals contrabassen en pauken, verliep uiterst moeizaam. De mensen bij Het Concertgebouw hadden geen idee van de orkestbelangen waarover ze moesten beslissen.'⁶⁴⁵

Dit was een serieus punt, want het raakte de kernactiviteit van het orkest. Een van de pioniers van de nieuwe uitvoeringspraktijk was de invloedrijke Harnoncourt, sinds 1975 actief als gastdirigent van het Concertgebouworkest waarmee hij uiteindelijk 276 concerten gaf.⁶⁴⁶

Muziek liefhebbers begonnen pompeuze uitvoeringen met een grote orkestbezetting van Bachs *Matthäus-Passion* en andere barokmuziek als onbevredigend te ervaren.⁶⁴⁷ De basbariton Max van Egmond, die intensief met Harnoncourt samenwerkte, sloeg de spijker op z'n kop: 'Van de onvrede die wij voelen bij het horen van oude muziek door moderne ensembles, kan het grootste deel wegvallen, als zij hun speelwijze ten minste aanpassen.'⁶⁴⁸

Harnoncourt had sinds de jaren vijftig met zijn eigen ensemble, Concentus Musicus, dat oude instrumenten bespeelde, voor nieuwe inzichten gezorgd gebaseerd op grondig historisch onderzoek. Daarbij was geen plaats voor muziek als ornament 'um leere Abende durch Opern- oder Konzertbesuch zu garnieren; um öffentliche Festlichkeit herzustellen oder auch um mittels Radios die Stelle der häuslichen Einsamkeit zu vertreiben oder zu beleben'.⁶⁴⁹

⁶⁴⁴ SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Rapport van Janssen, Splint & Co accountants d.d. 17 maart 1961 inzake jaarrekening 1 september 1959 – 31 augustus 1960. Het Concertgebouw N.V. werkte met het accountantskantoor Nietzman, Ten Hage en Kuijper.

⁶⁴⁵ Gesprek met Berkhout, d.d. 10 mei 2008 te Amsterdam.

⁶⁴⁶ *Preludium*, april 2016, 19.

⁶⁴⁷ Giskes, *Dirigenten te gast*, 326.

⁶⁴⁸ Bas bariton Max van Egmond in *Preludium* maart 1975, 4. Van Egmond werkte regelmatig samen met Harnoncourt.

⁶⁴⁹ Harnoncours inzichten zijn treffend verwoord in zijn dankwoord na de uitreiking van de Erasmus Prijs in 1980. Zie: <http://www.erasmusprijs.org/prijswinnaars>. Enkele van zijn uitspraken zeggen veel over zijn benadering van muziek: 'Der folgenreichste Versuch, die Musik zur Allgemeinverständlichkeit zu vereinfachen, geschah im Gefolge der französischen Revolution. Damals wurde, zum erstmal im Rahmen eines grossen Staates, versucht die Musik den neuen politischen Ideen dienstbar zu machen: das ausgeklügelte pädagogische Programm des Conservatoire war die erste Gleichschaltung in unserer Musikgeschichte. Nach diesen Methoden werden heute noch die Musiker für die europäische Musik *weltweit* ausgebildet und den Hörern – denselben Prinzipien folgend – erklärt, dass es nicht nötig sei Musik zu lernen um sie zu verstehen; das bloss Schönfinden sei bereits alles.' Twee activiteiten konden dit proces volgens Harnoncourt keren. 'Erstens: die Musiker müssen nach neuen Methoden ausgebildet werden; oder nach Methoden die an die Zeit vor 200 Jahren anknüpfen. Auf unseren Musikschulen wird nicht die Musik als Sprache gelehrt, sondern nur die Technik des Musikmachens; das Skelett der Technokratie, ohne Leben. Zweitens: die allgemeine Erziehung zur Musik müsste neu durchdacht werden, und ihr der Platz eingeräumt werden, die sie haben muss. So wird man die grossen Werke der Vergangenheit neu sehen, in ihrer aufwühlenden, verändernden Vielfalt. Und man wird auch wieder bereit sein für das Neue.'

Harnoncourt werkte vanuit het manuscript van de componist en besteedde veel aandacht aan de context van een werk en de daarbij volgens hem behorende klankvoorstellingen. Daarnaast hechtte hij veel waarde aan de kwaliteit en de fantasie van de individuele orkestmusici. Het was een procédé dat zijn vruchten afwierp en gesteund werd door diverse musici van het Concertgebouworkest, onder wie concertmeester Herman Krebbers. Harnoncourt wist keer op keer te bewijzen dat een zorgvuldige bestudering van autografen van componisten en ander origineel bronnenmateriaal leidde tot interessante muzikale ontdekkingen.⁶⁵⁰

Revolutie

Harnoncourt ontketende een ware revolutie in de muziekwereld. Voor het Concertgebouworkest had dit naast artistieke ook zakelijke implicaties. Naast het klassiek-romantische repertoire had het orkest sinds het aantreden van Mengelberg veel aandacht besteed aan nieuwe muziek. Nu kwam ook de andere kant van het spectrum, de oude muziek, uitgebreid aan bod. Het Concertgebouworkest stortte zich als eerste toporkest op de uitvoeringspraktijk van barokmuziek en leverde daarmee een wezenlijke bijdrage aan zijn stilistische flexibiliteit, naast de Mahlertraditie en de affiniteit met avontuurlijk repertoire een belangrijke *asset*. Daarmee werd het orkest aantrekkelijker voor zijn publiek in binnen- en buitenland en voor de platenindustrie. Het maakte een belangrijk onderdeel van de Europese muziekcultuur toegankelijk voor een groot publiek. De avonturen met Harnoncourt herbevestigden de open houding van het orkest en zijn nieuwsgierigheid naar nieuwe ontwikkelingen in de symfonische uitvoeringspraktijk.

De in Berlijn geboren muziekvorser was vooral geïnteresseerd in de boodschap van de muziek. Bij de vertolking daarvan hanteerde hij een aantal basistechnieken, waaronder non-vibratospel en het fel aanzetten en direct lichter maken van lange noten, om samenklanken transparanter te maken. ‘Wanneer één stem zich terugtrekt op een aangehouden toon, komen de overige stemmen veel duidelijker naar voren. Gebeurt dat niet, dan bedekt die toon de klank; dat betekent dat men niet meer dóór het orkest heen kan luisteren.’⁶⁵¹ Al pionierend was Harnoncourt keer op keer in staat een bekende partituur onbevangen tegen het licht te houden en te verrassen met details die de luisteraar eerder niet hoorde. Dat was bijzonder want de meeste dirigenten leggen uit wat volgens hen mooi is en hoe orkestmusici moeten spelen, niet wat de muziek zelf vertelt.

De vernieuwer beperkte zich allerminst tot het uitvoeren van barokmuziek. Integendeel: er volgde een flinke schoonmaak in het symfonische atelier. Harnoncours repertoire reikte in de afgelopen decennia van Bach tot Alban Berg. Zijn discografie telde honderden opnamen. Bij uitbreiding van zijn repertoire ging Harnoncourt steeds kieskeurig te werk. Componisten met een naar zijn oordeel een te groot ego, onder wie Berlioz en Mahler, liet hij links liggen. Oude muziek liet hij gaarne uitvoeren op oude instrumenten, maar Harnoncourt was geen purist. Op het Concertgebouworkest, dat geen barokinstrumenten bespeelt, wist hij zijn inzichten met overtuiging over te brengen.

Hij was in Nederland bij het Residentie Orkest begonnen werkte naast het Concertgebouworkest alleen als gastdirigent met de Berliner en Wiener Philharmoniker, het Chamber Orchestra Europe en de Zürcher Oper. De pionier van de oude muziek onderscheidde in de muziek twee richtingen: een die schildert en een die tekent. Meestal is een orkest dat goed met klank kan schilderen niet zo goed in tekenen aangezien de nodige precisie ontbreekt. Omgekeerd zijn orkesten die kunnen tekenen niet goed in schilderen. Maar bij het Concertgebouworkest was dat volgens Harnoncourt goed in evenwicht. ‘Weliswaar is het primair een schilderend orkest, maar niet zo exclusief, dat het niet ook nog goed kan tekenen.’⁶⁵² Hij was

⁶⁵⁰ *Kulturchronik* nr. 4 (Bonn 2002), 40.

⁶⁵¹ *Preludium*, april 2016, 19.

⁶⁵² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 2002/03 53.

beducht voor een eenheidsklank bij toporkesten. Harnoncourt zag daarvoor twee oorzaken. Belangrijke dirigenten reisden de hele wereld over, dirigeerden Amerikaanse, Centraal-Europese, Japanse en Russische orkesten en wilden overal dezelfde klank horen die zij op grond van hun gezag en overwicht ook kregen. Daarnaast werden vacante plaatsen in symfonieorkesten in toenemende mate internationaal bezet. Beide verschijnselen leidden tot een nivellering van de eigen klankopvatting van een orkest. ‘Dat gevaar heeft men nog redelijk onder controle bij het Concertgebouworkest, de Wiener en de Berliner Philharmoniker, en misschien bij de Staatskapelle Dresden.’⁶⁵³ Volgens Harnoncourt bleven er steeds minder toporkesten over met een eigen, specifieke klank. In dit verband moeten ook andere pleitbezorgers van de herziene uitvoeringspraktijk van oude muziek worden genoemd, onder wie Gustav Leonhardt, Ton Koopman en Frans Brüggen.

Barokrebell

Brokken verwoordt de benadering van Harnoncourt en de weerklank die hij in Amsterdam ondervond treffend. Brokken hoorde in de jaren zeventig geen vernieuwing meer hoorde in de popmuziek en beproefde zijn geluk in Het Concertgebouw waar de vernieuwing zich volgens hem wel voordeed. ‘Onder invloed van barokrebell werd de laatachttiende-eeuwse en negentiende-eeuwse muziek van pathos ontdaan. Frans Brüggen richtte Het orkest van de Achttiende Eeuw op, dat Mozart en Haydn op originele instrumenten ging uitvoeren en sentimentaliteit voor kracht en onstuimige klankkleuren inruilde. En Nikolaus Harnoncourt, de purist uit Wenen, werd de vaste gastdirigent van het Concertgebouworkest. Niet Haitink maar hij leidde de uitvoering van de *Matthäus-Passion*.’

Het is een wonder dat het Concertgebouworkest zijn avontuurlijke reis met Harnoncourt en diens volgelingen kon maken terwijl dat gebouw besliste over een deel van de instrumenten en over de muziekbibliotheek.⁶⁵⁴ Dat de beste instrumenten onmisbaar zijn voor een toporkest begrijpt iedereen. Het belang van een goede muziekbibliotheek is minder bekend. De meest waardevolle partituren en partijen liggen in de Koninklijke Bibliotheek. Aan de balie van de orkestbibliotheek in Het Concertgebouw halen orkestmusici regelmatig hun in te studeren partijen op. En voor de dirigenten liggen er in de archiefkasten orkestpartituren. Als bladmuziek niet aanwezig is in de bibliotheek wordt deze gehuurd of aangeschaft.

Dirigenten sturen de bibliothecaris vooraf vaak een partij van elke orkestgroep waarin hun aanwijzingen staan genoteerd. De bibliothecaris en zijn assistent nemen vervolgens al zijn suggesties voor de frasering en de agogiek met de hand schrijvend over, inclusief op- en afstreken voor de strijkers. Het betreft soms meer dan honderd partijen. De aanwijzingen die een dirigent tijdens repetities nog extra geeft, noteren de musici zelf in hun partij. Tot in de jaren twintig werden orkestpartijen sowieso overgeschreven aangezien er nog geen kopieermachines bestonden. Aan de hand van dit monnikenwerk is de spelcultuur van het Concertgebouworkest te reconstrueren.

Het is niet moeilijk te begrijpen dat tussen Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest de nodige animositeit bestond. Volgens voormalig orkestinspecteur Berkhout, die zijn loopbaan in 1959 was begonnen bij de technische dienst van het gebouw en een paar jaar later overstapte naar het orkest, zat het trauma van de splitsing veel dieper bij het gebouw dan bij

⁶⁵³ Ibidem.

⁶⁵⁴ Collectie Steffen, Archiefdoos 2 Het Concertgebouw N.V. jaarverslagen 1989/90 p. 23, 27; 1991 p. 20 en 1992 p. 19. De instrumenten en de bibliotheek waren ondergebracht in de B.V. Beheer van de Instrumenten en Muziekbibliotheek van het Koninklijk Concertgebouworkest. In de jaren negentig resulteerde afstoting van het aandelenkapitaal van deze deelneming aan het orkest in een verkoopresultaat van ruim 1,3 miljoen gulden voor Het Concertgebouw N.V. In de jaren negentig zijn de prijzen van muziekinstrumenten sterk gestegen.

het orkest.⁶⁵⁵ Met als gevolg dat het orkest gevangen bleef in zijn paternalistisch verleden waarin het gebouw de dienst uitmaakte. Voormalig bestuurslid Gerhard Greidanus weet daar alles van. ‘Toen ik in 1973, ruim twintig jaar na de scheiding, in het bestuur van Het Concertgebouw N.V. kwam, was daar nog altijd een behoorlijke frustratie. Het gebouw had zijn positie na de splitsing goed weten te beschermen met bepaalde privileges, maar de wijze waarop ze werden uitgeoefend was niet altijd even chique. Het orkest moest het gebouw bijvoorbeeld jaarlijks een briefje sturen waarin toestemming werd gevraagd om de naam Concertgebouworkest te mogen voeren. Intussen waren er in het gebouw nauwelijks faciliteiten zoals behoorlijke kleedruimten en douches voor de musici. De Berliner Philharmoniker moesten zich verkleden in baskisten.’⁶⁵⁶

Het Concertgebouw kende veel achterstallig onderhoud. In de eerste jaren van de twintigste eeuw waren al scheuren in de muren van de Grote Zaal gesignaleerd, muren die langzaam maar zeker verzakten. En in de jaren zestig gaven scheuren in het plafond van de Grote Zaal reden tot ongerustheid. Zeker toen na een hevig nachtelijk onweer een gedeelte van het plafond op de vloer werd aangetroffen. Sterk verouderde technische installaties, gebrek aan branddetectie- en -bewakingssystemen, wachten in de regen, gedrang en lauwe koffie maakten de zaak er niet beter op. Ingenieursgroep Van Rossum uit Amsterdam liet in 1983 de alarmbellen rinkelen: de fundering hield het niet langer en Het Concertgebouw dreigde langzaam in te storten.⁶⁵⁷ De slechte staat van het gebouw kwam de toch al moeizame relatie tussen gebouw en orkest niet ten goede.

Dat er aan de zijde van Het Concertgebouw N.V. sinds de scheiding nog lang sprake was van onvrede over de afsplitsing van het orkest bevestigt ook Alexander Rinnooy Kan. De voormalige SER-voorzitter was na de millenniumwisseling meer dan een decennium voorzitter van de raad van commissarissen van Het Concertgebouw N.V.⁶⁵⁸ ‘Er was een heel gespannen sfeer tussen beide instellingen. Het gebouw heeft het orkest in het verleden neerbuigend behandeld. De Engelsen noemen dat *patronising*, echt krankzinnig, niet goed te praten.’⁶⁵⁹ Pas in de jaren negentig, veertig jaar na de splitsing, kon het orkest zijn eigen financiën regelen en beschikken over zijn eigen instrumenten, partituren en partijen. Het is ongemakkelijke geschiedenis waarover men liever zwijgt.

20 WERKGEVERSROL

Het stichtingsbestuur vervult ook de rol van werkgever. Op dit vlak had het bestuur in de jaren tachtig de handen vol aan het dramatische afscheid van chef-dirigent Haitink. Aan de era Haitink kwam op 17 april 1988 na een dienstverband van 27 jaar een einde. Het stichtingsbestuur onder aanvoering van Wim Polak (PvdA), de voormalige burgemeester van Amsterdam, tobde met dit vertrek dat gepaard ging met ‘een nachtmerrie aan incidenten, conflicten en persconferenties’.⁶⁶⁰ Voor Haitink was de hele gang van zaken achteraf gezien duidelijk. ‘Naar mijn mening heeft het Concertgebouworkest bij het nemen van grote beslissingen niet altijd een gelukkige hand gehad.’⁶⁶¹

Haitinks impresario kondigde in september 1984 aan dat de dirigent per 1 september 1988 zou fungeren als *music director* van het Royal Opera House (Covent Garden) in Londen. De

⁶⁵⁵ Gesprek Berkhout, d.d. 10 mei 2008 te Landsmeer.

⁶⁵⁶ Gesprek met Gerhard Greidanus d.d. 1 december 2009 in Amsterdam Het oordeel van Greidanus is interessant omdat hij van 1973 tot 2007 bestuurslid was van Het Concertgebouw N.V. Bovendien was Greidanus van 1980 tot 1988 bijzittend lid namens het gebouw in het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest.

⁶⁵⁷ Koopman, ‘De financiële partners’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!* 227.

⁶⁵⁸ De raad van bestuur van Het Concertgebouw N.V. werd in 1987 omgezet in een raad van commissarissen.

⁶⁵⁹ Gesprek met Alexander Rinnooy Kan d.d. 17 oktober 2010 in Den Haag. Rinnooy Kan was van 2003 tot 2015 voorzitter van de raad van commissarissen van Het Concertgebouw N.V.

⁶⁶⁰ Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 139.

⁶⁶¹ Ibidem, 140.

verbintenis tussen Haitink en het Concertgebouworkest had veel van zijn glans verloren.⁶⁶² Routine en verzadiging kunnen de relatie tussen dirigent en orkest bederven. Haitink wilde bovendien, een late roeping volgend, zich verder ontwikkelen als operadirigent. Hij vroeg om een nieuw contract dat voorzag in minder concerten in Amsterdam. Orkestinspecteur Berkhout, een vertrouweling van Haitink, herinnert zich een vergadering van de orkestvereniging op 11 oktober 1984 naar aanleiding van dit verzoek als ‘een van de meest emotionele bijeenkomsten’ die hij in zijn lange loopbaan bij het orkest meemaakte. ‘Enkele orkestleden riepen luidkeels: “Als hij weg wil, moet hij meteen maar gaan”. Ik was verbijsterd.’⁶⁶³ Van de solidariteit tussen dirigent en orkest was weinig meer over. Aan de vooravond van de vergadering was in *het Parool* een interview met Haitink verschenen onder de kop ‘Ik ben dit gedonder zat’.⁶⁶⁴ Daarin gaf de dirigent vrijelijk lucht aan zijn ongenoegen. Hij beschouwde de zijns inziens slechte interne communicatie als hoofdoorzaak en betreurde het uitblijven van een behoorlijk gesprek. Vooral de Artistieke Commissie en het verenigingsbestuur moesten het ontgelden.⁶⁶⁵ Op de avond na publicatie zei Haitink daarover in de pauze van een concert tegen bestuursvoorzitter Polak: ‘Dit had niet mogen gebeuren.’⁶⁶⁶ Haitink legde een weinig consistent gedrag aan de dag. Hij schreef ontslagbrieven die hij vervolgens weer introk. Zijn emotionele en weifelende houding ten opzichte van zijn vertrek leidde tot heftige taferelen. Voor alle partijen – bestuur, directie, orkest en dirigent – was de laatste fase van de era Haitink een deceptie.⁶⁶⁷ Geruchten en verdachtmakingen bedierven de sfeer in het orkest. Berkhout spreekt van ‘een emotioneel bankroet voor alle betrokkenen’. ‘Er was iets misgegaan wat niet op zo’n manier had mogen gebeuren.’⁶⁶⁸ Aanvankelijk wilde Haitink ‘stilletjes weggaan’ om uiteindelijk in april 1988 in stijl afscheid te nemen met een uitvoering van Mahlers pontificale *Achtste Symfonie*, onderdeel van de concerten ter gelegenheid van het eeuwfeest van gebouw en orkest. Dit symfonisch werk vereist een groot orkest met extra koperblazers en slagwerk, orgel, drie gemende koren, twee jongenskoren, drie sopranen, twee alten, tenor, bariton en bas. Directeur Sanders van het Concertgebouw en bankier Willem Scherpenhuijsen Rom, destijds voorzitter van de vriendenvereniging van gebouw en orkest, wisten Haitink over te halen om het concert te dirigeren.⁶⁶⁹

‘Ketelmuziek’

Sanders en Scherpenhuijsen Rom hadden een sterk argument: de directie van Het Concertgebouw had zich in de jaren tachtig alle moeite getroost om de Grote Zaal tijdens de grote renovatie van het gebouw voor Haitink en zijn orkest open te houden. Daarom hoopten zij nu op een tegenprestatie. Na het slotapplaus voor Mahlers *Achtste Symfonie* zei Haitink: ‘Dat orkest ... ik moet jullie ongelofelijk bedanken, ik weet dat ik wat dwars ben geweest, ik wou geen afscheid, ik wou geen cadeau. Omdat ik vind: dat cadeau heb ik zevenentwintig jaar gehad. Tot ziens.’⁶⁷⁰ In toespraken na het beladen slotconcert staken subsidiegevers hun kritiek op het geruzie in Het Concertgebouw niet onder stoelen of banken. ‘Ontbind de boeien van de strijd’, speehte minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur Elco Brinkman.

⁶⁶² Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 90.

⁶⁶³ Gesprek met Berkhout d.d. 12 september 2009 te Landsmeer.

⁶⁶⁴ *Het Parool* d.d. 11 oktober 1984.

⁶⁶⁵ Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 117.

⁶⁶⁶ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 192.

⁶⁶⁷ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’ in: Van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 15.

⁶⁶⁸ Gesprek met Berkhout op 12 september 2009 te Landsmeer.

⁶⁶⁹ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 201, 202.

⁶⁷⁰ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 15.

De Amsterdamse burgemeester Ed van Thijn bleef niet achter: ‘Er is één soort muziek die we hier niet graag horen en dat is ketelmuziek.’⁶⁷¹

Hoe deze ontluisterende ontknoping te interpreteren? Artistiek leider Flothuis, met wie Haitink een goede relatie had, was in 1974 opgevolgd door de eigenzinnige musicoloog Van Royen die in de periode 1983-1991 de titel directeur/artistiek directeur voerde. Haitink en Van Royen onderhielden een gespannen relatie met elkaar. Van Royen opereerde, anders dan Flothuis, solistisch en vertrouwde zijn artistieke plannen niet of nauwelijks toe aan het papier. Het verhaal gaat dat hij beschikte over een geheim koffertje met notities dat na zijn vroege overlijden, in 1991, opdook onder zijn ziekenhuisbed.⁶⁷² Haitink paste niet in zijn plannen. Van Royen zag in de Italiaanse gastdirigent Chailly een waardig opvolger. De orkestgeschiedenis leek zich te herhalen: een halve eeuw eerder had ook Mengelberg zich gestoord aan de voortijdige bekendmaking van de benoeming van Van Beinum als vaste dirigent. Tel daar enkele onhandige manoeuvres van bestuur en directie bij op, zoals de al eerder gemelde benoeming in 1979 van de Rus Kirill Kondrasjin tot ‘dirigent’ van het Concertgebouworkest en die van gastdirigent Harnoncourt, die op verzoek van de artistieke commissie onder voorzitterschap van directeur Van Royen de symfonieën van Haydn en Mozart kwam uitvoeren, en een conflict is snel geboren. Kernrepertoire voor een chef-dirigent werd nu een afgesneden route. De tijd dat een chef het orkestrepertoire in zijn volle breedte uitvoerde – van Bach tot Berio – liep ten einde.

Bij de oprichting van het Concertgebouworkest had de chef-dirigent van het bestuur *carte blanche* gekregen op het artistieke vlak in tegenstelling tot de directeur, die aanzienlijk minder speelruimte had. Al eerder bleek dat besturen van Amerikaanse orkesten zich aanzienlijk minder meegaand opstelden jegens hun chef-dirigenten. De Nederlandse benadering kon snel tot spanningen leiden. Niet voor niets verwierf Mengelberg in bestuurskringen de bijnaam ‘onze bewerkelijke vriend’.⁶⁷³ Hij kreeg veel speelruimte van de cultuurregents en daarmee hadden zij een precedent geschapen. Chef-dirigenten konden zich sinds Mengelberg nogal wat permitteren. Van Beinum kon zich tijdens officiële ontvangsten ‘onconventioneel gedrag’ veroorloven. Haitink vaarde een afscheidskoers die leidde tot eindeloos geruzie en ontwrichting van de dagelijkse gang van zaken. Een zwaar opgetuigd systeem van commissies, overlegstructuren en beslissingsrechten bood kennelijk geen garanties om dit te voorkomen en het stichtingsbestuur keek machteloos toe.

Terugkijkend op zijn verbintenis met het Concertgebouworkest zei Haitink in 2008: ‘Ik weet dat ik bekend sta om mijn hevige uitbarstingen. Speciaal in Amsterdam. Ze duren nooit lang. Het komt omdat Amsterdam mij in al die jaren enorm belast heeft. Ik ben er opgegroeid, te jong begonnen als dirigent. Ja, het is een heel patroon van onbehagen. Aan de andere kant: die zaal, dat orkest, dat is iets heel speciaals. Maar ik zou het niet over willen doen.’⁶⁷⁴ Voor Haitink is Het Concertgebouw ‘een plaats waar veel teleurstellingen ontstaan’.⁶⁷⁵ Alles afwegend kan worden vastgesteld dat Haitink zich *backstage* onmogelijk had opgesteld. Dat was een belangrijke reden dat zijn schitterende carrière op deze wijze eindigde. Het stichtingsbestuur – formeel eindverantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het orkest – was voor een moeilijke missie geplaatst: ook Haitink bleek ‘een bewerkelijke vriend’. De onderlinge verhoudingen in en om het orkest waren ernstig verstoord geraakt en het bestuur was

⁶⁷¹ Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 90. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 203, 204.

⁶⁷² Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 126. Zie ook: Cleij en Van Dongen, ‘Componisten over de vloer’, 376. Alsook: Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 25. Het ‘gele boekje’ met notities van Van Royen was niet te raadplegen. Een woordvoerder van het orkest vreest dat het verloren is gegaan. E-mail d.d. 051115 van het directiesecretariaat van het Concertgebouworkest aan de auteur.

⁶⁷³ Samama, ‘Willem Mengelberg; de woelige jaren’, 120.

⁶⁷⁴ Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern.

⁶⁷⁵ Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 150.

voor een voldongen feit geplaatst: de chef-dirigent communiceerde alleen nog via de orkestinsppecteur. Sommige orkestmusici wilden – gezien de spanningen en de verziekte sfeer – niet meer onder leiding van Haitink spelen.⁶⁷⁶

Een dergelijke gang van zaken is funest voor een orkest dat op toonaangevende podia in binnen- en buitenland op het hoogste niveau wil presteren en tevens een blamage. Subsiidiënten waren teleurgesteld en gaven daar publiekelijk uiting aan en bezoekers en begunstigers werden geconfronteerd met een orkest dat voortdurend negatief in de publiciteit kwam. Het afscheid van Haitink was een naorlogs dieptepunt in de orkestgeschiedenis met deze keer niet een gastdirigent in een tragische hoofdrol, zoals de omstreden Van Kempen in 1951, maar de chef-dirigent zelf – het artistieke boegbeeld van het orkest. ‘Het was een langgerekte, maar vooral pijnlijke worsteling om feiten en oplossingen.’⁶⁷⁷ Dit had nooit mogen gebeuren.

21 WISSELING VAN DE WACHT

Aan het eind van de jaren tachtig stond het Concertgebouworkest er beroerd voor. In zakelijk opzicht was het orkest door het oog van de naald gekropen.⁶⁷⁸ De bezuinigingen op subsidies waren keihard aangekomen en het orkest voerde nog steeds niet zijn eigen administratie. In de loop van dit decennium waren beheer, beleid en bestuur van het Concertgebouworkest meer omvattend en complexer geworden. Voor ambitieuze projecten was minder geld beschikbaar, de salarissen van orkestmusici bleven achter bij die van collega’s van andere toporkesten, en in het buitenland verdiende het Concertgebouworkest minder dan de orkesten uit Berlijn en Wenen buiten hun landsgrenzen. Deze omstandigheden vroegen om een ander type toezichthouders. Er was behoefte aan daadkracht en besluitvaardigheid, kortom aan een wisseling van de wacht.⁶⁷⁹ En aan een nieuw financieringsmodel.

Omstreeks het eeuwfeest van 1988 deden bankiers en ondernemers hun intrede in het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest. Te beginnen met Scherpenhuijsen Rom, een topbankier die aan de basis stond van de Internationale Nederlanden Groep (ING). Scherpenhuijsen was een gepassioneerd muziekliefhebber en destijds gehuwd met wijlen Arleen Auger – de befaamde Amerikaanse sopraan. Het was dan ook niet meer dan logisch dat het stichtingsbestuur besloot Scherpenhuijsen als nieuwe voorman te kiezen.⁶⁸⁰ De nieuwe man was geen onbekende want hij vervulde eerder een decennium lang het voorzitterschap van de Vereniging Vrienden van het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest. Vanuit die positie kende hij de problematiek van gebouw en orkest en die tussen beide instellingen van haver tot gort. Hij formeerde een meer zakelijk ingesteld bestuur. Hij wist de fine fleur van het Nederlandse bedrijfsleven voor een bestuurlijke functie bij het Concertgebouworkest te interesseren.

Scherpenhuijsen Rom had goede contacten in het invloedrijke *old boys network*. Hij wist onder anderen de bankier Louis de Bièvre (ABN), de bestuursvoorzitters Van Hellenberg Hubar (Lucas Bols), Gé van Schaik (Heineken) en werkgeversvoorzitter Kees van Lede (VNO) voor het orkestbestuur te strikken.⁶⁸¹ Daarnaast gaf hij de bedrijfskundige Reibestein van adviesfirma McKinsey de opdracht om het wat ingeslapen kantoor van het orkest op orde

⁶⁷⁶ Gesprek Berkhout d.d. 12 september 2009.

⁶⁷⁷ Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 201.

⁶⁷⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 13 mei 1988. Gesprek met zakelijk directeur Willem Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

⁶⁷⁹ Geciteerd uit: Melle Daamen, *Besturen in de culturele sector: tussen taoïsme en laissez faire* (Amsterdam 2000) 18. Onderdeel van een onderzoeksrapport van de Commissie *Cultural Governance*, een initiatief van de Amsterdamse Kunst Coalitie.

⁶⁸⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 13 mei 1988. Telefonisch onderhoud met Willem Scherpenhuijsen Rom d.d. 26 juni en 4 juli 2017.

⁶⁸¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO), bestuursnotulen d.d. 25 oktober 1992.

te brengen. Opmerkelijk is dat de lichte nieuwe bestuurders meer op de praktijk gericht waren dan hun voorgangers. Ze ondersteunden de directie met een luisterend oor en stelden hun kennis en kunde op het vlak van financiën, fondsenwerving, juridische zaken en organisatie-advies, vrijelijk ter beschikking. Dat gold ook voor lobbyactiviteiten bij overheden en contacten binnen- en buiten Europa. Evenals hun voorgangers bemoeide deze garde bestuurders zich nauwelijks met artistieke zaken.

Scherpenhuijsen Rom – zoon van een beroepsofficier en een antroposofe – had de Koninklijke Militaire Academie doorlopen en was ook opgeleid als registeraccountant. Hij zette bij het orkest een heldere koers uit met als speerpunten: een werkbare verhouding tussen gebouw en orkest, verbetering van de financiële positie en internationalisering. De wat afstandelijke bestuurder zei zich te richten op de grote lijnen en hield graag een zekere mate van controle. Hij gaf mensen hun verantwoordelijkheid, maar keek vervolgens kritisch naar de oplossingen die zij aandroegen.⁶⁸² Over zijn drijfveren zei hij: ‘Ik voel het als mijn verantwoordelijkheid om me, met mijn ervaring in het ondernemen en het besturen, en met mijn contacten, ook in andere delen van de maatschappij nuttig te maken.’⁶⁸³ De strateeg Scherpenhuijsen Rom wilde het bestuur, de directie en het orkest klaarstomen voor de eenentwintigste eeuw.

Als bestuursvoorzitter van het Concertgebouworkest maakte hij een flitsende start, maar in zijn loopbaan als bankier zat het tegen. Scherpenhuijsen Rom besloot in 1992, nog geen drie maanden bestuursvoorzitter van ING, terug te treden na publicaties in landelijke kranten over privébeleggingen van medebestuurders. Berichten over zijn eigen handel in aandelen – lang geleden en eertijds juridisch en fiscaal geoorloofd – hadden zijn geloofwaardigheid als bestuursvoorzitter verder verzwakt. Zijn terugtreden leidde tot een stroom van krantenartikelen. Bestuur en directie van het Concertgebouworkest zagen in deze gang van zaken geen aanleiding om Scherpenhuijsen Rom te vervangen als voorzitter van het stichtingsbestuur. Het orkest bleef vierkant achter hem staan en de orkestvoorzitter bleef aan tot 1999.

Uitdager

Het Concertgebouw N.V. was in aanloop naar het eeuwfeest van 1988 zowel in zakelijk als artistiek opzicht als een feniks uit de as herrezen. Het armlastige, gammele muziekpaleis annex zalenverhuurbedrijf van na de splitsing van 1952 transformeerde in de jaren tachtig in een moderne concertzaal met een programmering die internationaal meetelde. Aangezien deze omslag van grote invloed was op de gang van zaken bij het Concertgebouworkest is het noodzakelijk uitgebreider bij stil te staan bij de veranderingen in het gebouw. Enerzijds ontpopte het nieuwe Concertgebouw zich als uitdager van zijn belangrijkste huurder; anderzijds kleefden er voor het orkest nadelen aan de metamorfose van Het Concertgebouw. De ingrijpende renovatie was een *testcase* voor de befaamde akoestiek, een van de vaste waarden waarop de reputatie van het Concertgebouworkest was gestoeld. Daarnaast kampte de administratie van Het Concertgebouw aan het eind van de jaren tachtig met forse achterstanden wegens zijn intensieve fondsenwervingscampagne voor de kostbare verbouwing. Het orkest was daarvan in de periode rond 1990 de dupe aangezien zijn administratie nog steeds door Het Concertgebouw werd bijgehouden.

In het seizoen 1951/52 werd de Grote Zaal naast de inbreng van het Concertgebouworkest – meer dan negentig concerten alsmede tientallen platensessies – niet optimaal benut.⁶⁸⁴ Aanvankelijk moesten nachtelijke jazzconcerten, bokswedstrijden, congressen, diners,

⁶⁸² Gesprekken met Scherpenhuijsen Rom d.d. 13 februari en 28 maart 2008 te Leusden.

⁶⁸³ *Preludium* oktober 1989, p 3.

⁶⁸⁴ SAA toegangsnummer 1089 (Concertgebouw) inventarisnummer 298 B, Verslag omtrent de toestand van Het Concertgebouw N.V. en haar handelingen in het maatschappelijk jaar 1952-1953, 3. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) Eerste jaarverslag van de stichting ‘Nederlandse Orkeststichting, gevestigd te Amsterdam’, behorende het Concertgebouworkest over het boekjaar 1 september 1952 – 31 augustus 1953, 7.

modeshows, presentaties en recepties soelaas bieden. Zonder concertseries van vooraanstaande impresario's die de Grote Zaal afhuurden, zou het een mager muziekaanbod zijn geweest. Afgezien van het Holland Festival dat zich bij Het Concertgebouw meldde voor zijn jaarlijkse programmering in de maand juni.

Begin jaren zestig klopte een andere belangrijke huurder aan: de ZaterdagMatinee. De programmering van deze matineeconcerten, gestoeld op onbekende composities, concertante opera's, Nederlandse muziek en eigentijds repertoire, gaf de programmering van de Grote Zaal een kwaliteitsimpuls. Daarnaast ontwikkelde een andere huurder – het in 1953 opgerichte Kunstmaand Orkest, in 1968 ongedoopt tot het Amsterdams Philharmonisch Orkest – zich als een actieve huurder van Het Concertgebouw. Dit orkest wist onder leiding van Anton Kersjes met hoogtepunten uit het ijzeren repertoire een nieuw publiek aan te boren, onder meer via een actie van supermarktketen Albert Heijn.⁶⁸⁵

De Kleine Zaal stond na de scheiding aanvankelijk voor de helft van het seizoen leeg. De Concertgebouw Kamermuziek, sinds 1920 een vast onderdeel van de programmering, bevatte in het seizoen 1951/52 slechts twee series van elk vijf concerten. Voormalig directeur Sanders herinnert zich dat bij zijn aantreden in 1982 bij Het Concertgebouw nauwelijks sprake was van een eigen artistiek beleid. 'Er waren vijf à zes series in de Kleine Zaal en men coördineerde een Nederlandse orkestenserie onder de titel Het Romantisch Viol- / Pianoconcert. Op een enkele uitzondering na was dat alles. Het totale programma-aanbod was dun. Het ging om circa dertig concerten, waarvan twintig in de Kleine Zaal. Er was geen afdeling Artistieke Zaken. Elly Zwarts had als secretaris van de Raad van bestuur nauwelijks mogelijkheden. Het Concertgebouw was een verhuurbedrijf dat moeite had om de eindjes aan elkaar te knopen. Er was nauwelijks geld om te renoveren.'⁶⁸⁶

Metamorfose

Dat de zakelijkheid meer bij het privaat gefinancierde Concertgebouw N.V. zat dan bij het Concertgebouworkest met zijn subsidies, bleek in de jaren tachtig toen een nieuwe directie aantrad. Het Concertgebouw had het in dat decennium in tweeërlei opzicht zwaar: de fundering van het monument hield het niet langer en de financiële positie was zorgelijk: het gebouw kon niet leunen op reserves. Het orkest gebruikte het Concertgebouw voor ongeveer 30%, daarnaast moest het gebouw inkomsten genereren uit verhuringen aan derden en een bescheiden eigen programmering. De in 1982 aangetreden directeur Sanders zag zich gesteld voor twee uitdagingen: een ingrijpende en kostbare renovatie en een uitgebreidere eigen programmering. Het Concertgebouw kon in dat laatste opzicht de internationale toets der kritiek niet doorstaan. Vergelijkbare zalen in Boston en Wenen programmeerden gevarieerder en spannender. Sanders had een straffe *deadline*: beide zaken moesten voltooid zijn vóór het eeuwfeest van 1988.⁶⁸⁷

Op grond van zijn ervaring als directeur bij het bioscoopconcern Jogchem's Theaters en met gevoel voor publiciteit wist hij, gesteund door president-commissaris Gerrit Wagner van Shell als voorzitter van de steunstichting, de top van het Nederlandse bedrijfsleven achter Het Concertgebouw te krijgen. En daarnaast de overheden en particulieren. De Stichting Steun Het Concertgebouw genereerde omgerekend 20 miljoen euro en voor dit bedrag werd het gebouw op een nieuw fundament gezet, gemoderniseerd en voorzien van een aanbouw, een nieuwe kelder en moderne installaties. Bijna de helft van dit bedrag kwam van bedrijven. Sanders: 'Philips deed de eerste grote gift. Daarna volgden andere multinationals en de

⁶⁸⁵ Hans Heg, '1951-2012: Van verhuurbedrijf naar culturele onderneming' in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 34, 35.

⁶⁸⁶ Gesprek met Sanders d.d. 15 juli 2011 te Amsterdam. Zie ook: Heg, '1951-2012: Van verhuurbedrijf naar culturele onderneming', 37. Alsook: *Preludium* juni/juli 2017, 11.

⁶⁸⁷ Gesprek met Sanders op 15 juli 2011 te Amsterdam. Zie ook: Bank en Tom van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol cultureel ondernemerschap*. (Amsterdam 2006), 27.

banken, die toen gelukkig nog niet allemaal gefuseerd waren.⁶⁸⁸ Het Concertgebouworkest kreeg een knap staaltje ondernemerschap voorgeschoteld van zijn oprichter en huurbaas.

Haitink beschouwde de Grote Zaal als de ‘klankbodem van het orkest’.⁶⁸⁹ Op verzoek van de dirigent bleef het gebouw tijdens de werkzaamheden open. Haitink vreesde namelijk dat de zorgvuldig opgebouwde orkestklank bij een tijdelijke sluiting van het gebouw verloren zou gaan. Sanders bewonderde Haitink als musicus. Ze ontmoeten elkaar in Frankfurt: ‘Ik was daar om met hem te praten over de renovatie van het Concertgebouw en kwam met de boodschap dat we waarschijnlijk een jaar de deuren zouden moeten sluiten. Haitink bezwoer me toen om dat niet te doen. “Je moet het orkest zijn instrument niet ontnemen.” Hield hij me voor. En hij had natuurlijk gelijk.’⁶⁹⁰

Sanders nam met deze concessie, waarmee hij zakelijke belangen ondergeschikt maakte aan artistieke overwegingen, een risico. Menige repetitie en opnamesessie werd verstoord door geluidsoverlast en ander ongemak. Vladimir Ashkenazy speelde tijdens een opname-sessie van het *Derde Pianoconcert* van Rachmaninov in een Grote Zaal die vol damp hing. Over de pianist en het Concertgebouworkest, onder leiding van Haitink, lag een film van vettigheid. De oorzaak: dieselgassen van kleine voertuigen die rondreden in de fundering. Niettemin leverde de opname de musici later een Edison op.⁶⁹¹

De metamorfose van Het Concertgebouw was een vorm van ‘creatieve destructie’, om met de woorden van Joseph Schumpeter (1883-1950) te spreken.⁶⁹² Deze invloedrijke econoom van het ondernemerschap is vooral bekend om zijn inzicht dat innovatie in de vorm van creatieve vernietiging de drijvende kracht is, niet alleen van kapitalisme, maar ook van materiële vooruitgang in het algemeen.⁶⁹³ Dat vernieuwing noodzakelijkerwijs het oude platwalst, met alle ellende van dien, was volgens Schumpeter een tijdelijk en overkomelijk probleem: creatieve destructie is de kern van de echte innovatie. Bij Schumpeter gaat creativiteit voorop, en is destructie het onvermijdelijke gevolg. In de bronnen waaruit hij putte – de socioloog Werner Sombart, de filosoof Friedrich Nietzsche en het hindoeïsme – kan vernietiging zélf bron van vernieuwing zijn: ‘destructieve creatie’. Afbraak schept ruimte voor een nieuw gebouw.⁶⁹⁴

Schumpeters ideeën zijn van toepassing op de gedaanteverwisseling van Het Concertgebouw, zeker als we zijn theorie interpreteren als het profijtelijk toepassen van nieuwe gedachten.⁶⁹⁵

De oude bedrijfsmatige structuur van het gebouw, met zijn geldnood, achterstallig onderhoud en bescheiden concertaanbod, was geweken voor een geheel vernieuwde opzet met voor Nederlandse begrippen nieuwe combinaties. Denk aan de ondersteunende rol van schenkers en sponsors bij de renovatie van het oude gebouw en de artistieke vernieuwing. De N.V. fungeerde voortaan als zalenverhuurbedrijf annex concertbedrijf en presenteerde een programmering die de internationale toets der kritiek kon doorstaan. Amsterdam kreeg als muziekcentrum weer de allure van de eerste decennia van de twintigste eeuw toen gebouw en orkest nog één instelling waren en Mengelberg furore maakte.

Net als bij de renovatie van Het Concertgebouw speelde het bedrijfsleven ook een rol van betekenis bij de nieuwe programmering. Er werd gretig gebruik gemaakt van sponsoring, een fenomeen dat in de jaren tachtig in de Nederlandse kunstwereld zijn intrede deed. De in 1988

⁶⁸⁸ Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 228.

⁶⁸⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 25 maart 1999.

⁶⁹⁰ *Preludium* maart 2009, 6.

⁶⁹¹ Bank en Van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw*, 15.

⁶⁹² Thomas K. McCraw, *Prophet of innovation. Joseph Schumpeter and creative destruction* (Harvard 2006) 3-9.

⁶⁹³ *Ibidem* 495.

⁶⁹⁴ Geciteerd uit: Frits van Oostrom, *Wereld in woorden. Geschiedenis van de Nederlandse literatuur 1300-1400* (Amsterdam 2013) 43.

⁶⁹⁵ Sylvia Nasar, *De wil tot welvaart. Het verhaal van geniale economen* (Amsterdam 2011) 208, 209.

opgerichte Stichting Comité voor Het Concertgebouw, een stichting die zich exclusief richtte op de programmering, haalde tweederde van het programmabudget uit kaartverkoop en een derde uit inkomsten van bedrijven. Het publiek bleef zo bezien de grootste ‘sponsor’. Ook in de maanden juli en augustus gingen de deuren van Het Concertgebouw open. Samen met Robeco, Nederlands grootste vermogensbeheerder, organiseerde het gebouw zomerconcerten. De Rotterdamse beleggers maakten Sanders wegwijs in de geheimen van *direct marketing*. Een nieuwe aanpak roept volgens Schumpeters analyse echter doorgaans verzet op.⁶⁹⁶ In de concertzaal stuitte de komst van sponsors, die als tegenprestatie konden rekenen op Naamsvermelding, besloten ontvangsten en een beperkt aantal vrijkaarten, op weerstand bij verstokte muzikliefhebbers. De laatste groep vreesde dat de sponsors zich zouden bemoeien met de inhoud van de programmering. Ook leidde hun ostentatieve aanwezigheid na de nodige alcoholische versnaperingen soms tot ergernis. Maar de vrees voor artistieke inmenging bleek ongegrond en de aanwezigheid van sponsors werd in banen geleid door de invoering van gedragsregels.⁶⁹⁷

In de visie van Schumpeter zijn een hoge mate van wilskracht, doorzettingsvermogen en een begaafdheid om nieuwe mogelijkheden te onderkennen typische kenmerken van de ondernemer.⁶⁹⁸ Volgens deze econoom mogen alleen die personen zich ondernemer noemen, die van gebaande paden durven af te wijken en door innovaties economische vooruitgang creëren. Schumpeter was de econoom van de aanbodzijde van het economisch proces. Hij zag innovatie als krachtbron van het kapitalisme. De nadruk die in de afgelopen decennia wordt gelegd op ondernemerschap en innovatie, inclusief de herontdekking en de herwaardering van de ‘ondernemende ondernemer’ (*entrepreneur*) sluit goed aan Schumpeters ideeën.

Daarmee trad deze econoom uit de schaduw van John Maynard Keynes, de econoom van de vraagzijde, wiens theorie in de kern behelst dat het nationale inkomen evenveel bestedingen te voorschijn roept als het zelf groot is. De voortvarende directeur Sanders van Het Concertgebouw leek te voldoen aan enkele van de eigenschappen die Schumpeter van een ondernemer verwacht.⁶⁹⁹ Hij was, zoals de Amerikanen zeggen, *business savvy*. De eerlijkheid gebiedt daarbij te zeggen dat Sanders tijdens zijn directoraat, dat liep van 1981 tot 2006, de economie soms mee had, zeker vanaf de jaren negentig. Tussen 1982 en 2006 groeide het aantal concerten in Het Concertgebouw van 473 tot 844 terwijl het aantal bezoekers steeg van 468.000 tot 814.000.⁷⁰⁰

Bij Het Concertgebouw ging men er prat op dat de instelling nauwelijks subsidie ontving. Maar deze trots kon niet verhullen dat ook Het Concertgebouw gevoelig was voor conjuncturele schommelingen.⁷⁰¹ Het grootste deel van de klassieke concerten in Nederland speelt zich daar af. Als zaalverhuurder deed de N.V. niet alleen zaken met zijn hoofdbespeler het Concertgebouworkest, maar ook met diverse andere gesubsidieerde orkesten en ensembles die alle kwetsbaar zijn voor bezuinigingen van overheden en als gevolg daarvan soms met opheffing worden bedreigd of hun activiteiten moeten staken. Daarnaast heeft de overheid de mogelijkheid om het btw-tarief op concertkaarten te verhogen, wat een negatief effect kan hebben op de kaartverkoop. Dit verschijnsel deed zich tijdelijk voor in het seizoen 2011/12. En in tijden van conjuncturele tegenwind zijn sponsors en schenkers doorgaans geneigd hun

⁶⁹⁶ Maria Brouwer, ‘Joseph A. Schumpeter. De econoom van het ondernemerschap’ in: *Nexus* 1992 nr. 2 (Tilburg 1992) 126. Zie ook: Nasar, *De wil tot welvaart*, 209.

⁶⁹⁷ Koopman, ‘De financiële partners’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 230, 231.

⁶⁹⁸ Brouwer, ‘Joseph A. Schumpeter’, 120.

⁶⁹⁹ Zie: Bank en Van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw*, 156-163.

⁷⁰⁰ Koopman, ‘De financiële partners’, 227-236.

⁷⁰¹ Dat Het Concertgebouw N.V. niet *recessieproof* was bleek in crisisjaar 2009 toen een derde van de sponsors besloot ‘een jaartje over te slaan’. Sanders’ opvolger Simon Reinink voerde een reorganisatie door waarbij structureel 1 mln euro werd bezuinigd op een begroting van 23 miljoen euro.

budgetten respectievelijk donaties terug te brengen, wat gevolgen heeft voor de kwaliteit en de diversiteit van de programmering.

De relatie tussen gebouw en orkest veranderde ingrijpend. Het Concertgebouw evolueerde van zalenverhuurbedrijf tot artistiek uitdager van het Concertgebouworkest. Het paradepaardje van de nieuwe programmering was de prijzige serie ‘Wereldberoemde Symfonieorkesten’. Dankzij deze serie kon het publiek het Concertgebouworkest in dezelfde concertzaal vergelijken met andere vooraanstaande orkesten uit Europa en de Verenigde Staten. Ze kwamen bijna allemaal naar Amsterdam. Vooral de Amerikaanse orkesten, die grotere concertzalen gewend waren en flinke slagwerk- en kopersecties in stelling brengen, moesten wennen aan de bijzondere Amsterdamse akoestiek.

In 1995 waren er voldoende fondsen geworven om ook het interieur een facelift te geven, onder meer de dirigenten- en solistenkamers en de stemkamers voor de orkestmusici. De metamorfose van Het Concertgebouw bracht het Concertgebouworkest diverse voordelen. De akoestiek was intact gebleven en het orkest kon repeteren en concerneren in een ambiance die geheel was gericht op representatie en vertoon. Een plaats waar je als bezoeker altijd gezien kunt worden. Met oog op de continuïteit van de artistieke vernieuwing in Het Concertgebouw zetten de commissarissen en directieleden van Het Concertgebouw het bedrijfsmatige denken consequent voort. Om de voortgang op langere termijn te waarborgen richtten ze in 2000 de Stichting Het Concertgebouw Fonds en bouwden aan een eigen vermogen. Het rendement daarvan moest voorzien in de financieringsbehoefte op het vlak van onderhoud van het gebouw en muziekeducatie en -participatie.⁷⁰²

Bijna bankroet

De metamorfose van Het Concertgebouw bracht voor het Concertgebouworkest ook nadelen mee. Naast de jarenlange geluidsoverlast en ander verbouwingsongemak tijdens de renovatie waren er nadelige financiële effecten die het orkest aan de rand van de afgrond brachten. De op Amerikaanse leest geschoeide fondsenwervingscampagne van Het Concertgebouw was namelijk administratief nauwelijks te verwerken geweest. Door overbelasting van personeel ontstonden forse achterstanden bij de administratie. Voor het Concertgebouworkest was dit funest: de adjunct-directeur financiën van het orkest kon weliswaar bevroeden dat de tekorten snel opliepen, maar aantonen was onder deze omstandigheden onmogelijk. De administratie was immers sinds de splitsing van 1952 in handen van het gebouw en daar had men averij opgelopen. Intussen wilde de artistiek directeur van het orkest dure gastdirigenten engageren en symfonische werken met enorme bezettingen programmeren.⁷⁰³ De financiële man wilde op de rem trappen, de artistiek leider wilde gas geven. Zie daar het klassieke dilemma van een symfonieorkest.

In het jaarverslag 1989/90 van Het Concertgebouw N.V. kreeg de computer de schuld: ‘In juni is op onverklaarbare wijze de computer voor onder meer de financiële administratie uitgevallen, waarbij tevens bleek dat via back-up beveiligde informatie niet kon worden teruggezet. Pas in maart 1991 lijken de computerproblemen definitief te zijn opgelost. De gevolgen hiervan zijn ernstig geweest voor met name de afdeling administratie, die met grote achterstand te kampen kreeg. De late verschijning van dit verslag is hier de ongewenste consequentie van.’⁷⁰⁴ Duidelijk is dat ‘ernstige gevolgen’ en ‘ongewenste consequenties’

⁷⁰² Ibidem 231. De financieringsbehoefte bedroeg jaarlijks € 1,5 miljoen voor behoud van het monument en € 1 miljoen voor programma's gericht op muziekeducatie.

⁷⁰³ Gesprek met Van der Hulst, 14 oktober 2009 te Amsterdam. In 1979 toucheerde gastdirigent Carlo Maria Guilini circa 8.000 gulden per concert. Negen jaar later lag dit bedrag vier maal hoger. Zie ook Giskes, *Dirigenten te gast*, 367.

⁷⁰⁴ Collectie Steffen, Archiefdoos 2, Het Concertgebouw N.V. jaarverslag 1989/90 p. 5. Dit jaarverslag ontbreekt in het Archief van Het Concertgebouw N.V. dat in bewaring is gegeven in het Stadsarchief Amsterdam.

eufemismen zijn.⁷⁰⁵ Het Concertgebouw N.V. was de regie over zijn administratie volledig kwijtgeraakt en ook het Concertgebouworkest was daar de dupe van. Het was een smet op de indrukwekkende ondernemerslessen die het gebouw het orkest wist voor te spiegelen. Het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest stond machteloos. Opmerkelijk is dat de door het gebouw gevoerde administratie van het orkest is verdwenen.⁷⁰⁶

De wanorde op de afdeling administratie van Het Concertgebouw drukte bestuur en directie van het orkest met de neus op de feiten. De wens om veertig jaar na de splitsing tot een definitieve boedelscheiding te komen, was niet meer tegen te houden. Dit gevoelige proces voltrok zich in de periode 1990-1992 en verliep bijzonder moeizaam.⁷⁰⁷ Het stichtingsbestuur had in 1989 inmiddels Hagenbeek benoemd tot zakelijk directeur. Hagenbeek was van huis uit ingenieur en afkomstig uit de omroepwereld. Daar was hij nauw betrokken geweest bij de verzelfstandiging van het facilitaire bedrijf van de Nederlandse Omroep Stichting. Daaronder vielen onder meer de orkesten en koren van de omroep. Namens het Concertgebouworkest vooruitgeschoven door Scherpenhuijsen Rom en met diens rugdekking voerde Hagenbeek taaie onderhandelingen met de ervaren en gewiekste directeur Sanders van Het Concertgebouw.

Het orkest voelde zich niet goed behandeld door het gebouw en er ontstond frictie over de samenwerking. Het gebouw wilde bijvoorbeeld meer ruimte voor andere zaalhuurders en voor de eigen programmering. Met op de achtergrond de vasthoudende Scherpenhuijsen Rom wist Hagenbeek de boedelscheiding tot een goed einde te brengen.⁷⁰⁸ Deze koene daad had vier decennia op zich laten wachten. Aan het wonderlijke gebruik dat het orkest het gebouw elk jaar opnieuw toestemming moest vragen om de naam Concertgebouworkest te mogen voeren kwam een einde. Daarnaast kwamen er heldere afspraken over het optierecht op zaaldata in Het Concertgebouw die het orkest tot 24 kalendermaanden voor het begin van een nieuw seizoen als eerste mocht claimen; de financiële en de abonnementenadministratie, muziekbibliotheek en de voorraad instrumenten van de N.V. werden aan het orkest overgedragen.⁷⁰⁹ Voor de instrumenten betaalde het orkest het gebouw meer dan een miljoen gulden.⁷¹⁰

Met de afhandeling van de boedelscheiding stond het Concertgebouworkest zowel in artistiek als in zakelijk opzicht op eigen benen en kreeg het bedrijfsmatige ruim een eeuw na de start van het orkest alle ruimte. Dat was hard nodig want de onderlinge verhoudingen tussen gebouw en orkest werden zakelijker, wat tot uiting kwam in het feit dat Het Concertgebouw het orkest voor elke dienst een rekening stuurde.⁷¹¹ Het orkest op zijn beurt had de handen vol aan het op orde krijgen van zijn financiën. Bovendien werd het ensemble geplaagd door diverse directiewisselingen – zowel aan de artistieke als aan de zakelijke kant – hetgeen de continuïteit van prille eigen bedrijfsvoering niet ten goede kwam. Met een voortvarend stichtingsbestuur was weliswaar veel ten goede gekeerd, maar de moeilijke tijden waren nog niet voorbij.

⁷⁰⁵ SAA toegangsnummer 689 (KCO) brief d.d. 21 oktober 1991 van Coopers & Lybrand Dijker Van Dien accountants aan het Concertgebouw N.V.

⁷⁰⁶ E-mailbericht d.d. 27 januari 2011 van directeur Bedrijfsvoering Gea Zantinge van Het Concertgebouw aan de auteur.

⁷⁰⁷ SAA inventarisnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 27 september 1991.

⁷⁰⁸ SAA inventarisnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 29 november 1991. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, Alsook: Koopman, 'Ondernemers betreden de muziektempel', 94.

⁷⁰⁹ SAA inventarisnummer 693 (KCO) seizoensverslag 04/05 p. 59.

⁷¹⁰ Jan Kouwenhoven, 'Van orkest naar bedrijf', 138.

⁷¹¹ Gesprek met Van den Berg d.d. 21 januari 2008 in Amsterdam. Gesprek met Van der Hulst d.d. 14 oktober 2009 en d.d. 16 juni 2010 in Amsterdam.

Conclusie

De komst en het vertrek van Haitink vielen samen met belangrijke overgangsfasen in de zakelijke orkestgeschiedenis. Bij Haitinks aantreden waren er de naweeën van de splitsing van gebouw en orkest, waarbij zowel chef-dirigent Van Beinum als directeur Heuwekemijer een belangrijke rol hadden gespeeld. Het Concertgebouworkest kon sinds 1952 op papier zijn eigen koers varen, maar Heuwekemijer had als onderhandelaar namens het orkest in de aanloop naar de scheiding niet kunnen voorkomen dat een vitaal deel van de boedelscheiding op de lange baan was geschoven. Dit had nadelige gevolgen voor het verzelfstandigde orkest. In het nieuwe stelsel van toezicht, besturing en verantwoording van het orkest namen het artistiek beraad en de belangenvereniging van musici een dominante positie in. De eindverantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van het orkest lag bij dit bestuur.

Ook aan het einde van de periode Haitink was sprake van een belangrijke overgang: die van een stichtingsbestuur bestaande uit bezonnen cultuurregents met veelal een juridische achtergrond naar een bestuur bestaande uit kopstukken uit de financiële wereld en *captains of industry*. Het aantreden van deze ‘beslissers’ hield verband met een meer marktgericht beleid van de overheid. Er voltrok zich een verschuiving van het protectoraatmodel – dominant sinds de Tweede Wereldoorlog – naar de komst van een meer marktgerichte politiek jegens de podiumkunsten. Dit betekende dat podiuminstellingen meer eigen inkomsten moesten.

Ook binnen de periode Haitink waren er heftige episoden zoals de affaire Heuwekemijer en het componistenoproer. Orkestdirecteur Heuwekemijer – in 1952 naast de vertegenwoordigers van het Rijk, de gemeente Amsterdam en Het Concertgebouw één van de vier oprichters van het zelfstandige beheersstichting – wist de belangen van het orkest jarenlang met grote toewijding te behartigen. Daar staat tegenover dat een al te voortvarende aanpak bij het doorvoeren van zijn denkbeelden, met als struikelblok voor de directeur zijn in de pers uitgevente plan tot opsplitsing van het orkest, tot spanningen en weerstanden leidde bij chef-dirigent en de orkestleden. Heuwekemijer was te radicaal, te autoritair en te eigengereid voor een traditionele instelling als het Concertgebouworkest. Haitink schaarde zich aan de zijde van het orkest dat zich in zijn voortbestaan bedreigd voelde door een openbare discussie over de opsplitsing in losse kernen. Het zou de eigenheid van de Amsterdamse orkestklank, een belangrijke *asset*, aantasten. Net als tijdens het Concertgebouwconflict van 1903/04 koos het bestuur de zijde van de dirigent.

Naast de affaire Heuwekemijer, een intern conflict, was het ook buiten de muren van Het Concertgebouw onrustig. Eind jaren zestig ontstond in de westerse wereld een tegencultuur. Het was de tijd van de studentenrevolutie in Parijs, de Praagse lente en de protesten tegen de Amerikaanse oorlog in Vietnam. Amsterdam met zijn Provobeweging werd een belangrijk centrum van deze alternatieve cultuur. In het Nederlandse muziekleven riepen de Notenkrakers, onder wie de componisten Schat en Andriessen, een hardnekkige tegenbeweging in het leven. Ze uitten hun ontevredenheid over de naar hun smaak geringe rol van eigentijdse muziek in de programmering van onder meer het Concertgebouworkest. In 1969 mislukte hun ludieke actie gericht tegen de ‘bestuursstructuur’ van het Concertgebouworkest dat zij een voorbeeld vonden van ‘burgerlijke en kapitalistische overheersing’.

Tijdens deze actie hielden chef-dirigent en stichtingsbestuur zich meer op de vlakte. De rebelerende componisten slaagden er niet in de solidariteit van de orkestleden te verwerven. Het Concertgebouworkest leverde zijn aandeel in de uitvoering van nieuwe muziek, ook die van de Notenkrakers, maar de opstandige componisten raakten voor de uitvoeringspraktijk voor hun muziek toch meer aangewezen op nieuwe ensembles, overigens deels bevolkt door leden van het Concertgebouworkest die hun orkestbaan combineerden met ensemblespel. De dominante Notenkrakers mogen dan bij het Concertgebouworkest hun doel voorbij hebben geschoten, met het Muziekgebouw aan ’t IJ, in 2005 door koningin Beatrix geopend, hebben

zij met hun culturele agitatie in zekere zin toch een monument achtergelaten. En ook een geducht concurrent van Het Concertgebouw.

Het stichtingsbestuur van het Concertgebouworkest toonde sinds de splitsing in vergelijking met de raad van bestuur van Het Concertgebouw N.V. een buigzamer houding. Het conflict rond Heuwekemeijer was een eerste harde confrontatie geweest. Het bestuur had het ontslag van de directeur niet weten te voorkomen. Succesvoller opereerde het stichtingsbestuur tijdens het componistenoproer in de wetenschap dat het met het aandeel van nieuwe muziek bij het Concertgebouworkest zeker niet zo slecht gesteld was als de *angry young men* suggereerden. Ook de kritiek uit componistenkringen op de ‘bestuurstructuur’ van het orkest was overdreven. Een zekere passiviteit kan het bestuur zeker verweten worden, maar van taoïsme of laissez faire politiek was geen sprake.

Als het stichtingsbestuur in de periode Haitink iets was te verwijten, is het dat het kennelijk niet opgewassen was tegen de bestuursleden van Het Concertgebouw die tientallen jaren in administratief en organisatorisch opzicht de touwtjes in handen hadden en besloten over de aanschaf van muziekinstrumenten, partituren en orkestpartijen. Dat gebeurde in een periode waarin de uitvoeringspraktijk van muziek fundamentele veranderingen onderging. Een pionier als Harnoncourt zorgde ervoor – met steun van de artistieke leiding en tegenwerking van Het Concertgebouw trotserend – dat het orkest zich verder kon ontwikkelen in de speelwijze van oude muziek. Dit maakte het ensemble in binnen- en buitenland nog flexibeler. Het orkest kon nu aan beide uiteinden van het klassiek-romantische kernrepertoire furore maken: met oude en nieuwe muziek.

Op het zakelijk vlak zijn er vraagtekens te plaatsen bij het feit dat er geen opvolger werd aangesteld na het vertrek van zakelijk leider Van Dantzig. Juist in een periode waarin het overheidsprotectoraat geleidelijk werd ontmanteld was er meer dan ooit behoefte aan een krachtige zakelijk directeur. Daarnaast was er het dramatische afscheid van Haitink. Het stichtingsbestuur, in de jaren tachtig onder leiding van voormalig burgemeester Polak van Amsterdam, was in de aanloop naar dit terugtreden van de chef-dirigent de regie volkomen kwijt. Bij het Concertgebouworkest raakten de onderlinge verhoudingen ernstig verstoord en de belangrijkste financiers van het orkest, Het Rijk en de gemeente Amsterdam beklaagden zich openlijk over de uit de hand gelopen gang van zaken. Het zegt veel over de dominante positie van chef-dirigenten bij het Concertgebouworkest. Ze konden de reputatie van gebouw en orkest behoorlijk schaden door negatief in de publiciteit te komen, zoals we eerder zagen bij Mengelberg, zij het om andere redenen en in een andere context.

Ten slotte de rol van Het Concertgebouw dat in de jaren tachtig als een feniks uit de as was herrezen. Enerzijds ontpopte deze instelling zich als uitdager van het orkest. Dat gebeurde op het zakelijk vlak door opzienbarend ondernemerschap te tonen en op het artistieke vlak door de eigen programmering op een internationaal niveau te brengen en Europese en Amerikaanse toporkesten naar Amsterdam te halen. Het Concertgebouworkest kon zich nu in eigen huis meten met zijn belangrijkste concurrenten. Keerzijde was dat Het Concertgebouw het orkest rond 1990 aan de rand van de afgrond bracht door de rampzalige gevolgen van onderbezetting op de financiële administratie in combinatie met computerproblemen. Hier fnuikte zich het feit dat de boedelscheiding te lang was uitgesteld.

Als we een en ander in een breder kader plaatsen, dan zien we dat de laatste jaren van Haitink bij het Concertgebouworkest samenvielen met een periode waarin de overheid alles op alles zette om de tot grote hoogte gestegen tekorten weg te werken. Lubbers en Kok waren de premiers van economische herstructurering en werkgelegenheid. Het verzet vanuit de samenleving tegen de daarvoor noodzakelijke bezuinigingen was aanvankelijk sterk, maar allengs ontstond een zekere berusting tegenover wat als noodzakelijk werd beschouwd. Er brak een periode aan van ideologische onderkoeling, onder invloed van een neoliberal klimaat begon

men zaken als deregulering, decentralisatie en minder bureaucrativering als remedie te zien. De zin voor collectieve verantwoordelijkheid nam af om plaats te maken voor een voorkeur voor individueel welbevinden.

De overheid nam op het vlak van de kunsten afscheid van het stelsel van tekortfinanciering. Er kwam een systeem van budgetfinanciering voor in de plaats. Instellingen moesten voortaan zelf bijverdienen. De overheid deed een beroep op ondernemerschap, een vaardigheid die onder invloed van een systeem van tekortfinanciering nauwelijks van de grond was gekomen. De reflex was steeds geweest: de overheid zuiverde de tekorten toch wel aan. Ingedommelde procuratiehouders in de culturele sector werden abrupt wakker geschud.

ORDE OP ZAKEN**22 HET ORKEST EN CHAILLY**

Het wordt een kapotte grammofoonplaat. Na het pijnlijke afscheid van Mengelberg, het plotselinge overlijden van Van Beinum en het uit de hand gelopen vertrek van Haitink eindigde ook het afscheid van Chailly in 2004 in tranen. De met Mengelberg ingezette traditie, waarbij de chef-dirigent zich als de gevierde kunstenaar in de organisatie een grillige gedragslijn kan permitteren, soms op het karikaturale af, wreekte zich opnieuw. Geleidelijk was de relatie tussen Chailly en het Concertgebouworkest verslechterd. Een deel van de orkestleden begon te morren over het feit dat hij per seizoen meer dan de helft van de concerten dirigeerde. Te veel chef, vond men. Op 6 september 2000 kwam tijdens een ledenvergadering van de belangenvereniging de contractverlenging voor Chailly van 2004 tot 2008 aan de orde. De oppositie tegen de chef-dirigent was zo groot geworden dat een flink aantal leden de samenwerking met Chailly na 2004 niet wil voortzetten.⁷¹² Men zocht vergeefs naar een manier om in vrede uit elkaar te gaan.

Onenigheid over de contractverlenging leidde tot grote frustratie met als gevolg dat Chailly plotseling liet weten dat hij zijn post in Amsterdam met ingang van 2004 verruilde voor een positie bij het Gewandhausorchester Leipzig. Opnieuw een verdeeld orkest en een teleurgestelde chef-dirigent. Tijdens zijn laatste seizoen (2003/2004) dirigeerde hij nog geen tien concerten in Het Concertgebouw.⁷¹³ In Amsterdam is altijd gedonder, om met Chailly's voorganger Haitink te spreken: 'Het is merkwaardig, maar het Concertgebouw is een plaats waar veel teleurstellingen ontstaan.'⁷¹⁴ Hoe dan ook: Chailly nam voor de Bühne in stijl afscheid van Amsterdam met *Don Carlos* van Verdi in het Muziektheater en de *Negende Symfonie* van Mahler in Het Concertgebouw.

Met Chailly (Milaan 1953) kreeg het Concertgebouworkest in 1988 voor het eerst in zijn bestaan een buitenlandse chef-dirigent. De temperamentvolle Chailly was in veel opzichten het tegendeel van de zwaarmoedige Haitink. Zijn uitvoeringen kenmerkten zich door een on-Hollandse *sprezzatura*. Veel Italiaanse dirigenten laten zich vervoeren door de dramatische lijnen in de muziek. De analytisch ingestelde Chailly was in dit opzicht een uitzondering. Hij was in staat om een complexe orkestpartituur in korte tijd als een röntgenfoto te doorgronden. In een *liber amicorum* ter gelegenheid van zijn afscheid in Amsterdam, schreef hoboïst Werner Herbers dat Chailly in staat was een dronken orkest zonder problemen door het *Pianoconcert* van Schönberg te leiden.⁷¹⁵

Hans Heg, voormalig muzikredacteur van *de Volkskrant*, herinnerde zich de periode Chailly als veelzijdig en verfrissend: 'Zijn allereerste concert – Berio, Petrassi en Bussotti – in de indertijd slecht bezochte "moderne" C-serie – was meteen een karakteristieke voltreffer. Altemaal nieuw repertoire dat Chailly met overtuigingskracht en veel kennis van zaken presenteerde. Dat hadden we eigenlijk niet verwacht van die jonge blaag uit Milaan, die in januari 1985 nog 32 moest worden.'⁷¹⁶

Als zoon van de componist Luciano Chailly geloofde de jonge maestro heilig in het belang en de kracht van nieuwe muziek. Zijn Amsterdamse repertoire reikte van Bach tot Berio en bevatte vooral in zijn eerste jaren vele namen van eigentijdse componisten uit binnen- en buitenland, onder wie Heppener, Janssen, Van Keulen, maar ook Sciarrino en Schnittke. Ook

⁷¹² Kouwenhoven, 'Van orkest naar bedrijf', 156.

Zie: De Beer, *Dirigenten*, 38.

⁷¹⁴ Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 150.

⁷¹⁵ *Preludium*, juni/juli 2004, p.8.

⁷¹⁶ *Ibidem*, 29.

zijn vroege Amsterdamse opnamen voor Decca bevatte namen van twintigste-eeuwse componisten als Martin, Messiaen, Varèse en Zemlinsky. Hij oogstte veel lof met dit repertoire. Ook over Chailly's interpretaties van het operarepertoire waren vriend en vijand het eens: die waren doorgaans ruim aan de maat. De sociaal behendige Italiaanse maestro leverde een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse operacultuur in het Amsterdamse Muziektheater. Na de *Vurige Engel* van Prokofjev volgden bekende opera's van Verdi (*Falstaff*, *Otello*, *Aida* en *Don Carlos*) en Puccini (*Tosca*, *Turandot*). Daarnaast leidde hij operaconcerten in congressentrum de RAI in Amsterdam en semigeënceneerde operaproducties in Het Concertgebouw tijdens Kerstmatineeën. Ze waren rechtstreeks te volgen via televisie.

De kosmopoliet Chailly, een modernist met gevoel voor traditie, was een groot bewonderaar van Mengelberg en zag zichzelf graag als een van diens opvolgers bij het Concertgebouworkest. Mahler noemde hij – naast Stravinski – zijn favoriete componist.⁷¹⁷ Chailly bestudeerde Mengelbergs Mahlerpartituren met aantekeningen nauwgezet, de correspondentie tussen Mengelberg en Mahler las hij minutieus. Zo kwam Chailly, mede door de via zijn voorgangers Van Beinum en Haitink overgeleverde traditie, tot zijn eigen analytische opvatting van de muziek van Mahler, waarbij hij duidelijk afstand nam van Mengelbergs meest excentrieke interpretaties.

Aanvankelijk was er kritiek op de Mahlerinterpretaties van Chailly met de tot in detail geregisseerde opvattingen, de strakke articulatie en de pregnante weergaven van dynamische accenten.⁷¹⁸ Het contrast met de meer bezadigde, milder klinkende interpretatie van Haitink, was eerst nog groot. Later ontwikkelde Chailly zich tot een gerespecteerd Mahlerdirigent. Hij wist de maatgevende Amsterdams traditie op dit vlak uiteindelijk toch te handhaven. Opmerkelijk is dat hij weinig aandacht besteedde aan het repertoire van de klassieke Weense school, met name aan de symfonieën van Haydn, Mozart en Beethoven. Dit in tegenstelling tot zijn ruime aandacht voor componisten van de Tweede Weense School (Schönberg, Berg, Webern).

Minder bekend is dat Chailly, anders dan Haitink, bijzonder zakelijk was ingesteld. Zakelijk directeur Wijnbergen, met wie Chailly – liefhebber van *haute cuisine* en snelle motoren – op gezette tijden een goede relatie onderhield, liet zich ontvallen dat de maestro ook *ceo* van Fiat had kunnen zijn.⁷¹⁹ In Amsterdam bewoonde Chailly een chique appartement aan de Keizersgracht. Chailly en Wijnbergen waren aan elkaar gewaagd en vormden een ondernemend duo. De tijd was daar rijp voor. Het chef-dirigentschap van Chailly viel samen met enkele fundamentele ontwikkelingen op het zakelijk vlak. Voor het eerst in de orkestgeschiedenis kreeg het bedrijfsmatig denken alle ruimte. Het Concertgebouworkest was na de late afwikkeling van de boedelscheiding niet langer met handen en voeten gebonden aan Het Concertgebouw N.V. Daarnaast werd het orkest gedwongen een nieuw 'verdienmodel' te ontwikkelen wegens forse kortingen op subsidies. Na 1990 voerde de overheid onder invloed van het neoliberalisme een meer marktgerichte politiek jegens de podiumkunsten. De daarmee gepaard gaande 'ontmanteling' van het oude overheidsprotectoraat was voor het arbeidsintensieve orkest ongemakkelijk.⁷²⁰ Daarmee raken we de thematiek van dit hoofdstuk.

Mediageniek

De welbespraakte Chailly maakte jong carrière als dirigent. Na zijn studie aan het Conservatorio Giuseppe Verdi in Milaan werd Chailly in 1972 assistent van chef-dirigent Abbado van La Scala in dezelfde stad. In 1978 kreeg hij daar zelf de leiding. Van 1982 tot 1989 was Chailly actief als vaste dirigent van het Radio Symphonie Orchester Berlin. Hij werkte ook

⁷¹⁷ Gesprek met Berkhout, d.d. 27 maart 2009 te Landsmeer.

⁷¹⁸ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 28, 29.

⁷¹⁹ Gesprek met Wijnbergen, zakelijk directeur van 1992 tot 1998 d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

⁷²⁰ Hitters, *Patronen van patronage*, 157.

met het Orchestra dello Teatro Communale in Bologna in Italië, maar gaf deze post in 1993 op om meer tijd vrij te maken voor zijn Amsterdamse activiteiten. Chailly trad tijdens zijn Amsterdamse jaren weinig op als gastdirigent bij andere orkesten.

Wat daarnaast opviel was zijn soepele omgang met de media. Ook hier was het contrast met zijn voorganger groot, want de Haitink had een hekel aan interviews. De ijdele Chailly daarentegen was innemend en bewoog zich soepel achter de microfoons en voor de camera's. En in gezelschap van sponsors, schenkers en orkestvrienden of tijdens *meet & greets* met publiek, was hij heel benaderbaar. Dit waren eigenschappen die bijzonder welkom waren in een fase waarin het orkest alle zeilen moest bijzetten om de verdien capaciteit op te voeren en een solide zakelijke basis aan te leggen.

Er was ook een keerzijde. Chailly's 'wittebroodsweken' in Amsterdam waren weliswaar enerverend. Zelf repte hij van 'een seksueel getinte *love affair*'.⁷²¹ Ook het orkest genoot aanvankelijk van de jeugdige, energieke maestro die content was met zijn nieuwe orkest. Chailly leidde het Concertgebouworkest gemiddeld echter zestien tot twintig weken per seizoen met uitschieters tot 23 weken. Meer chef kan een chef nauwelijks worden.⁷²² Dit gegeven zette de samenwerking onder druk. Zeker in combinatie met zijn veeleisende werkwijze. In zijn tempo van repeteren gaf hij de voorkeur aan allegro boven adagio. Zijn repertoirekeuze bracht met zich mee dat het orkest in korte tijd een groot aantal gecompliceerde werken moest instuderen. Aan de wijze van repeteren van Chailly moest het orkest wennen. Irritaties, vrees voor kwaliteitsverlies en een hoog ziekteverzuim waren er de gevolgen van.⁷²³

Chailly manifesteerde zich op de bok als *Präzisions-Fanatiker*. Hij dirigeerde alles uit, inclusief de solopartijen van de aanvoerders, herinnert voormalig orkestinspecteur Berkhout zich. Dat was een nadeel want de orkestleden, stuk voor stuk topmusici, kregen zo maar weinig ruimte voor een eigen inbreng. Berkhout: 'Haitink gaf, in navolging van Van Beinum, ruimte aan de solistische inbreng in het orkest. Hij genoot van deze rolwisseling waarbij er regelmatig een impuls uit het orkest kwam waar de dirigent vervolgens op inspeelde. Bij de *control freak* Chailly kon dat niet: deze maestro wilde letterlijk alles in de hand houden. Veel orkestleden voelde zich op den duur ongemakkelijk in dit strakke keurslijf.'⁷²⁴

Maestromanieren

Ook verschillen in culturele achtergrond eisten hun tol. Haitink was vergroeid met de Amsterdamse orkestmores, inclusief de vergaande medezeggenschap van orkestleden. Bij Chailly lag dit anders. Hij was afkomstig uit een vooraanstaande Italiaanse familie en voelde zich in Amsterdam de baas. Met het fenomeen inspraak had hij aanvankelijk veel moeite. De orkestinspecteur moest Chailly's op hoge toon gestelde eisen aan het orkest in het Nederlands vertalen en zat dus in een lastig parket. Later kreeg Chailly in de gaten dat zijn aanpak in Amsterdam niet werkte. Hij gaf de orkestinspecteur geleidelijk zijn vertrouwen en ging daar vervolgens ver in. Bij aanpassingen en verandering liet de dirigent het oordeel van de inspecteur over de haalbaarheid ervan – denk aan orkestopstellingen, deelrepetities en programmawijzigingen – zwaar wegen.⁷²⁵ De inspecteur hielp hem ook met het efficiënt indelen van zijn repetitietijd, een dienst die hij eerder Haitink had bewezen.

Na zestien jaar vertrok Chailly bij het Concertgebouworkest: hij werd chef-dirigent van het Gewandhausorchester in Leipzig.⁷²⁶ Ook met dit orkest maakte bij fraaie opnamen voor het label Decca. In 2009 kwam hij met zijn Gewandhausorchester, het oudste orkest ter wereld,

⁷²¹ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 39.

⁷²² Ibidem

⁷²³ Giskes, 'De geschiedenis', 141.

⁷²⁴ Gesprek met Berkhout d.d. 3 oktober 2009 in Landsmeer.

⁷²⁵ Ibidem. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

⁷²⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 03/04.

naar Het Concertgebouw in Amsterdam.⁷²⁷ In een interview keek hij terug op zijn Amsterdamse jaren (1988-2004): ‘Ze vormen een centraal punt in mijn leven, een gouden periode, begonnen toen ik in de dertig was en lopend tot aan mijn vijftigste levensjaar. (...) We deden avontuurlijke en uitdagende projecten en hadden een antidogmatische houding. Op naar het onbekende en het risicovolle, zonder dat de veiligheidsgordels vastzaten. Iedereen zet zijn eigen stempel en dat was de mijne, ik had het nodig om mijn beroep te rechtvaardigen.’⁷²⁸ In 2013, negen jaar na zijn vertrek uit Amsterdam, keerde Chailly terug als gastdirigent bij het Concertgebouworkest in Amsterdam. In 2015 verliet hij Leipzig. Hij volgde Daniel Barenboim op als chef-dirigent van La Scala in Milaan en Abbado bij het Lucerne Festival Orchestra.

Samenvattend: de jonge Chailly oogstte in zijn eerste jaren bij het Concertgebouworkest veel lof voor zijn artistieke vernieuwing: hij besteedde veel aandacht aan operamuziek en twintigste-eeuws orkestrepertoire. De modernist met gevoel voor traditie stortte zich ook op Mahler en liet zich daarbij inspireren door de erfenis van Mengelberg. Maar deze exercitie kostte hem, anders dan zijn voorganger Haitink, veel moeite. Chailly werd aanvankelijk niet geaccepteerd als Mahlerdirigent. Later wist hij zich te revancheren. Op het zakelijk vlak was het bijzonder onrustig. Chailly’s Amsterdamse periode werd gekenmerkt door een komen en gaan van artistieke en zakelijke directeuren en adviseurs. Chailly toonde zich een ondernemend chef-dirigent. Hij had oog voor de noodzakelijke veranderingen bij het Concertgebouworkest en had doorgaans een goede verstandhouding met zakelijk directeur Wijnbergen. De mediagenieke maestro ging over het algemeen soepel om met zijn publiek, sponsors, schenkers, journalisten en andere betrokkenen. Ook in die zin verschilde hij van zijn voorganger.

23 CULTUUR EN ECONOMIE⁷²⁹

Het symfonieorkest is een van de culturele verworvenheden van de Europese beschaving. Wat begon als klein ensemble verbonden aan vorstenhoven in het zeventiende-eeuwse centraal Europa, groeide uit in omvang (bezetting) en geografische spreiding (Amerika, Azië). De Westerse symfonieorkesten kennen drie organisatiemodellen. In het eerste model, dominant in Europa, steunen overheden of semioverheidsorganisaties orkesten financieel. Voorbeelden zijn de Berliner Philharmoniker of het BBC Symphony Orchestra. In het tweede model, gangbaar in de Verenigde Staten, runt een onafhankelijke non-profitorganisatie het orkest. In het laatste model vormen de orkestmusici een private vereniging waarmee ze voor eigen rekening en risico optreden. Een bekend voorbeeld: de Wiener Philharmoniker.⁷³⁰ Het Concertgebouworkest, dat sinds 1912 subsidies ontvangt, behoort tot het eerste model en is sinds decennia voor ongeveer de helft van zijn jaarbudget afhankelijk van financiële steun van stad en staat. De vraag is hoe economen tegen zo’n financiële afhankelijkheidsrelatie aankijken. Is zij te verdedigen? Met andere woorden: in hoeverre leveren economen argumenten aan pro overheidsfinanciering? Welke invalshoeken kunnen we bij beantwoording van deze vraag onderscheiden?

Economie gaat over het eeuwige tekort. Schaarste en welvaart zijn in de economische wetenschap centrale begrippen, het eerste als objectief gegeven, het tweede als subjectieve

⁷²⁷ Het Gewandhausorchester Leipzig dateert van 1781. Zie: Colin Lawson, *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge 2003), 7, Volgens de website van het orkest gaan de wortels zelfs terug tot 1479. Zie: <http://www.gewandhausorchester.de>. De lijfspreuk van het orkest stamt van Seneca: *Res severa est verum gaudium* – echte vreugde is een serieuze zaak.

⁷²⁸ *Preludium*, februari 2009, 9.

⁷²⁹ Met dank aan Jeroen Touwen, universitair hoofddocent Economische en Sociale Geschiedenis aan de Universiteit Leiden voor zijn kritische reflectie op achterliggende economische interpretatiekaders.

⁷³⁰ Cottrell, ‘The future of the orchestra’, 252.

beleving, welvaart zit bij mensen van binnen. In hun economisch leven woekeren ze met beperkte middelen ten opzicht van hun behoeften aan goederen, diensten, natuur en cultuur. Om in deze behoeften te voorzien leggen ze beslag op schaarse middelen. Economie gaat niet alleen over geld: zowel financiële als niet-materiële transacties verbinden de subjectieve welvaart met de objectieve schaarste. Behalve op geld waardeerbare transacties behoren ook niet-calculeerbare zaken die gepaard gaan met een beroep op schaarse middelen tot de economie.⁷³¹ Denk aan open ruimte of vrije tijd.

Op het culturele vlak gaat de meeste aandacht van economen uit naar de legitimering van kunstsubsidies. Daarmee raken we meteen de zwakte van de culturele economie, want tot op heden slaagden economen er niet in om op overtuigende wijze tot een sluitende verklaring te komen voor de noodzaak van kunstsubsidies.⁷³² Vooraanstaande kunsteconomen als David Throsby en Mark Blaug zagen sinds medio jaren negentig geen heil meer in verdere theoretische exercities op dit terrein.⁷³³ Een paradigma dat hun vakgebied inhoud en profiel moet geven, lijkt te ontbreken. Volgens beide economen is er in de culturele economie geen centraal thema dat een kader aangeeft waarbinnen onderzoek kan worden verricht, ofschoon het niet ontbreekt aan vindingrijke argumentaties.

Deze omissie, plus het feit dat in Nederland de overheid de grootste financier is van de kunsten, is reden genoeg om in te gaan op enkele inzichten die de culturele economie voortbracht. Indachtig ook het gegeven dat het Concertgebouworkest als internationaal toporkest zonder subsidies niet zal overleven. Het orkest moest zich sinds de jaren tachtig zien te handhaven bij een overheidssystematiek van budgetfinanciering op basis van een door het orkest ingediend activiteitenplan. Subsidies zijn echter niet kostendekkend. Dit heeft tot gevolg dat het orkest uit alle hoeken en gaten aanvullende inkomsten moet zien te halen. Voordien hanteerde de overheid systeem van tekortfinanciering. Een nadelig saldo werd jaarlijks aangezuiverd door de overheid. Nadeel van deze tekortfinanciering is dat zij bij instellingen begrotingsdiscipline en ondernemerschap in de kiem smoort.

‘Cost disease’

De inzichten die de culturele economie voortbracht inzake overheidsfinanciering van kunstinstellingen leiden tot een gemengd beeld. Een kernthema is de theorie van de Amerikaanse econoom William Baumol – een voorbeeld van een onderzoek dat veel inzicht opleverde in de ontwikkeling van de podiumkunsten en dus ook relevant is voor het Concertgebouworkest. De zogeheten Wet van Baumol uit 1966 wordt wel gezien als startpunt en parel in de kroon van de culturele economie.⁷³⁴ Baumol legde samen met zijn collega William G. Bowen een verband tussen de uitgaven bij podiuminstellingen en technologische vooruitgang, die in de meeste sectoren van de economie leidt tot productiviteitsverbetering.⁷³⁵ Bij orkesten is daar

⁷³¹ Arnold Heertje, *Echte economie. Een verhandeling over schaarste en welvaart en over het geloof in leermeesters en leren* (Nijmegen 2002) 36.

⁷³² Traditionele redenen die in het Nederlandse kunstbeleid worden aangevoerd zijn onder meer: Kunst is eerder een collectief dan individueel goed. Of: kunst is autonoom en heeft een waarde op zichzelf die bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving. In het beste geval houdt kunst de samenleving een kritische spiegel voor. Alsook: kunst trekt toeristen aan en draagt bij aan een gunstig vestigingsklimaat. Kunst lokt ook investeringen uit in opleidingen en voorzieningen. Alsmede: kunst speelt een rol bij de ontwikkeling van smaak en onderscheidingsvermogen. (In de woorden van de Franse socioloog Pierre Bourdieu: groepen vormen zich op grond van een gedeelde habitus, waarbij omgangsvormen, gewoonten, rituelen en taalgebruik een belangrijke rol spelen.)

⁷³³ David Throsby, ‘The production and consumption of arts: a view of cultural economics’ in: *Journal of Economic Literature* 32: 1 (1994) 27-48, aldaar 27, 28. Zie ook: Mark Blaug, ‘Where are we now in cultural economics?’ in: *Journal of Economic Surveys* (2001), 124. Alsook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief* (Groningen 2005) 281.

⁷³⁴ Blaug, ‘Where are we now in cultural economics?’ 124.

⁷³⁵ William J. Baumol en William G. Bowen, *Performing arts – the economic dilemma* (New York 1966). Zie ook: Rick van der Ploeg, ‘In art we trust’, in: *De Economist* 150: 4 (2002), 338, 339.

echter nauwelijks sprake van en dit heeft niets te maken met luie orkestmusici. Een symfonie van Mahler of een symfonisch gedicht van Strauss uitvoeren vergt nu eenmaal een grote bezetting en een zekere tijdsduur. Sneller spelen met minder musici is artistiek gezien niet verantwoord.

De kern van het betoog van Baumol is dat de uitgaven bij podiuminstellingen, waaronder de arbeidskosten, sneller zullen oplopen dan in marktgerichte economische sectoren met hun substantiële mogelijkheden tot productiviteitsverbetering.⁷³⁶ Het gevolg daarvan is een oplopende kostenontwikkeling. Op de langere termijn zullen de uitgaven in de arbeidsintensieve podiumkunsten sneller stijgen dan de inkomsten. Deze *cost disease* leidt onherroepelijk tot budgettaire problemen.⁷³⁷ De vraag is of men deze kosten moet afwentelen op het publiek in de zaal. Te vrezen is dat in dat geval het bezoek zal teruglopen en daarmee het voortbestaan van het orkest op het spel komt te staan.⁷³⁸

Uitwijken naar grotere zalen helpt wellicht bij sommige orkesten, maar niet bij het Concertgebouworkest aangezien de klank van dit ensemble – hét Mahlerorkest bij uitstek – nauw verbonden is met de akoestiek van Het Concertgebouw in Amsterdam. Veranderingen in het repertoire met kleinere bezettingen en lagere productiekosten bleken in de jaren zestig in omstrede, onder meer omdat dit ten koste zou gaan van de gedurende decennia zorgvuldig opgebouwde spelcultuur. Het plan uit 1944/45, dat daarin voorzag, afkomstig van voormalig orkestdirecteur Heuwekemeijer, haalde het niet. Deze directeur moest in 1967 wegens het in de media uitventen van dit plan het veld ruimen.

De Wet van Baumol geldt overigens alleen op het podium; achter de schermen zijn wel degelijk efficiencyvoordelen te behalen. Orkesten kunnen in beperkte mate besparen op de uitgaven door doelmatiger te plannen, efficiënt te repeteren en de salarissen van orkestmusici en de honoraria van solisten en dirigenten in toom te houden. Deze effecten verzachten de nadelige gevolgen van Baumols *cost disease* enigszins. Toch fungeert de wet op de langere termijn als een sluipmoordenaar. Aan de allengs oplopende kosten dragen kunstenaarsorganisaties met hun eeuwige strijd voor hogere salarissen bij.⁷³⁹ Dit geldt ook voor de belangenvereniging van het Concertgebouworkest. Deze opwaartse druk wordt nog versterkt door het feit dat orkestmusici in Berlijn en Wenen sinds jaar en dag aanzienlijk meer verdienen dan hun collega's in Amsterdam. Ten slotte leiden hogere kwaliteitsnormen tot extra inspanningen en dus extra kosten – denk aan betere instrumenten of extra repetities.

De *cost disease* treft ook andere maatschappelijke terreinen. Zij is ook van toepassing op instellingen als universiteiten of ziekenhuizen. In de literatuur over universiteiten komen de namen Baumol en Bowen regelmatig voor.⁷⁴⁰ Bij deze instellingen kan de *cost disease* leiden tot commercialisering van de wetenschap. Deze ontwikkeling staat centraal in *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education* van Derek Bok. Zijn boek gaat over de gevaren bij het vermarkten van onderwijs en onderzoek. Bok waarschuwt ervoor dat dit proces kernwaarden als academische vrijheid en onafhankelijkheid kan ondermijnen.

Daarnaast lezen we bij Bok over het tegenwicht dat *trustees*, commissies van hoogleraren en overeenkomsten met andere universiteiten hier kunnen bieden.⁷⁴¹ Dit blijft een taai gevecht.

⁷³⁶ Frank van Puffelen, *De worsteling van economen met kunst en cultuur* (Amsterdam 2002) 103.

⁷³⁷ Zie ook: Tovey, 'The conductor as artistic director', 214.

⁷³⁸ Jan Pen, *De cultuur het geld en de mensen* (Amsterdam 1975) 28. (Johan Huizinga lezing 1974)

⁷³⁹ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 27-31. De salarisstrijd van orkestmusici was aanvankelijk niet alleen gericht op meer inkomsten, maar ook op maatschappelijke waardering voor het beroep van orkestmusicus.

⁷⁴⁰ Zie voor Baumol: Philip Mirowski en Esther-Mirjam Sent, *Science bought and sold. Essays in the economics of science* (Chicago 2002) 193, 205, 216, 243. Zie voor Bowen: Derek Bok, *Universities in the Marketplace. The commercialization of higher education* (Princeton 2003) 39, 49, 136, 212, 213, 225. Zie ook: William G. Bowen, 'The "cost disease" in higher education: is technology the answer?', The Tanner Lectures, Stanford University, oktober 2012.

⁷⁴¹ Bok, *Universities in the Marketplace*, 185-198.

Net als kunst is kennis geen verhandelbaar product dat kan worden overgelaten aan de werking van de markt. Tegen deze achtergrond en wegens de werking van de Wet van Baumol ziet Bok een sterk argument voor overheidsbemoedigen en -bescherming.⁷⁴²

Legitimering subsidies

Naast Baumols *cost disease* is het zogenoemde legitimeringvraagstuk – dat wil zeggen het bestaansrecht van kunstsubsidies – een belangrijk thema in de culturele economie.⁷⁴³ Ook dit thema draagt bij aan het gemengde beeld van de inzichten die de culturele economie voortbracht. Interessant is bijvoorbeeld de bijdrage van David Ricardo (1772-1823), de effectenhandelaar en politicus, die op zijn zevenendertigste als derde carrière de economische wetenschap ging bedrijven.⁷⁴⁴ Ricardo's terloopse opmerkingen over de zogenoemde niet-reproduceerbare goederen zijn in Nederland door econoom Arnold Heertje onder de aandacht gebracht. Heertje vraagt met de categorie niet-reproduceerbare goederen aandacht voor een uitbreiding van de welvaartstheorie – een theorie over de manier waarop middelen worden aangewend met oog op het bevredigen van behoeften.⁷⁴⁵ De legitimering van kunstsubsidies wordt daarmee onderdeel van de welvaarteconomische benadering.

Ricardo's gedachtegoed komt op het volgende neer: voor de categorie reproduceerbare goederen – denk aan meubelen of apparaten – geldt een prijs als maatstaf waarvoor zij worden verhandeld. Maar niet alles van waarde heeft een prijs. Niet-reproduceerbare goederen hebben 'een uniek karakter en krijgen met het verstrijken van de tijd historische waarde'. Nadat zij eenmaal zijn 'geproduceerd' kunnen zij niet opnieuw worden voortgebracht. Voorbeelden zijn monumenten of kwetsbare natuurgebieden. Niet-reproduceerbare goederen behoren tot een niet-calculerbare werkelijkheid. Vernietiging ervan leidt tot gevoelens van spijt terwijl behoud ervan vreugde kan opleveren bij huidige en toekomstige generaties.

Niet alleen bij economische goederen; ook in de wereld van de diensten speelt niet-reproduceerbaarheid een prominentere rol dan op het eerste gezicht gedacht. Heertje noemt als voorbeeld een concert met een bijzondere dirigent in een historische zaal met een bepaald publiek ter herdenking van de sterfdag van een gevierde toneelspeelster en constateert: 'Een dergelijk concert laat zich niet herhalen'. Hij tekent daarbij aan dat het Concertgebouworkest geen aanspraak maakt op volledige niet-reproduceerbaarheid zoals *de Nachtwacht* bij verdwijning, maar wel tot op grote hoogte.⁷⁴⁶ Zo ontstaat een onderscheid tussen zuivere en gedeeltelijk zuivere niet-reproduceerbare goederen. Het is een vindingrijke redenering, maar evenmin als de *cost disease* van Baumol, een sluitende wetenschappelijke legitimering voor kunstsubsidies. We beschikken hiermee wel over een economisch argument pro overheids-

⁷⁴² Shaun P. Hargreaves Heap, 'Making the British universities accountable' in: Mirowski en Sent, *Science bought and sold*, 387

⁷⁴³ Zoals minister Rutten van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen in 1950 formuleerde waren burgers in de eerste plaats verantwoordelijk voor het culturele leven. Indien zij tekort schoten moest de overheid de helpende hand bieden. Dat was volgens Rutten niet uitzonderlijk 'omdat men groepsgewijze leeft en werkt en het geheel niet overziet en ook omdat de maatschappelijke krachten en de geldelijke middelen van de particulieren ontoereikend zijn'. Zie: Werna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 36, 37. Dat overheidsoptreden wordt uit collectieve middelen gefinancierd en ter legitimering daarvan is collectieve steun vereist in het parlement en daarbuiten. Volgens Oosterbaan Martinius heeft deze collectieve steun een problematisch karakter. Hij wijst op de beeldende kunsten waar het gebrek aan afzetmogelijkheden van zoveel kunstenaars pleit voor de stelling dat het de kunst juist ontbreekt aan collectieve steun. Het ontbreken van collectieve steun is dus zowel een argument voor als een argument tegen kunstbeleid. Oosterbaan Martinius noemt deze ongerijmdheid de 'legitimeringsparadox'.

⁷⁴⁴ Sylvia Nasar, *De wil tot welvaart. Een verhaal van geniale economen* (Amsterdam 2011), 46.

⁷⁴⁵ Arnold Heertje, *Echte economie*, 33, 55. Zie ook: Pieter Hennipman, *Economisch motief en economisch principe* (Haarlem 1945), 292, 293.

⁷⁴⁶ Heertje, *Echte economie*, 82. Zie ook: e-mailbericht van d.d. 22 juni 2008 van Heertje aan de auteur.

ingrijpen in het marktmechanisme, een opvatting die een politiek doel zoals cultuurparticipatie en/of – spreiding kan dienen.

Vanaf eind jaren dertig tot diep in de jaren zeventig van de vorige eeuw waren de economische opvattingen van Keynes dominant. Keynes benadrukte de vraagzijde in de economie. Om volledige werkgelegenheid te bewerkstelligen moet de overheid in tijden van recessie meer uitgeven en de belastingen verlagen zodat consumenten meer consumeren en producenten meer investeren. Zijn inzichten betreffende overheidsbestedingen die een veelvoud van bestedingen elders in de economie konden uitlokken, biedt een prikkelend denkkader dat ook toepasbaar is op de kunsten.

Een Keynesiaanse steunredenering voor de kunsten verloopt als volgt: de overheid besteedt extra geld aan een vooraanstaand symfonieorkest wat leidt tot bestedingseffecten. De meeste Keynesiaanse vermenigvuldigingseffecten treden op in het uitgavenpatroon orkestmusici en concertbezoekers. De musici consumeren om te voorzien in hun levensbehoeften, concertgangers spenderen rond het concertbezoek in categorieën kappersbezoek, feestelijke kleding, dineren vooraf, café na afloop, taxi, oppas voor kinderen.⁷⁴⁷ Het gaat hier over de economische betekenis van een kunstsector in een bepaald gebied. Anders gezegd: over de samenhang van de productiewaarde en de werkgelegenheid bij de aanwezigheid van een kunstsector.⁷⁴⁸

Deze impactstudies vormen naast de *cost disease* van Baumol een tweede pijler van de culturele economie. Tot ver in de jaren tachtig werd het rendement van overheidsinvesteringen in kunst ‘bewezen’ door impactstudies. Met impact werd dan ‘gekwantificeerde invloed’ bedoeld van de kunstsector in een landelijke, regionale of plaatselijke economie in termen van de waarde van de geproduceerde goederen en diensten en werkgelegenheid – het aantal betaalde banen en arbeidsjaren. Uit onderzoek naar de betekenis van impactstudies blijkt echter dat ze niet overtuigend kunnen bewijzen dat kunstsubsidies werkelijk zo ‘welbesteed’ zijn. ‘Economische betekenis is geen maatstaf voor kunstsubsidies’, stelt Van Puffelen in zijn onderzoek naar de werking van impactstudies.⁷⁴⁹

Dergelijke studies vereisen veel graaf- en spitwerk. Er is een grondige analyse nodig van door de kunstsector ingekochte goederen en diensten om na te gaan welke andere bedrijfstakken in het onderzochte gebied profiteren van het bestaan van een kunstsector. Daarnaast vraagt impactonderzoek om een analyse van aanvullende bestedingen van kunstconsumenten, zoals vervoers- of verblijfskosten van toeristen die culturele instellingen bezoeken. De Stichting Economisch Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam presenteerde in 1983 het rapport *De economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam*.⁷⁵⁰ De SEO concludeerde dat de totale economische betekenis van de kunstsector – op basis van gegenereerde omzetten – ongeveer 1,25 miljard gulden bedroeg. De sector gaf in Amsterdam werk aan meer dan 12.000 personen, van wie ruim de helft in loondienst werkzaam was.⁷⁵¹

De SEO becijferde verder de (bruto) omzet van de kunsten in Amsterdam op een half miljard gulden welk bedrag voor ruim 60% werd gedekt door subsidies en voor het resterende deel door betalingen van afnemers. De sector deed voor 150 miljoen gulden aanschaffingen en betaalde voor 200 miljoen gulden salarissen uit. Een en ander genereerde omzet in andere sectoren. Daarnaast bracht het SEO nog eens 400 miljoen gulden van de bestedingen van

⁷⁴⁷ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 24.

⁷⁴⁸ Van Puffelen, ‘De betekenis van impactstudies’ in: *Boekmancahier* 12: 4 (1992) 181.

⁷⁴⁹ Ibidem.

⁷⁵⁰ Suzan Hietbrink, Van Puffelen en Jan Wesseling, *De economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam*, SEO-rapport nr. 185 (Amsterdam 1985). Onderzocht werden de kunsten exclusief film, video en letteren; inclusief kunstonderwijs en –advies alsook beheersorganisaties. Vertegenwoordigd waren 369 instellingen en zelfstandigen op het vlak van de uitvoerende kunsten; circa 2200 beeldend kunstenaars; 180 uitvoerings- en tentoonstellingsruimten en 81 intermediaire instellingen (bemiddeling, advisering en onderwijs op het gebied van kunst.

⁷⁵¹ Van Puffelen, ‘De betekenis van impactstudies’, 183, 184.

buitenlandse toeristen in verband met de kunstsector. Zo kwam men uit op de genoemde 1,25 miljard gulden.

De Groningse econoom Flip de Kam plaatste vraagtekens bij deze berekening. Hij schatte de economische betekenis van de kunsten voor Amsterdam op een kwart van het genoemde bedrag. Volgens De Kam moest de bijdrage van de kunstensector aan de Amsterdamse economie op dezelfde manier worden gemeten als die van elke andere bedrijfstak en wel door de toegevoegde waarde te bepalen. ‘Daartoe dient de omzet (500 miljoen gulden) te worden gecorrigeerd voor aanschaffingen (150 miljoen gulden). De toegevoegde waarde van de sector is dus hooguit 350 miljoen gulden. Dat is slechts iets meer dan de subsidie die de overheid aan de kunsten in Amsterdam verstrekt (300 miljoen gulden).’⁷⁵²

In de redenering van De Kam was het onjuist om van de bestedingen die buitenlandse toeristen in andere bedrijfstakken – met name de horeca – deden, 400 miljoen gulden aan de kunsten toe te rekenen. Als er geen hotels en restaurants in Amsterdam waren, zouden er nauwelijks buitenlanders op kunst afkomen. Op dezelfde wijze kon je de economische betekenis van de horeca weergeven door bijvoorbeeld de helft van de omzet van de bedrijfstak kunsten op te tellen bij de totale afzet van de sector horeca. Zo konden beide sectoren zich rijk rekenen. Dezelfde redenering is van toepassing op het meetellen van 350 miljoen gulden ‘binnenlandse bestedingen’ (aankopen vanuit de kunstsector en uitbetaalde salarissen).

Het SEO-rapport en de repliek daarop van De Kam gaan puur over de economische betekenis. De Kam stelt dat de economische betekenis van een sector wordt uitgedrukt in de toegevoegde waarde wat neerkomt op verkoop minus inkoop. Uitgelokte bestedingen meetellen is volgens hem niet aan de orde want dat deze direct in verband zijn te brengen met de kunsten is niet te bewijzen. Zo worden politici en media op het verkeerde been gezet. Verhelderd is wellicht het volgende onderscheid: economie gaat over transacties, de samenleving maakt beleidskeuzen ten aanzien van de subsidiëring van kunst en cultuur. Impactstudies kunnen nuttig zijn voor de doorrekening van effecten van beleidskeuzen zoals bijvoorbeeld het al dan niet opheffen van een orkest.

Bij beleidskeuzen dienen impactstudies om de gevolgen van een dergelijke beslissing zo goed mogelijk te overzien. Daarnaast kunnen ze op onderdelen interessant zijn om te analyseren hoe arbeidsintensief een kunstsector is en wat zij dus betekent voor de werkgelegenheid in stad of streek. Hierbij moet worden aangetekend dat de toepassingsmogelijkheden beperkt zijn tot concrete culturele activiteiten in een afgebakende omgeving. Impactstudies hebben niettemin een schat aan informatie opgeleverd over kunstinstellingen, kunstdisciplines en daarin werkzame personen, informatie waarin de reguliere statistieken destijds niet voorzagen. Ze nuanceren de nadelige gevolgen voor een sector die afhankelijk is van subsidies.

Economische argumenten

Ten slotte is er de inbreng uit de hoek van de neoklassieke economie waar marktdenken het centrale leerstuk is. Neoklassieke economen plaatsen al snel vraagtekens bij de juistheid van overheidsoptreden vanuit de overtuiging dat de markt de beste verdeling van schaarse productiemiddelen kan regelen. Maar in het marktmechanisme doen zich ook onvolkomenheden voor. Voor de kunsten is dit mechanisme met als enige criterium het consumentennut een te eendimensionale scherprechter terwijl de overheid een bredere afweging kan maken en het nut voor de kunstinstelling aan de leefbaarheid van de maatschappij kan meewegen.⁷⁵³ De overheid kan het falen van de markt dan corrigeren met argumenten pro kunstsubsiëring. De belangrijkste zijn – in economentaal – externe effecten en *merit good* overwegingen.

⁷⁵² Flip de Kam, ‘Een klein kunstje’, *Economisch Statistische Berichten*, 22 januari 1986, 79.

⁷⁵³ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 98. Zie ook Pen, *De cultuur het geld en de mensen*, 29.

Externe effecten zijn bijverschijnselen bij een markttransactie, effecten die uitgaan boven de directe relatie tussen producent en consument. Zulke effecten worden niet door de prijs tot uitdrukking gebracht en zijn moeilijk aan te tonen, zoals we zagen bij de impactstudies. Denk aan een praktijk uit de theaterwereld: bij gesubsidieerde toneelgezelschappen bouwen acteurs vakmanschap en ervaring op; vrije producenten en filmregisseurs kunnen daar vervolgens van profiteren.⁷⁵⁴ Een zichtbaarder voorbeeld is het aantrekkelijke vestigingsklimaat van een stad als Amsterdam met zijn royale culturele aanbod. Het is voor een metropool gunstig om een attractieve culturele scene te hebben. Dit heeft een aanzuigende werking op het internationale bedrijfsleven in een economie die geglobaliseerd is.

De Amerikaanse econoom Michael Porter, gespecialiseerd in concurrentiestrategieën, stelt dat succesfactoren van ondernemingen worden gecreëerd door een land of regio en concludeert dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.⁷⁵⁵ De aanwezigheid in deze omgeving van een ‘creatieve klasse’, een term geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog Richard Florida, leek Porters constatering te ondersteunen. Naast de slinkende arbeidersklasse en de werknemers in de traditionele dienstensector ontstond in de jaren negentig een nieuwe klasse, een verschijnsel dat grote gevolgen had voor steden in de Verenigde Staten en Europa. Ze zouden bruisende centra worden van innovatie, creativiteit en welvaart. Creatieve hoogopgeleiden waren mensen die niet handelden uit routine, maar op basis van eigen inzichten en ideeën. Ze hielden er een losse bohemienachtige leefstijl op na die goed paste in dichtbebouwde stadswijken met theaters, galleries, hippe winkels, clubs en horeca. Stadsbestuurder overal ter wereld ontvingen Florida’s boodschap over de aanzuigende werking van de creatieve klasse met gejuich. Ook Amsterdam nam allerlei maatregelen om de stad aantrekkelijk te maken voor deze klasse die uit was op inspiratie en vermaak.⁷⁵⁶

Maar van meet af aan was er kritiek op Florida’s brede definitie van de creatieve klasse: niet alleen mensen werkzaam in de sector kunst, cultuur en media, maar ook in de wetenschap, ICT en zelfs bij advocatenkantoren en banken. De definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek, die zich beperkte tot voornamelijk architecten, fotografen en ontwerpers, kon op de brandstapel. Bovendien was Florida te optimistisch en te simplistisch. Hij gaf weliswaar de aanzet tot een nieuw discours over de stad, de stedelijke economie en de inwoners, maar twijfel en nuance ontbraken en daarmee wetenschappelijke consideratie. Inmiddels is Florida op zijn schreden teruggekeerd. In steden die hoog scoorden op het vlak van talent, tolerantie en technologische infrastructuur, zoals Amsterdam, werden andere klassen geleidelijk verdreven. Zij bleken minder te profiteren van het economische succes van de stad. Stedelijke vernieuwing moest niet resulteren in segregatie en verdringing.⁷⁵⁷ De middenklasse, het cement tussen de onder- en bovenkant, mocht niet verdwijnen. Economisch succes combineren met behoud van diversiteit en sociaal welzijn bleek een *balancing act*.⁷⁵⁸ Dit alles laat onverlet de aanwezigheid van prominente culturele instellingen een factor van betekenis is

⁷⁵⁴ Ibidem 19.

⁷⁵⁵ Zie: Michael Porter, *Competitive advantage of nations* (New York 1990).

⁷⁵⁶ Zie: Richard Florida, *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leasure, community and everyday life* (New York 2002).

⁷⁵⁷ Rapport ‘Een stad voor iedereen’ van de afdeling Onderzoek, informatie en statistiek van de gemeente Amsterdam uit april 2013. Zie p. 9: ‘De gemiddelde Amsterdammer is in de afgelopen jaren welvarender geworden en heeft bijna het niveau bereikt van de gemiddelde Nederlander. Niet alle Amsterdammers profiteren van de inkomensvoortgang. Amsterdam heeft relatief veel heel lage, maar ook veel heel hoge inkomens. Sinds 2001 is het aandeel heel lage inkomens vrijwel gelijk gebleven. Het aandeel heel hoge inkomens nam toe van 7% in 2001 naar 12% in 2009. Hierdoor is het verschil tussen arm en rijk toegenomen, vooral in het centrale deel van de stad.’ Zie ook: *De Groene Amsterdammer* d.d. 9 oktober 2013.

⁷⁵⁸ Zie: Florida, *The new urban crisis. How cities are increasing inequality, segregation and failing the middle class – and what we can do about it* (New York 2016). Zie ook: *NRC Handelsblad* d.d. 18 mei 2017.

voor een gunstig vestigingsklimaat van een Europese hoofdstad als Amsterdam. Economisch journalist Mathijs Bouwman, altijd goed voor een *oneline*, formuleerde het in 2010 aldus: ‘De concertzaal is belangrijker voor de Europese economie dan de chemische fabriek.’⁷⁵⁹

Terugkomend op het begrip *merit goods* – afkomstig uit de leer der openbare financiën, ook wel aangeduid als de economie van de publieke sector. Voorbeelden zijn bibliotheken en musea. Bij *merit goods* wordt niet zozeer een afweging gemaakt in termen van opbrengsten en kosten.⁷⁶⁰ Het gaat om behoeften die los van vraag en aanbod, toch bevredigd dienen te worden.⁷⁶¹ Volgens *merit good* overwegingen zijn consumenten niet in staat om de waarde van bepaalde goederen voor het eigen welzijn te taxeren. De overheid als hoedster van het algemeen belang neemt in dergelijke gevallen de rol op zich van ‘opvoeder’ en maakt door inzet van subsidies een grotere productie mogelijk dan zou geschieden wanneer deze zou worden overgelaten aan het krachten spel van vraag en aanbod. Dit vereist echter een paternalistische, om niet te zeggen bedilzuchtige, houding van de overheid. Voor *merit good* overwegingen om culturele instellingen financieel te steunen hebben economen om die reden over het algemeen minder oog.

Kunstsubsidies moeten het voor hun bestaansrecht vooral hebben van ideologisch getinte pleidooien waarin termen als investering en conservering centraal staan. Het Concertgebouw-orkest had zijn internationale reputatie reeds rond 1920, ten tijde van het eerste Mahler Feest, gevestigd en profiteerde in de aanloopperiode daar naartoe sinds 1912 van ‘investerings-subsidies’. Deze gingen geleidelijk over in een ‘conserveringssubsidies’. Zonder deze laatste soort subsidies zou een hoeveelheid geaccumuleerd ‘kapitaal’ – jarenlang belegd in bekwaamheden van chef-dirigenten en orkestmusici en resulterend in een orkestraal samenspel van uitzonderlijke kwaliteit alsook in de ontvankelijkheid van het publiek voor een meer avontuurlijk orkestrepertoire – teloor zijn gegaan.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat een verdediging van een gesubsidieerde kunstsector niet uit economische hoek is te verwachten, zo blijkt al bloemlezend in economische literatuur. Als economen zich al met de kunsten bezighouden, is dat vaak uit persoonlijke belangstelling, want ze scoren er niet hoog mee op de citatie-index. De *cost disease* van Baumol geeft een dwingend en helder inzicht in nadelen van de afhankelijkheidsrelatie van gesubsidieerde podiuminstellingen. Maar er zijn ook effecten die de kosten verzachten, zoals de Keynesiaanse invalshoek aantoonde. Dit geldt ook voor impactstudies en *merit good* argumenten. Er is dus wel degelijk een genuanceerd oordeel mogelijk. Je kunt een instelling als het Concertgebouw-orkest niet overlaten aan de werking van de markt. Daarvoor bestaan economische argumenten. Ze gelden ook voor andere culturele boegbeelden zoals Nationale Opera & Ballet of het Holland Festival.

24 KUNSTBELEID

Los van het debat onder culturele economen ontwikkelde zich het naoorlogse kunstbeleid in Nederland. Kunsteconomen deden nauwelijks moeite om vanuit hun expertise aanbevelingen te doen om de effectiviteit en de efficiency van de overheidsuitgaven aan kunst te verbeteren.⁷⁶² Het naoorlogse kunstbeleid toonde een tweetal constanten. De overheid streefde naar een zo divers mogelijk aanbod van een zo hoog mogelijke artistieke kwaliteit. De bewaking van die kwaliteit liet zij over aan de Raad voor Cultuur die kwaliteitsbeoordeling op

⁷⁵⁹ Geciteerd uit *NRC Handelsblad* d.d. 12 augustus 2010. Zie ook: Mathijs Bouwman, *De elektrische spijkerbroek en andere avonturen in de economie* (Amsterdam 2010).

⁷⁶⁰ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 20.

⁷⁶¹ Heertje, *Echte economie*, 77.

⁷⁶² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 55, 56.

zijn beurt weer delegerde aan commissies die regelmatig wisselen van samenstelling.⁷⁶³ Het Nederlandse subsidiestelsel kent van oudsher een *peer review* waarbij vakgenoten zich buigen over de kwaliteit van werken waarvoor werd aangevraagd. De toewijzing van middelen kreeg op deze manier een willekeurig en moeilijk te controleren karakter.

Een tweede constante in het naoorlogse kunstbeleid is participatie. De overheid streefde van meet af aan naar een groter publieksbereik in de kunsten. Dat laatste is maar ten dele gelukt. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateerde in het jaar 2000 dat het bereik van de kunsten zeer beperkt is en dat er weinig reden is om te veronderstellen dat hier enige verandering zal komen.⁷⁶⁴ ‘Voor een kleine minderheid van de bevolking speelt kunst een belangrijke rol in het leven. Een grotere groep bezoekt incidenteel een culturele instelling of beoefent af en toe een kunstvak. Maar voor een groot deel van de bevolking speelt de traditionele of klassieke cultuur geen rol van betekenis. Soms is sprake van weerzin.’⁷⁶⁵ Uit het SCP-onderzoek bleek dat één op de drie Nederlanders minstens eenmaal per jaar een museum bezocht, een op de zes een galerie, een op de zeven een klassiek concert en een op de acht een voorstelling van het beroepstoneel. Tussen deze groepen zat veel overlap. Met 10% van de bevolking boven de twaalf jaar was de cultuurparticipatie van de Nederlandse bevolking aardig in kaart gebracht: 1,2 tot 1,4 miljoen mensen, dat was het echte publiek.⁷⁶⁶

Beschavingsoffensief⁷⁶⁷

In het naoorlogse kunstbeleid zijn drie fasen te onderscheiden: de opbouwjaren (1945-1965), de beleidsjaren (1965-1985) en de planjaren (vanaf 1985). Tijdens de opbouwjaren waren bij beleidsmakers twee argumenten van doorslaggevend belang: aangezien de bevolking de waarde van kunst onderschatte, moest de overheid ingrijpen in het marktmechanisme; de welvaart moest beter verdeeld worden en het opleidingsniveau van de bevolking omhoog. Enkele doelstellingen moesten deze onderbouwing kracht bijzetten: kunst moest ‘een positief moreel karakter’ dragen; een evenwichtige spreiding over het land was daarbij het streven zodat de bevolking er zoveel mogelijk gebruik van kon maken.⁷⁶⁸ Een en ander leidde onder meer tot een orkest dichtheid die zijn weerga niet kende zoals blijkt uit onderstaande tabel:

Tabel E: Groei podiuminstellingen

<i>Instellingen & Rijkssubsidie</i>	1946	1965
Orkesten	8	13
Toneelgezelschappen	3	8
Operagezelschappen	1	3
Dansgezelschappen	-	3

Bron: Rijksbegrotingen 1946, 1965. Zie ook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 127.

⁷⁶³ Voorloper van de Raad voor de Cultuur was de Raad voor de Kunst, ontstaan in 1947/48 als externe adviesraad. In 1996 fuseerde de Raad voor de Kunst met de Raad voor Cultuurbeheer, de Mediaraad en de Raad van Advies voor Bibliotheekwezen en Informatievoorziening tot de Raad voor Cultuur.

⁷⁶⁴ SCP, *Het bereik van de kunsten. Een onderzoek naar veranderingen in de belangstelling voor beeldende en podiumkunsten sinds de jaren zeventig* (Den Haag 2000).

⁷⁶⁵ SCP, *Het bereik van de kunsten*, 240.

⁷⁶⁶ Voordracht van Paul Schnabel, destijds directeur van het SCP, op 20 november 2001 in het Rijksmuseum te Amsterdam.

⁷⁶⁷ De term ‘burgerlijk beschavingsoffensief’ is achteraf gegeven aan het streven van achttiende- en negentiende-eeuwse groeperingen naar verhoging van de ontwikkeling van het zedelijke peil van de bevolking. De idealen van de Verlichting – geloof in de rede en vooruitgang op het vlak van onderwijs, wetenschap, sociale hervorming en politiek – waren daarbij inspiratiebron.

⁷⁶⁸ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 124. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 249.

De periode 1965-1985 liet een substantiële groei zien van het Rijksgefinancierde kunstenbudget, een stijging van 41 miljoen gulden in 1967 tot 335 miljoen gulden in 1985.⁷⁶⁹ Het welzijnsdenken van de jaren zestig en zeventig kreeg ook het kunstbeleid in zijn greep. De kunst diende het welzijn van het gehele volk. Er was veel aandacht voor amateuristische kunstbeoefening.⁷⁷⁰ Opvallend was de toegenomen belangstelling voor beleidsontwikkeling. Er bestond de neiging om beleidsdoelen op een hoog abstractieniveau te formuleren met weinig aandacht voor meetbaarheid, haalbaarheid en controleerbaarheid van deze doelen. Het waren vrijwel allemaal doelen met een langetermijnperspectief, ze pasten nauwelijks in de politieke horizon van vier jaar. Echt nieuwe inzichten leverde dit niet op. Het productiecriterium, kunst maken van ‘een positief moreel karakter’, maakte plaats voor ‘een kwalitatief hoogwaardig aanbod’.⁷⁷¹ De participatiedoelstelling kwam in steeds nieuwe gedaanten tevoorschijn.⁷⁷² Met de groei van de beschikbare middelen groeide het aantal uitvoeringen:

Tabel F: Groei uitvoeringen en voorstellingen

<i>Aantal uitvoeringen</i>	1965	1985
Toneeluitvoeringen	3397	6291
Concerten	1244	1643
Opera-uitvoeringen	499	396
Dansvoorstellingen	498	800

Bron: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 283.

Tijdens de planjaren – vanaf 1985 – verschoof de aandacht van doelstellingen naar beleidsinstrumenten. De maatschappelijke wind ging uit een andere hoek waaien. De verzorgingsstaat was op zijn retour en flinke bezuinigingen dienden zich aan. In de podiumkunstensector maakte de exploitatietekortfinanciering plaats voor een meer beheersbare budgetfinanciering. Van dit systeem moest een prikkel uitgaan om een einde te maken aan de veelal inefficiënte bedrijfsvoering bij podiumkunstinstanties. Eind jaren tachtig deed de zogeheten kunstenplansystematiek zijn intrede. Eens in de vier jaar verscheen er voortaan een cultuurnota waarin het beleid voor de hele cultuursector werd geschetst. Kunstinstanties vonden dit een hele vooruitgang, ze kregen een subsidietoezegging voor vier jaar.⁷⁷³ Keerzijde was dat vanuit de kunstsector een grote druk werd uitgeoefend op dit systeem. Deze druk manifesteerde zich in een exponentiële stijging van het aantal aanvragen. Bij het eerste kunstenplan was nog sprake van 168 ‘structurele subsidiërelaties’, twaalf jaar later was dat aantal opgelopen tot 333.⁷⁷⁴ De overheidssubsidiëring leek een overaanbod te veroorzaken in de gesubsidieerde podiumkunsten: het aanbod steeg bij toneel en dans veel sterker dan het bezoek, zoals blijkt uit de volgende tabellen:

⁷⁶⁹ Rijksbegroting 1967, begroting ministerie van WVC 1985.

⁷⁷⁰ Winnie Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, lezing ter gelegenheid van de opening van het facultair letterenjaar van de Faculteit der Letteren bij de Rijksuniversiteit Groningen op 31 augustus 2000, 13. Sorgdrager was van 1999 tot 2006 voorzitter van de Raad voor Cultuur, het wettelijk adviesorgaan van de regering en het parlement op het gebied van kunst, cultuur en media.

⁷⁷¹ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 325. Zie ook: Warnia Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 93-106. Het onderzoek voor dit boek werd voor een deel verricht in het kader van een opdracht van het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur in de periode 1984/85. Dit ministerie trad op als medefinancier van het onderzoek.

⁷⁷² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 148, 149.

⁷⁷³ Ibidem 160.

⁷⁷⁴ Ibidem 192.

Tabel G Voorstellingen en bezoeken

Voorstellingen	1965	1985	2002	Stijging (%)
Toneel	3397	6291	6907	100
Orkesten	1244	1643	1375	10
Opera	-	398	492	24
Dans	-	800	1702	212

Bezoeken(x1000)	1965	1985	2002	Stijging (%)
Toneel	1600	890	970	-/ - 40
Orkesten	1137	1300	1300	14
Opera	-	221	291	31
Dans	-	292	488	67

Bron: CBS, Muziek en theater 1984/85, ministerie van OCW, begroting 2005.

In 1992 stelde de toenmalige minister Brinkman (CDA) van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur dat als criterium voor subsidieverlening de artistieke kwaliteit doorslaggevend moest zijn. De legitimatie lag dus in de kwaliteit van de kunst zelf.⁷⁷⁵ Rond 2000 domineerde het marktdenken en de daarbij behorende trits van de ‘culturele ondernemer’, cultuurspreiding, diversiteit en multicultureel. De overheid ging bepaalde voorwaarden verbinden aan de subsidieverlening. Naast kwaliteit deden andere criteria hun intrede, zoals maatschappelijke functie, draagvlak, succes bij het aanboren van particuliere geldbronnen en publieksbereik.⁷⁷⁶

Procuratiehouders

Dat was vlak na de Tweede Wereldoorlog wel anders. Gedurende de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog hield de overheid symfonieorkesten min of meer kunstmatig in leven. De overheid zuiverde het tekort elk jaar aan zodat elke prikkel tot zelfredzaamheid werd lamgelegd. Orkestdirecteuren waren procuratiehouders die uitgaven konden doen binnen door de overheid aangegeven kaders. Dit systeem leidde veelal tot inefficiënties en ondoordachte beslissingen in planning en programmering. In de jaren zestig en zeventig de onvrede over de alleenheerschappij van de symfonieorkesten, die het grootste deel van het muziekbudget – 81% in 1966 – van de overheid opslokten.⁷⁷⁷ Veel jonge componisten zagen symfonieorkesten als bolwerken van behoudzucht. Daarbij kwam dat vertegenwoordigers van andere muziekstromingen, zoals de jazz en de geïmproviseerde muziek, ook gebruik wilden maken van subsidies. Sommige kritiek was snerpend en misplaatst. Componist en multi-instrumentalist Willem Breuker toonde wel erg weinig respect voor orkestmusici: ‘Vooral strijkers in symfonieorkesten zijn ontzettend zielige mensen. Ze zitten maar rechtop te breien, kunnen niet horen wat ze zelf doen, hebben het veel te druk al die noten op tijd te spelen.’⁷⁷⁸ Aan het subsidiezwerk pakten zich donkere wolken samen. Om een doorstromingsbeleid in de muzieksector door te voeren moesten orkesten fuseren dan wel worden opgeheven om geld vrij te maken voor kamermuziek, nieuwe ensembles, jazz en geïmproviseerde muziek.⁷⁷⁹ De reorganisatie van het orkestenbestel trof aanvankelijk de regionale orkesten – een

⁷⁷⁵ Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, 14.

⁷⁷⁶ Ibidem 18, 19. In regeringsnota’s worden de volgende elementen onderscheiden in een poging het begrip kwaliteit te objectiveren: ambachtelijkheid en professionaliteit, oorspronkelijkheid en authenticiteit ofwel de signatuur van de ‘maker’.

⁷⁷⁷ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 365.

⁷⁷⁸ *Vrij Nederland*, 12 oktober 1974.

⁷⁷⁹ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 44, 256.

geschiedenis van verplichte fusies, gedwongen opheffingen en veel frustratie.⁷⁸⁰ In een later stadium kwamen ook de orkesten in de Randstad aan de beurt. Dit pakte verkeerd uit voor de positie van de orkesten: verkrummeld maatschappelijk draagvlak voor overheidssubsidiëring, negatieve imagovorming van orkesten, verlies van het contact met de opkomende jeugd-cultuur en eigentijdse componisten die niet tot de verbeelding spraken van het publiek.⁷⁸¹

Na veel gekrakeel bracht in 1983 een op aandrang van de Tweede Kamer samengestelde Landelijke Werkgroep Orkestenbestel – bekend als de Commissie Sutherland – advies uit. De commissie stelde voor om het gewestelijk Orkest Zuid-Holland op te heffen en het Amsterdams Philharmonisch Orkest, het Utrechts Symfonie orkest en het Nederlands Kamer orkest met oog op de bespeling van het nieuwe Amsterdamse Muziektheater samen te voegen tot het Nederlands Philharmonisch Orkest.

Vanaf 1990 trad sectorbreed een verschuiving op in het patroon van patronage. De overheid trok zich verder terug als beschermer van de kunsten en hield instellingen en stelde zich losser op jegens subsidies. Podiuminstellingen kregen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen financiële huishouding. Onder het motto ‘minder overheid, meer markt’ werd ‘bijverdienen’ een serieuze optie voor instellingen. De overheid bracht extra inkomsten al spoedig niet meer in mindering op de subsidie, iets waarvoor instellingen aanvankelijk bevreesd waren.

Eind jaren negentig ging nog maar 44% van het muziekbudget naar de symfonieorkesten; ongeveer 40% vloeide naar muziektheater en de rest naar ‘overige activiteiten’. De naoorlogse generatie opstandige componisten had hun pijlen in de jaren zestig vooral gericht op de ‘burgercultuur’, in het bijzonder op de symfonieorkesten. Nu moesten zij met lede ogen toezien dat het grootste deel van het voor nieuw beleid beschikbare budget eind jaren negentig naar de opera ging – een sector die van oudsher juist tot de burgercultuur behoorde.⁷⁸² Het aantal orkesten slonk in de eerste jaren na de millenniumwisseling met één tot tien. Het Noord-Hollands Philharmonisch orkest fuseerde met het Nederlands Balletorkest tot ‘Holland Symfonia. Nederlands Ballet- en Symfonieorkest.’⁷⁸³

Bestuur- en directieleden van symfonieorkesten moesten wennen aan de nieuwe relatie met de overheid en de nieuwe verhoudingen met sponsors en schenkers. De overheidsfinanciering liep sindsdien via verschillende kanalen, regelingen en fondsen. De Raad voor Cultuur beoordeelde de vierjarige instellingssubsidies waaronder die van het Concertgebouworkest.⁷⁸⁴ Het ministerie van OCW nam adviezen van de Raad voor Cultuur doorgaans over. Het Concertgebouworkest werd beoordeeld op zijn activiteitenplan voor de komende jaren inclusief de bijbehorende begroting. Het orkest behoorde tot de zogeheten culturele basisinfrastructuur.

Het artistieke beleid van de orkesten veranderde in de jaren zeventig en tachtig niet wezenlijk, zoals musicoloog Emanuel Overbeeke vaststelde. ‘De spanning tussen traditie en vernieuwing is inherent aan het symfonieorkest en is in de laatste honderd jaar alleen maar groter geworden doordat het orkestrepertoire in deze eeuw enorm is gegroeid, in aantallen composities en in muzikale stijlen.’⁷⁸⁵ De basis van dat repertoire was volgens hem het gecanoniseerde domein, veelal afkomstig was uit de Duitssprekende wereld. Daar omheen Amerikaanse, Engelse, Franse en Russische muziek direct na de bevrijding, meer avant-garde in de jaren zestig en zeventig en meer gematigd moderne muziek in de conservatieve jaren tachtig en

⁷⁸⁰ Paul Janssen, ‘De regionale orkesten in Nederland. Zin en onzin van reorganisaties’, *Ons erfdeel* 40 (1997) 657-667.

⁷⁸¹ Paul Raasveld, ‘Het Nederlands orkestenbestel 1940-2002. Van cultuurspreiding tot sanering?’, *Spiegel Historiae* 38 (september 2003) 396-401.

⁷⁸² Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 365-368.

⁷⁸³ Ibidem.

⁷⁸⁴ Smithuijsen, ‘Stuurmanskunst’, 1,2.

⁷⁸⁵ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 423.

negentig. Nederlandse muziek vormde een klein percentage. Minstens driekwart van het aanbod bestond uit bekende werken of onbekende werken in een bekende context.⁷⁸⁶

25 BEDRIJFSVOERING

Huizinga formuleerde het scherp: ‘In het getal bezwijkt het verhaal en wordt geen beeld geboren.’⁷⁸⁷ Toch volgen enkele getallen bij het schetsen van de ontwikkelingen bij het Concertgebouworkest in de periode 1988-2008. Dit waren jaren die in het teken stonden van verzakelijking en internationalisering. Het bedrijfsmatige denken kreeg eindelijk vrij baan: terwijl financiële tekorten werden weggewerkt compenseerde het bedrijfsleven de kortingen op subsidies. Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste ontwikkelingen in een periode van grote veranderingen. De volgende tabellen tonen de inkomsten en uitgaven in de periode 1988-2008:

Tabel H: Inkomsten en uitgaven Concertgebouworkest 1988-2008⁷⁸⁸

Baten (%)	Boekjaar 1988/89	Kalenderjaar 2008
Eigen inkomsten binnenland	26	26
Concerten buitenland	19	20
Sponsorgelden	1	6
Subsidies	54	48
Totaal (%)	100	100
Totaal (€)	10 mln (afgerond)	22,6 mln

Het Concertgebouworkest nam m.i.v. kalenderjaar 1992 afscheid van het zogeheten gebroken boekjaar.

Procentuele verdeling van de lasten

⁷⁸⁹

Lasten (%)	Boekjaar 1988/89	Kalenderjaar 2008
Personele kosten	49	50
Dirigenten/solisten/koren	10	10
Materiële lasten	41	40
Totaal (%)	100	100
Totaal (€)	10 miljoen (afgerond)	22,6 miljoen

Bron: Afd. Financiële administratie KCO. Zie ook: Seizoensverslag 08/09.

Welke contouren doemen uit deze cijfers op? Terwijl het jaarbudget in twee decennia meer dan verdubbelde, bleef de overheid – stad en staat – de grootste financier, gevolgd door het betalende publiek in binnen- en buitenland. De inkomsten uit het buitenland stegen na 2000 snel door een intensief tourneebeleid zij het niet procentueel. Toch legde dit vele reizen een groot beslag op de organisatie. De bijdragen uit sponsoring, waaruit onder andere gast-dirigenten en solisten betaald werden, liepen aanvankelijk snel op, maar bleven als aandeel van de totale baten bescheiden.⁷⁹⁰ Voorlopige conclusie: als de overheid als financier zou wegvallen, zou het orkest ongeveer de helft van zijn budget verliezen. Zo bleef het orkest

⁷⁸⁶ Ibidem 224.

⁷⁸⁷ Huizinga, ‘Over vormverandering der geschiedenis’ in: *Verzamelde werken VIII. Geschiedwetenschap. Hedendaagse cultuur* (Haarlem 1950) 206.

⁷⁸⁸ Inkomsten van de op afstand geplaatste Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest – onder meer bestemd voor vermogensvorming, aankoop van instrumenten en bijzondere projecten zijn hier achterwege gelaten.

⁷⁸⁹ De personeelslasten hebben – afgezien van directiesalarissen – voornamelijk betrekking op orkestleden en ondersteunend personeel. De materiële lasten betreffen vooral zaalhuur, huur van repetitieruimten aanschaf en huur van bladmuziek en verzekering van instrumenten.

⁷⁹⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO), jaarlijkse accountantsrapporten periode 1988-2008.

kwetsbaar voor veranderingen in het subsidiebeleid.⁷⁹¹ In zakelijk opzicht moest het Concertgebouworkest uit een diep dal klimmen. In de tien jaar tot en met 1988 verloor het orkest door vermindering van subsidies van stad, provincie en staat circa 950.000 euro aan overheidssteun.⁷⁹² Onderwijl liepen de uitgaven aan beheer en activiteiten op. In het seizoen 1988/89 was sprake van een tekort van bijna 1,4 miljoen euro. Het orkest was nagenoeg failliet.⁷⁹³ Hier wreekte zich de ‘*cost disease*’ van Baumol. Er zat niets anders op: het orkest moest in hoog tempo op zoek naar additionele inkomsten.

Ondernemers betreden de tempel

De in 1988 aangetreden bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom toonde zich in deze zoektocht de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. Binnen korte tijd wist hij zijn eigen Nederlandse Middenstand Bank (NMB) en drie multinationals als ‘hoofdsponsors’ aan het orkest te binden. Via oprichter Hub van Doorne strikte hij autofabrikant DAF. Al spoedig haakten de bestuursvoorzitters Godfried van der Lugt en Cor Boonstra van de Postbank respectievelijk het voedingsmiddelenconcern Sara Lee/DE aan. De vier sponsors brachten op jaarbasis 800.000 euro binnen en compenseerden daarmee voor een belangrijk deel de weggevallen subsidiegelden. Ze kregen geen invloed op de programmering. Volgens Scherpenhuijsen Rom hield het orkest wel rekening met ideeën en wensen uit het zakenleven. De bedrijven kregen ‘enige inspraak’ in de keuze van buitenlandse steden die het orkest aandeed tijdens tournees zodat ze daar tijdens concerten zakenrelaties konden ontvangen. Daarnaast kregen ze elk een besloten concert aangeboden alsmede een beperkt aantal vrijkaarten voor concerten in binnen- en buitenland.⁷⁹⁴

Het viel niet mee om de sponsors aan boord te houden en met hen de gelden die zij ter beschikking stelden. In 1989 fuseerden de NMB en de Postbank. De nieuwe combinatie fourneerde voortaan anderhalf maal het bedrag van één hoofdsponsor. Vier jaar later ging DAF failliet en pas in 1999 nam Philips de plaats in van het omgevallen automobielconcern. Soms kreeg Scherpenhuijsen Rom bij het werven van potentiële hoofdsponsors nul op het rekest. Aernout Loudon, destijds voorzitter van de raad van bestuur van chemieconcern Akzo, schreef hem in 1993: ‘Helaas moet ik u berichten dat wij ondanks de zeer aantrekkelijke aspecten, verbonden aan de sponsoring van het KCO, toch tot de conclusie zijn gekomen, dat wij op dit moment niet op Uw aanbod in kunnen gaan. Door de huidige moeilijke marktomstandigheden, waarin de chemie zich bevindt, is het helaas niet mogelijk om ons thans voor een periode van drie jaar te verbinden.’⁷⁹⁵

Dat was een tegenvaller, maar intussen was Canon aangehaakt. Deze leverancier van camera’s en printers hield het echter na twee termijnen van vier jaar voor gezien om in 2002 plaats te maken voor energieleverancier Nuon. Sara Lee/DE trok zich aan het einde van het seizoen 2005/06 terug wegens ingrijpende reorganisaties die gepaard gingen met fabriekssluitingen. ING, voortgekomen uit de NMB en de Postbank, en ook Philips besloten daarop hun sponsorbijdrage te verhogen. In 2008 resteerden drie hoofdsponsors: ING, Nuon en Philips. Het orkest besloot met ingang van 2007 een nieuwe groep kleinere sponsors aan te trekken, aanvankelijk vooraanstaande advocatenkantoren, waaronder De Brauw Blackstone Westbroek en Stibbe. Op dit voornemen was al eerder gezinspeeld.⁷⁹⁶ Opmerkelijk is dat de gebruikelijke

⁷⁹¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 5 februari 1996, p. 9.

⁷⁹² Luc van Hasselt, ‘Naar het eeuwfeest (1974-1988) in: Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek II*, 231.

⁷⁹³ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 20 juni 1990. Zie ook notulen extra bestuursvergadering d.d. 6 maart 1996. Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

⁷⁹⁴ Gesprek met Scherpenhuijsen Rom op 27 juli 2011 te Leusden. Zie ook: ‘When merchants enter the temple’ in: *The Economist*, 21 april 2001.

⁷⁹⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van Aernout Loudon aan Scherpenhuijsen Rom d.d. 8 juni 1993.

⁷⁹⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 28 mei 1993, p. 7. Zie ook: *Seizoensverslag 06/07*, p. 71.

‘branche-exclusiviteit’ onder sponsoren bij deze lichterling geen rol speelde.⁷⁹⁷ ‘Het uitgangspunt was om over de eigen exclusiviteit heen te stappen en het orkest op een precompetitieve manier te steunen’, aldus Lodewijk Hijmans van den Bergh, destijds partner bij De Brauw en vicevoorzitter van het stichtingsbestuur van het orkest. ‘De afspraak was dat het aantal deelnemers beperkt bleef en paste binnen de *peer group*.’⁷⁹⁸ Later werden de advocatenkantoren aangevuld met andere zakelijk dienstverleners, onder wie accountantskantoor Ernst & Young. Deze groep bedrijven genoot op een meer bescheiden schaal soortgelijke tegenprestaties als de hoofdsponsors. Het spreekt voor zich dat het onderhouden van de contacten met al deze sponsoren een voor het kantoor van het orkest een intensieve en tijdrovende aangelegenheid was. De gelden die de sponsoren binnenbrachten gingen grotendeels op aan het inhuren van gastdirigenten en solisten.⁷⁹⁹

Een andere steunpilaar – naast de sponsoren verenigd in de Stichting Financiering Concertgebouworkest – was de Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest. Het orkest wilde uit de bijdragen van de donateurs aanvankelijk een *endowment* oprichten om daarmee de continuïteit van het orkest zeker te stellen. Al snel investeerde het orkest ook in zijn toekomstige klank met de aankoop van waardevolle instrumenten. Ook kwam er een orkestacademie voor jong talent. Ten slotte ging er geld van donateurs naar bijzondere muzikale projecten zoals concertante opera-uitvoeringen. De schenkers, verenigd in het Gouden Gilde, genoten diverse privileges zoals voorrang bij plaatstoewijzing van concertabonnementen en een jaarlijkse soiree opgeluisterd door ensembles samengesteld uit orkestmusici.

Het zakelijke beleid was er onder artistiek leider Van Royen bekaaid vanaf gekomen. Van Royen had, na de pensionering van zakelijk leider Van Dantzig in 1983, diens taken erbij genomen. Op kantoor heerste een eilandcultuur, medewerkers trokken zich terug op hun eigen terrein.⁸⁰⁰ Na het overlijden van Van Royen, in 1991 aan de toen nog met taboes omgeven ziekte Aids, kreeg zakelijk directeur Hagenbeek te maken met het invloedrijke Artistieke Beraad, waarin de artistieke leiding overlegt met de artistieke commissie van musici. In dit orgaan zaten enkele kritische figuren die zakelijke plannen nogal eens torpedeerden. Ook adjunct-directeur artistieke zaken Truus de Leur, die de artistieke portefeuille van Van Royen – een schriftje met onleesbare potloodnotities – voorlopig had overgenomen, kon niet tegen dit gezelschap op.⁸⁰¹

Daarnaast kwam Hagenbeek in het stichtingsbestuur drie vertegenwoordigers tegen van het Verenigingsbestuur van musici en stafleden. Op kantoor was Hagenbeek de baas over hen, maar aan de bestuurstafel waren de rollen omgedraaid. Hagenbeek gaf deze wonderlijke situatie treffend weer: ‘Als het woord artistiek valt is het over met het zakelijk denken.’⁸⁰² Zijn marketingplannen maakten geen schijn van kans. Hoewel hij de complexe boedelscheiding tussen gebouw en orkest tot een goed einde had weten te brengen en de kantoorautoma-tisering op gang had geholpen, voldeed Hagenbeek kennelijk niet aan de verwachtingen. Het orkest vond hem te weinig zichtbaar. Het stichtingsbestuur beëindigde zijn contract in 1992 waarna Hagenbeek als algemeen directeur aan de slag ging bij het Centraal Boekhuis.⁸⁰³ Hagenbeek voerde een achterhoedegevecht. Onder invloed van het

⁷⁹⁷ Bedoeld wordt dat bijvoorbeeld een hoofdsponsor als ING geen andere grootbank als hoofdsponsor naast zich duldt. Hetzelfde geldt voor grote bedrijven.

⁷⁹⁸ Gesprekken met Lodewijk Hijmans van den Bergh d.d. 29 januari 2008 en 14 november 2011 te Amsterdam.

⁷⁹⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie: Aandachtspunten m.b.t. de aanpassing van sponsorovereenkomsten ter bespreking in de vergadering van het stichtingsbestuur op 12 januari 1995

⁸⁰⁰ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 in Amsterdam en 30 januari 2008 in Rotterdam. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 123.

⁸⁰¹ Ibidem.

⁸⁰² Gesprekken met Hagenbeek op 7 december 2007 en 21 februari 2008 te Amsterdam.

⁸⁰³ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 10 juni 1992, p. 5.

neoliberale denken zou de balans tussen artistieke en zakelijke belangen langzaam maar zeker meer opschuiven naar de bedrijfsmatige kant. Maar daarvoor moest de organisatie eerst flink worden opgeschud.

Shocktherapie

Hagenbeeks opvolger, de in 1992 aangestelde Wijnbergen, had daar echter allerm minst moeite mee. Wijnbergen, afkomstig van het wasmiddelenconcern Proctor & Gamble, trok alle registers open. Op papier leek hij een ideale kandidaat voor deze moeilijke missie. De boomlange, breed geschouderde Wijnbergen was aan het Conservatorium in Groningen opgeleid als pianist en orkest-dirigent. Bij het Rotterdamse Philharmonisch Orkest was hij assistent-dirigent geweest. Hij had tevens culturele en commerciële bedrijfskunde gestudeerd in de Verenigde Staten. Toen de 34-jarige Wijnbergen werd voorgesteld aan het orkest, sprak een van de hoornisten, een oud studiegenoot, hem aan en vertelde hem dat het orkest bijna failliet was. 'Er is een enorm tekort, we komen er nooit meer uit.'⁸⁰⁴

Wijnbergen, die moest wennen aan de intensieve en tijdrovende overlegcultuur bij het orkest, was een vechter. De ambitieuze *Draufgänger* vond het kantoor van het Concertgebouworkest maar 'een stoffig lyceum'. Onder zijn bewind ontstond, mede onder invloed van het neoliberale denken, een kil zakelijk klimaat. In dat neoliberale denken gold het marktmechanisme als de rationele oplossing voor bijna elk probleem. De staat moest zoveel mogelijk een vrije markt tot standbrengen door te dereguleren. Volledige werkgelegenheid als hoofdsoel van overheidsbeleid werd losgelaten. Dit gedachtegoed week sterk af van de ideeën van Adam Smith, de grote roerganger van de neoliberalen. In *The Wealth of Nations* (1776) had de Schotse moraalfilosoof er immers op gewezen dat de markt een aantal wezenlijke dingen niet doet – denk bijvoorbeeld aan zorg voor de armen.⁸⁰⁵

's Ochtends bij binnenkomst riep Wijnbergen luidkeels: 'Wake up!' Gezeten achter zijn computer produceerde hij het ene 'businessplan' na het andere. Zijn *spreadsheets* stonden in groot contrast tot de potloodaantekeningen van de overleden directeur Van Royen. Met tomeloze energie stortte Wijnbergen zich op twee doelen: geld verdienen en het internationale prestige van het Concertgebouw opvijzelen. Het moet gezegd: hij wist de financiële tekorten snel te werken. Wijnbergen wierp heilige huisjes omver en trok nieuwe medewerkers aan, onder wie een orkestplanner en een marketingexpert. Maar het ging allemaal wel erg snel.

Een jaar na zijn komst bij het orkest kreeg Wijnbergen versterking van artistiek directeur Jan Zekveld, feitelijk de opvolger van Van Royen. De introverte Zekveld was sinds 1983 bij de VARA verantwoordelijk voor de originele doch kostbare Matinee op de Vrije Zaterdag. In 1990 ontving hij het prestigieuze 3M Muzieklaureaat wegens zijn verdiensten voor de 'meest prikkelende, attractieve en toegankelijke concertserie van Nederland'. Zekvelds start bij het Concertgebouworkest leek, net als die van Wijnbergen, veelbelovend. Leek, want het probleem was dat het stichtingsbestuur beide heren met tegengestelde doelstellingen aan het werk had gezet. Wijnbergen moest de financiële positie van het orkest veiligstellen en de reputatie in het buitenland versterken; Zekveld was aangetrokken om in Amsterdam zo aantrekkelijk mogelijk te programmeren. Zijn avontuurlijke en smaakvolle programma's waren inderdaad kunstwerkjes. Voor het verwende Amsterdamse concertpubliek werkte dat, maar in het buitenland was het publiek behoudender ingesteld en keken directeuren van concertzalen vooral naar de bezettingsgraad. Dit betekende dat de *Einzelgänger* concessies moest doen, in de omroepwereld had hij vrij veel armslag gehad. Mede door

⁸⁰⁴ Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam. Zie ook: Koopman, 'Ondernemers betreden de muziektempel', 106.

⁸⁰⁵ Zie: De Rooy, *Ons stipje op de waereldkaart. De politieke cultuur van Nederland* (Amsterdam 2014), 281, 366.

onverenigbaarheid van karakters raakte de werkverhouding tussen Wijnbergen en Zekveld uiteindelijk ‘volledig vertroebeld’.⁸⁰⁶

De bom barstte in 1996. Zekveld gooide de handdoek in de ring ‘wegens tegenstrijdige wensen en eisen aan de kant van de zakelijke leiding, chefdirigent, platenfirma’s, tournee-organisatoren, sponsors en ook de musici zelf’, zo luidde het in een verklaring.⁸⁰⁷ Het persbericht van het Concertgebouworkest noemde als belangrijke oorzaak voor zijn vertrek dat ‘artistieke mogelijkheden en ambitie bij het KCO in hoge mate bepaald en beperkt worden door financiële omstandigheden’.⁸⁰⁸ Enkele maanden later zei Zekveld dat de muziekindustrie een keiharde business was geworden – ook bij het Concertgebouworkest waar het bestuur werd opgetuigd met kopstukken uit de financiële wereld. ‘Het moet alles in het werk stellen om te zorgen dat er geld binnenkomt. En als dan de platenmarkt steeds lastiger wordt en de overheid zich terugtrekt, krijg je snel spanningen.’⁸⁰⁹

Maar Zekveld gaf ook toe dat hij zich onvoldoende had vergewist van de werkelijkheid van het Concertgebouworkest met zijn eeuwige strijd tussen artistieke en zakelijke belangen. Bovendien was zijn relatie met chef-dirigent Chailly bekoeld nadat deze had geweigerd liederen van Zemlinsky in een instrumentatie van de Nederlandse componist Van Vlijmen uit te voeren.⁸¹⁰ Achter het ogenschijnlijk artistiek beschaafde sfeertje rond de orkestdirectie speelde zich taaie gevechten af. Chef-dirigent Chailly nam het in een kranteninterview voor Wijnbergen op. ‘De zakelijk directeur wordt dezer dagen soms afgeschilderd als een monster, maar dat is hij niet. Hij is constructief, verantwoordelijk, hij heeft het budget te bewaken.’⁸¹¹ Voor Zekveld had Chailly minder respect. Hoe dan ook: er leek bij het Concertgebouworkest geleidelijk meer oog te komen voor de zakelijke bijdragen aan de artistieke successen.

Het waren onrustige jaren. Wijnbergen was als een wervelwind door de organisatie gegaan en tact was daarbij niet zijn sterkste kant. Hij joeg veel mensen tegen zich in het harnas. Voormalig orkestbestuurder Reibestein vergeleek hem met een tamboer-majoor die de hoek al om was terwijl zijn muziekkorps rechtdoor marcheert.⁸¹² Volgens voormalig orkestinspecteur Berkhout kwam Wijnbergen op tijd om de bezem door de organisatie te halen, maar was het goed dat hij weer vertrok. ‘Het was genoeg zo.’⁸¹³ Loot, de opvolger van Wijnbergen, typeerde zijn voorganger aldus: ‘Een aardige vent die veel kon, maar zich ook honds kon opstellen tegenover zijn medewerkers.’⁸¹⁴ Zelf zegt Wijnbergen, terugblikkend op zijn tijd in Amsterdam:

‘Ik was een broekie en wilde schitteren voor het orkest. De keerzijde daarvan was dat ik wel eens doorschoot en dan kwam er herrie. Ik heb veel vijanden gemaakt en was in emotioneel opzicht niet volwassen genoeg om op een rustige en consistente manier te werken. Ik was een vechtjas die toevallig veel van de materie wist en niet bang was om overal door heen te breken. Als ik het over moest doen, zou ik het slimmer aanpakken.’⁸¹⁵

Wijnbergen had daarbij ook zelf weerstand ondervonden: ‘Het Artistiek Beraad bepaalt wat hier in huis gebeurt en als zij het niet zeggen, dan bepaalt de belangenvereniging van orkestmusici het wel.’⁸¹⁶ De inspanningen van Wijnbergen hadden in financieel opzicht hun

⁸⁰⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen extra bestuursvergadering d.d. 17 maart 1996.

⁸⁰⁷ Zie: Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 112.

⁸⁰⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Persbericht d.d. 26 maart 1996.

⁸⁰⁹ Geciteerd uit: Van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 36.

⁸¹⁰ Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 150.

⁸¹¹ *NRC Handelsblad* d.d. 28 mei 1996.

⁸¹² Gesprek Reibestein d.d. 7 april 2008 in Amsterdam. Reibestein trad in 1991 toe tot het stichtingsbestuur, van 2005 tot 2014 was hij bestuursvoorzitter.

⁸¹³ Gesprek met Berkhout d.d. 1 juni 2008 te Landsmeer.

⁸¹⁴ Gesprek met Loot, algemeen directeur van 1998 tot 2008, d.d. 22 februari 2008 te Amsterdam.

⁸¹⁵ Gesprek met Wijnbergen d.d. 30 januari 2008 te Rotterdam.

⁸¹⁶ *Ibidem*.

vruchten afgeworpen. Bij zijn vertrek in 1998 stond er op de balans een algemene reserve van bijna 1,3 miljoen euro.⁸¹⁷ Daarnaast ontstond er allengs meer begrip voor het feit dat artistieke successen steeds gestoeld waren op zakelijke bijdragen. Wijnbergen verruilde Amsterdam voor Amerika waar hij *managing director* werd van de Los Angeles Philharmonic en de Hollywood Bowl. Met Wijnbergens vertrek, het terugtrekken van Hagenbeek, het opstappen van Zekveld en het overlijden van Van Royen begon het kantoor de trekken te vertonen van een kerkhof van directeuren.

26 BUITENLANDBELEID

Het Concertgebouworkest is een reislustig gezelschap, een traditie die teruggaat tot 1895 toen het orkest zijn eerste optreden had in Brussel. Naarmate het orkest internationaal meer bekendheid kreeg, stroomden de uitnodigingen om in het buitenland te komen spelen binnen. Aan de ontwikkeling van het orkest als *global player* lag aantal factoren ten grondslag: toegenomen welvaart en mobiliteit, de grammofoonplaat (later de compact disc), de bloei van muziekfestivals mede door de opkomst van het toerisme, het ontstaan van een wereldwijd publiek voor klassieke muziek en de bouw van nieuwe concertzalen.⁸¹⁸ De buitenlandse tournees van het Concertgebouworkest beperkten zich vóór de Tweede Wereldoorlog tot Europa. Daarna deden de wereldwijde tournees hun intrede. Andere vooraanstaande orkesten, waaronder het London Symphony Orchestra (1912) en de Wiener Philharmoniker (1922) maakten al eerder intercontinentale concertreizen.⁸¹⁹ Het Concertgebouworkest bereisde de Verenigde Staten en Japan na de Tweede Wereldoorlog met grote regelmaat, de eerste reis naar Amerika, in 1954, nog per boot, daarna per vliegtuig.

Er zijn diverse motieven om als vooraanstaand orkest op tournee te gaan. De belangrijkste overweging is vergroting van de naam en faam van het ensemble. Een staatsbezoek luister bijzetten of een handelsmissie begeleiden kan ook een motief zijn. Bijkomend voordeel van tourneren is dat dit het orkest dwingt uit zijn Amsterdamse routine te stappen en zich aan te passen aan de akoestiek in andere concertzalen. Bovendien wint de interpretatie van symfonische werken aan verdieping en zeggingskracht wanneer men deze stukken vaker uit kan voeren. Aan reisbestemmingen geen gebrek: het orkest kan jaarlijks maar een deel van het aantal buitenlandse uitnodigingen honoreren. Tot in de jaren tachtig volgde het orkest met gemiddeld twintig buitenlandse concerten per jaar een wat afwachtende koers.⁸²⁰ Het ministerie van Buitenlandse Zaken zuiverde de tekorten aan met extra subsidies voor internationale culturele betrekkingen. Het aandeel inkomsten uit buitenlandse concerten bleef doorgaans onder de 5% van de totale baten. Dat veranderde met de komst van zakelijk directeur Wijnbergen want onder zijn bewind liep het aandeel van de buitenlandse concerten tot meer dan een vijfde.⁸²¹

Door de musici met additionele inkomsten mee te laten delen in de opbrengsten wist Wijnbergen het aantal tourneedagen per seizoen op te rekken tot 42, wat overeenkomt met 33 tot 35 concerten buiten Nederland. Daarbij gaat het om ongeveer acht verschillende programma's. Ook zag hij kans te bezuinigen op agenten en managers van gastdirigenten en solisten. En in veel gevallen slaagde Wijnbergen erin om de uitkoopsommen die buitenlandse zalen betalen voor optredens van het Concertgebouworkest te verhogen. Sommige podia, zoals New York of Wenen, waren belangrijk voor het artistieke prestige maar leveren weinig op of

⁸¹⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO), accountantsrapport 1998. (Dit bedrag is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest.)

⁸¹⁸ Ferwerda, 'Een reizend gezelschap' in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 194.

⁸¹⁹ Zie: Morrison, *Orchestra. The LSO: A century of triumph and turbulence* (Londen 2004) 43. Alsook: Hellsberg, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Wenen 1992) 402.

⁸²⁰ Judith van der Wel, *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2014) 35.

⁸²¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) accountantsrapport 1998. (Dit percentage is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest.)

kosten geld; in andere landen – Japan, Canarische Eilanden, Spanje – valt redelijk te verdienen. Voorbeelden van groeiemarkten waren China en Zuid-Korea. Wijnbergen moest voortdurend schipperen tussen artistieke meerwaarde en zakelijke bedrijfsvoering.⁸²² Intussen zag hij kans het orkest ‘de hele wereld over te slepen’, van Argentinië naar Japan en van Zuid-Korea naar Canada. ‘Na een paar jaar waren we van een kar op houten wielen een snelle sportwagen geworden.’⁸²³

Maar niet iedereen stond te juichen. Staatssecretaris van Cultuur Aad Nuis (D66) zag het Concertgebouworkest als een Amsterdams orkest met een daaraan ontleend internationaal gezag en niet omgekeerd. In zijn Cultuurnota van 1997 schreef hij: ‘Het gevaar bestaat dat het orkest in een spiraal belandt van de productie van steeds meer cd’s ten behoeve van een steeds meer op het buitenland gericht prestige en een daar op afgestemd repertoire.’⁸²⁴ Het eerder uit onvrede opgestapte bestuurslid Frans de Ruiter ging nog een stapje verder met zijn kritiek op het in zijn ogen willekeurige tourneebeleid:

‘Zeven weken tournee naar Salzburg, Ludwigshafen, Luzern, Londen, Brussel, Peking, Sjanghai, Tokio, Osaka, Nagoya, Seoel, Lissabon, Parijs, Birmingham, Düsseldorf, München, Athene, Istanbul en Santiago de Compostella, terwijl hooguit een derde van dit soort plaatsen als relevant moet worden beschouwd.’⁸²⁵ Volgens De Ruiter werd het orkest voornamelijk in stand gehouden door de Nederlandse overheid en het Nederlandse publiek. Daarom moest de prioriteit volgens hem liggen bij de programmering in Amsterdam. De twee grootste bedreigingen waren ook volgens hem te frequent op tournee gaan en een te actief cd-beleid.⁸²⁶ Hij pleitte voor een verbetering van de relatie met de overheid, die ‘moet garanderen dat in de symfonische sector het Koninklijk Concertgebouworkest kan doen wat het moet doen.’⁸²⁷

De Ruiter was destijds onder meer directeur van het Koninklijk Conservatorium. Het is moeilijk te begrijpen dat Scherpenhuijsen deze ervaren bestuurder in een reactie op diens brief, waarin hij aangaf zijn bestuurslidmaatschap bij het orkest neer te leggen, een brief terugschreef die eindigde met de volgende zin: ‘Misschien zou een langere samenwerking de gelegenheid hebben gegeven iets meer van de realiteiten van het bestaan van het orkest te leren kennen.’⁸²⁸ Inmiddels was De Ruiter door de Berlijnse Senaat gepolst voor het algemeen directeurschap van de Berliner Philharmoniker. Bij dit Europese toporkest orkest vond men kennelijk dat De Ruiter voldoende wist van ‘de realiteiten van het bestaan van een symfonie-orkest’.⁸²⁹

De vraag blijft of elke buitenlandse reis de moeite waard is. Buitenlandse reizen, variërend van korte Europese trips tot wekenlange intercontinentale tournees, vergen veel voorbereiding en kosten veel geld – denk aan vervoer, verblijf, daggeld voor orkestmusici en stafleden, verzekeringen van de instrumenten. Orkestmusici moesten in topconditie zijn. Ze kwamen overal, maar zagen weinig. Daarnaast waren er ongemakken als files, overvolle luchthavens en strenge veiligheidscontroles. Het reizen betekende een aanslag op hun uithoudingsvermogen. En doordat ze zich voortdurend moeten verplaatsen, bleef er weinig tijd over om hun

⁸²² Gesprekken met Ferwerda, stafmedewerker Planning/Productie, d.d. 12 december 2007 en 30 januari 2008.

⁸²³ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 in Amsterdam en 30 januari 2008 in Rotterdam. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 137, 142.

⁸²⁴ Dit geluid is niet nieuw. Bottenheim, de geschiedschrijver van Het Concertgebouw, constateerde al in 1927 naar aanleiding van een tournee naar Duitsland en Zwitserland dat nieuwe werken op de programma’s in Amsterdam in de daaraan voorafgaande maanden tot een minimum beperkt bleven. Zie: Bottenheim, *Geschiedenis van het Concertgebouw III* (Amsterdam 1950) 82.

⁸²⁵ *Vrij Nederland*, februari 1997. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen van 17 oktober 1996, p. 9, 10.

⁸²⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van De Ruiter aan zijn medebestuurders d.d. 14 oktober 1996. Zie ook: Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006.

⁸²⁷ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 42.

⁸²⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van Scherpenhuijsen Rom aan De Ruiter d.d. 26 oktober 1996.

⁸²⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van De Ruiter aan Scherpenhuijsen Rom d.d. 3 december 1996.

spelkwaliteit op peil te houden laat staan om nieuwe partijen in te studeren. Daar stonden bij het Concertgebouworkest riante compensatieregelingen tegenover. Na een tournee naar Japan van twee weken werd omstreeks 2005 één week compensatie gegeven.⁸³⁰

Toch liepen de spanningen van tijd tot tijd behoorlijk op. Reizen heeft zo zijn eigen wetmatigheden. In de woorden van Mark Twain: 'I have found that there ain't no surer way to find whether you like people or hate them than to travel with them.'⁸³¹ Soms moesten musici stoom afblazen. Dat gebeurde bijvoorbeeld op 14 september 1996 tijdens vlucht KL865 van Amsterdam naar Seoul. Het orkest ging op tournee naar Zuid-Korea, China en Japan. Volgens de purser hield een groep van circa vijftig musici zich niet aan de boordetiquette, wat zich uitte in 'veel drinken van (vaak zelf meegenomen en dus niet toegestane) alcohol, lopend roken, het negeren van het 'fasten seat belt' teken, het hinderen van het cabinepersoneel door in het gangpad en in de galley's te staan en ondanks uitdrukkelijk verzoek daartoe niet opzij gaan.' Het kwam het orkest op een brief te staan waarin de KLM om opheldering vroeg.⁸³²

Tegenslag

Buitenlandse tournees zijn risicovolle ondernemingen, er kan van alles misgaan. Legio zijn de voorbeelden van vertragingen, hotelkamers die niet op tijd beschikbaar zijn, gebrek aan mogelijkheden om ergens snel iets te eten of instrumenten die te laat aankomen.⁸³³ Illustratief is een Amerikaanse tournee van het Concertgebouworkest in 1971 – een concertreis van zeven weken met 29 concerten kriskras door het Westelijk halfrond die begon met een valse start.⁸³⁴ Tijdens het tweede programmaonderdeel een concert in Carnegie Hall in New York, een van 's werelds beroemdste concertzalen, bleek dat niet alle musici op het podium zaten. Na Brahms *Tragische Ouverture* bouwden de meegereisde orkestbodes het podium in rap tempo om met het oog op een uitvoering van het *Pianoconcert* van de Nederlandse componist Van Baaren. De inspecteur gaf de concertmeester het teken om te stemmen waarna in de zaal een spanningsvolle stilte intrad. Dirigent Haitink en pianist Theo Bruins betraden onder luid applaus de zaal. Haitink concentreerde zich en hief zijn baton. Hij wilde na twintig maten de trombones en de tuba aangeven, maar ontdekte tot zijn schrik dat ze afwezig waren. Doorgaan was artistiek gezien geen optie. Hij tikte af, wendde zich tot het publiek om tekst en uitleg te geven en stormde vervolgens verbolgen het podium af, gevolgd door concertmeester Krebbers. De musici die het hadden laten afweten, enkele koperblazers, waren achter de schermen met elkaar in een verhitte politieke discussie geraakt en de tijd vergeten. Nadat ze waren opgespoord en schuld bewust hun plaatsen alsnog hadden ingenomen, klonk het pianoconcert. De Amerikaanse pers reageerde laconiek op het incident, maar in *de Telegraaf* en *het Parool* was het voorpaginanieuws.⁸³⁵

Hoe kon dit gebeuren? De orkestinspecteur was in aanloop naar dit concert begaan met een zieke slagwerker. De musicus had al tijdens de vliegreis naar Kennedy Airport om pijnstillers gevraagd. De reisapotheek van de inspecteur voorziet standaard in middelen tegen diarree, koorts en in slaaptabletten voor de eerste buitenlandse nachten. Bij aankomst in het Park Sheraton Hotel in New York kroop de slagwerker meteen onder de wol. Hij bleef echter tobben met hoge koorts. De podiumstaf ging ervan uit dat het een stevige griep was, wat slecht uitkwam aangezien het *Pianoconcert* van Van Baaren vereiste dat alle slagwerkers

⁸³⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006.

⁸³¹ Geciteerd uit: Clive Gillinson en Jonathan Vaughan, 'The life of an orchestral musician' in: Lawson (red.) *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge 2003) 196.

⁸³² SAA toegangsnummer 693 (KCO), brief van de KLM aan Wijnbergen d.d. 10 oktober 1996.

⁸³³ Ferwerda, 'Een reizend gezelschap', 207.

⁸³⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1970/71 p. 1.

⁸³⁵ Deze reconstructie is deels gebaseerd op gesprekken met voormalig orkestinspecteur Berkhout op 3 januari 2009, 27 februari 2010 en 21 augustus 2011 in Landsmeer. Zie ook: Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 160-171.

aantraden. Tijdens een ‘zitrepitie’ voorafgaand aan het concert, waarbij dirigent en orkestmusici even konden wennen aan de akoestiek van de zaal, en de podiumstaf kon zien of de orkestopstelling functioneerde, bleef de zieke slagwerker in zijn hotel. Op het laatste moment, nog tijdens de uitvoering van Brahms *Tragische Overture* reed een taxi hem naar Carnegie Hall. Vervolgens werd hij het podium opgehesen. De orkestinspecteur was na alle zorgen over de zieke musicus zo opgelucht dat de absentie van de koperblazers hem was ontgaan.

Er volgde meer ramspoed. De valse start van deze concertreis van veertigduizend kilometer – zeg maar de omtrek van de evenaar – kreeg nog een staartje toen bleek dat de onfortuinlijke slagwerker leed aan een besmettelijke variant van geelzucht. De meereizende arts twijfelde geen seconde en zorgde dat alle orkest- en stafleden werden ingeënt. Dat gebeurde in Medford, Oregon, waar het orkest eveneens concerteerde en waar een ziekenhuis was. De zieke slagwerker bleef in Medford achter, artistiek leider Flothuis hield hem gezelschap totdat de musicus in staat was per vliegtuig terug te reizen naar Amsterdam. De tournee verliep in artistiek opzicht succesvol. Weken later kwamen de collega’s van de slagwerker na een vermoeiende concertreis terug op Schiphol. Daar ging alle aandacht uit naar duizenden joelende voetbalfans die naar Londen reisden om Ajax te steunen in de strijd om de Europacup tegen het Griekse Panathinaikos. De Nederlandse kranten stonden er bol van. Nederlands andere topteam, het Concertgebouworkest, dat als cultureel ambassadeur van Nederland een prestatie van formaat had geleverd op het Westelijk halfrond, werd over het hoofd gezien.

Nieuwe wegen

De lengte van de buitenlandse reizen verminderde van enkele weken tot veertien dagen of korter.⁸³⁶ Dagtochten per bus vanuit Amsterdam naar België, Noord Frankrijk en het Ruhrgebied leidden tot kostenbesparingen. Daarnaast haalde het orkest de banden aan met steden waar het regelmatig concerteerde. Lokale vriendenverenigingen speelden daarbij een belangrijke rol. In 2008 kon het orkest leunen op vriendenverenigingen in onder meer België, Zwitserland en de Verenigde Staten.⁸³⁷ Na 2008 ontwikkelde deze aanpak zich tot het instituut *Orchestra in Residence*, waarbij het Concertgebouworkest nauw samenwerkte met concertzalen in hoofdsteden als Brussel, Parijs en Londen. Naast symfonische concerten kende het programma ook kamermuziekavonden, *masterclasses* en workshops.⁸³⁸

Daarnaast zijn er de prestigieuze zomerfestivals in Luzern, Salzburg, Berlijn, Londen en Edinburgh. Ze vormen een logistieke uitdaging omdat het Concertgebouworkest zijn programmering moet afstemmen met die van andere bezoekende orkesten. Dat kan alleen door al jaren tevoren te plannen. Bekende festivals willen bekende werken, grote solisten en vermaarde dirigenten. Dit staat soms op gespannen voet met een uitgekiende dramaturgie van de concertprogramma’s van het Concertgebouworkest.⁸³⁹ De buitenlandse programma’s zijn net als die in Amsterdam doorgaans samengesteld uit twee hoofdstromen: muziek gecomponeerd tussen 1700 en het begin van de twintigste eeuw en muziek uit de twintigste eeuw en daarna.⁸⁴⁰

Een andere tendens: meer concurrentie op de buitenlandse markt. Het aantal rondreizende symfonieorkesten was sinds het eind van de jaren tachtig flink toegenomen. Orkesten uit de

⁸³⁶ Een uitzondering is de wereldtournee van 2013: 77 dagen verspreid over één jaar; vijftig concerten in negentien landen; zes werelddelen waaronder voor het eerst Afrika en Australië. Zie: Van der Wel, *Stemmen*, 35.

⁸³⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoenverslag 07/08 p. 15.

⁸³⁸ *Het Financieele Dagblad*, 21 april 2012. Zie ook: Ferwerda, ‘Een reizend gezelschap’, 210.

⁸³⁹ Gesprek met adjunct-directeur artistieke zaken Joel Fried d.d. 26 april 2016 in Amsterdam. Zie ook: Ferwerda, ‘Een reizend gezelschap’, 207.

⁸⁴⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bijlage over het artistiek beleid ter bespreking in de bestuurvergadering van 19 juni 2003.

internationale eredivisie moesten zich op toonaangevende internationale podia steeds weer bewijzen. Omstreeks 2008 gingen de Berliner Philharmoniker al met drie verschillende symfonieën van Mahler op tournee.⁸⁴¹ De meest prestigieuze podia zijn Luzern, Salzburg, Londen, New York, Wenen, Tokio, Parijs en Berlijn. Belangrijke verre markten voor symfonische muziek: Japan en Zuid-Korea.⁸⁴² China ontwikkelde zich tot belangrijke opkomende verre markt doch leek zijn belofte niet helemaal waar te maken. Een andere *emerging market* vormden de Verenigde Arabische Emiraten, met name Dubai en Abu Dhabi.⁸⁴³ Ten slotte: parallel aan de buitenlandse orkesttournees vond soms een handelsmissie plaats al dan niet in gezelschap van een meereizend staatshoofd. De vraag is of een koningshuis meetbaar effect had op de internationale handel van een land aangezien het slechts om enkele individuen ging. Het vakblad voor economen *ESB* wijdde in 2015 een artikel aan het effect van koningshuizen op de export. De conclusie luidde dat de aanwezigheid van een monarchie over het algemeen geen significant effect blijkt te hebben op de internationale handel. ‘Wel exporteren monarchieën naar andere landen met een monarch. Dit kan betekenen dat de aanwezigheid van een lid van het koninklijk huis bij handelsmissies meer gewenst is wanneer een land met een Koninklijke familie bezocht wordt.’⁸⁴⁴

27 PLATENINDUSTRIE

Buitenlandse tournees en opnamen versterkten elkaar in het streven van het Concertgebouw-orkest naar artistiek prestige in de wereld. Dit laatste was hard nodig aangezien de commerciële ‘marktwaarde’ van het Concertgebouworkest achterbleef bij die van de Berliner en de Wiener Philharmoniker. En dat terwijl de artistieke ‘marktwaarde’ van deze drie Europese toporkesten zich op een zelfde niveau bevond, individuele karakteristieken ten spijt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het kameleontisch vermogen van de Amsterdamse musici, de nadruk op virtuositeit van de collega’s uit Berlijn en de aandacht voor klankkleur bij de musici uit Wenen.⁸⁴⁵ In New York lagen de toegangsprijzen voor de orkesten uit Berlijn en Wenen soms tweemaal zo hoog als die voor het Concertgebouworkest. Dit had te maken met de typisch Noord- en Midden-Europese traditie van symfonische muziek, in het bijzonder met de vruchtbare muzikale voedingsbodem met grote componisten van landen als Oostenrijk en Duitsland.⁸⁴⁶ Daarnaast programmeerde het Concertgebouworkest van oudsher wat avontuurlijker dan beide andere orkesten en dat werd in het buitenland niet altijd geapprecieerd.⁸⁴⁷ Wijnbergen was zich terdege bewust van deze discrepantie en hetzelfde gold voor chef-dirigent Chailly, met wie hij doorgaans goed overweg kon. Wijnbergen stond voor een lastige opgave. Chailly’s interpretaties van symfonieën van Mahler – het handelsmerk van het orkest – moesten het aanvankelijk ontgelden, zowel binnen als buiten het orkest. De dirigent vond dat sommige orkestleden te weinig respect toonden en weigerde daarop nog langer Mahler te dirigeren.⁸⁴⁸ Daarnaast was sprake van een kritische afwijzing in de pers van de wijze waarop Chailly het laatromantische orkestrepertoire interpreteerde: ritmischer geprofileerd en slanker van klank dan men kende uit de voorafgaande periode onder leiding van Haitink met zijn wat

⁸⁴¹ Gesprek met Ferwerda d.d. 12 december 2007 en 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁸⁴² SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoenverslag 08/09 p. 43.

⁸⁴³ Gesprek met Fried, dd. 26 april 2016.

⁸⁴⁴ Mark Dijkstra en Bastiaan Overvest, ‘Het effect van koningshuizen op de export’ in: *ESB Internationaal*, jaargang 100 (4708), 23 april 2015. Zie ook *NRCQ* d.d. 31 mei 2015. *NRCQ* was van 2014 tot 2016 een website met zakelijk nieuws van NRC Media.

⁸⁴⁵ Van Putten. ‘Het KCO-dilemma’, 36, 37. De auteur baseert zich op een gesprek met artistiek directeur Zekveld. Zie ook: Bekaert e.a., *Iconic*, 117.

⁸⁴⁶ Ferwerda, ‘Een uniek orkest’, 123.

⁸⁴⁷ Zie: *Preludium*, december 2000 p. 8. In dit artikel stelt Fried: ‘In Amerika is de A-serie ondenkbaar.’ Hij doelt op de Amsterdamse concert-serie met avontuurlijk orkestrepertoire.

⁸⁴⁸ Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

zwaarmoedige Mahlerklank.⁸⁴⁹ Voor Wijnbergen was deze gang van zaken onbestaanbaar. Hij probeerde Chailly over te halen om mee te werken aan een grote nieuwe productie, bijvoorbeeld de *Zevende Symfonie* van Mahler. Wijnbergen wilde dit gecompliceerde werk op een manier brengen die veel weerklank vond. Chailly besloot na enkele gesprekken mee te werken.⁸⁵⁰

De zakelijk directeur kwam met een uitgekiend stappenplan: eerst in stilte op tournee in buitenplaatsen, dan een cd-opname voor Chailly's platenlabel Decca en vervolgens *live* uitvoeringen in Het Concertgebouw voor het verwende Amsterdamse publiek. Wijnbergen wist een Spaanse impresario te strikken voor vier concerten op het Iberisch schiereiland, waarna het orkest in Amsterdam meewerkte aan een studio-opname. Dat laatste was een zware sessie die enkele dagen in beslag nam en het vergrootglas legde op allerlei muzikale details. In april 1994 was het eindelijk zover: de *Zevende* van Mahler werd uitgevoerd in Het Concertgebouw en trok de aandacht in binnen- en buitenland.⁸⁵¹ *NRC Handelsblad* repte van 'een briljant gespeelde uitvoering' en 'een markante en memorabele gebeurtenis'.⁸⁵² Twee jaar later ontvingen Chailly en Wijnbergen de Gustav Mahler Schallplattenpreis (het 'Toblacher Komponierhäuschen'). Een internationaal gezelschap van muziekcritici had de opname van Chailly verkozen uit 120 nieuwe Mahlerproducties! Het was een modelvoorbeeld van tegelijk artistiek en zakelijk denken.

De opnamegeschiedenis van het Concertgebouworkest gaat ver terug. Het orkest maakte sinds 1926 grammofoonopnamen die op 78-toeren platen werden uitgebracht op de labels Columbia en Telefunken, aanvankelijk alleen onder leiding van Mengelberg.⁸⁵³ Met ingang van 1954 verruilde het Concertgebouworkest een contract met Decca na negen jaar voor een exclusieve overeenkomst van het orkest en zijn chef-dirigent Van Beinum (later Haitink) met Philips's Phonografische Industrie – een contract dat het orkest in 1979 beëindigde.⁸⁵⁴ Bij Philips kon het Concertgebouworkest samenwerken met de legendarische klankregisseur Jaap van Ginneken, een vakman met een uitstekend gehoor en een indrukwekkende partituurkennis.⁸⁵⁵ Sommigen schreven zijn geheim toe aan een mysterieuze extra dimensie die hij aan een opnamesessie wist toe te voegen.⁸⁵⁶ Het is ondoenlijk om een goede indruk te geven van Haitinks discografie tijdens zijn periode bij het Concertgebouworkest. Dit oeuvre is ongekend groot en veelzijdig.⁸⁵⁷ Veelzeggend is deze ontboezeming van Haitink zelf: 'Ik ben ooit zo naïef, liever gezegd zo onverstandig, geweest om tegen Van Royen te zeggen wat ik per jaar aan royalty's ontving. Hij stootte een vloek uit en kon het gewoon niet geloven. Dat bedrag had ik natuurlijk niet moeten noemen. Misschien ben ik in die tijd niet altijd even kritisch geweest en heb ik te veel opnamen gemaakt, maar als ik mensen ontmoet die vertellen, hoe bijzonder ze die Brucker- en Mahlercycli in de jaren zestig en zeventig vonden, wat nog regelmatig voorkomt, vind ik dat toch wel leuk.'⁸⁵⁸

Philips besloot in 1964 naar een idee uit de jaren vijftig van artistiek leider Flothuis, om met het Concertgebouworkest onder leiding van Haitink de complete symfonieën van Bruckner en

⁸⁴⁹ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 28, 29.

⁸⁵⁰ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 en 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁸⁵¹ Ibidem.

⁸⁵² *NRC Handelsblad* 14 april 1994.

⁸⁵³ Steffen, *Collectie omtrent Het Koninklijk Concertgebouw N.V., de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten in het bijzonder Bernard Haitink* (Kampen 2016), 81. De Berliner Philharmoniker maakten hun eerste opnamen in 1913.

⁸⁵⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1953/54, p. 5.

⁸⁵⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1969/70, p. 6 en 1971/72 p. 3.

⁸⁵⁶ *Luister* 1972, 747. Zie ook: Wennekes, 'Gestolde bewegingen. Haitink op geluidsdrager' in: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 151. Alsook: Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 64, 65.

⁸⁵⁷ Zie: Steffen, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière*, 511-538.

⁸⁵⁸ Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 74.

Mahler op te nemen. Het bijzondere was dat het in de klassieke muziekwereld de enige cycli waren die met hetzelfde orkest, dezelfde dirigent, in dezelfde zaal en met dezelfde opname-techniek werden geproduceerd. In 1972, het jaar waarin Van Ginneken op 58-jarige leeftijd overleed en waarin het contract met Philips werd verlengd, werd een reusachtig Mahlerproject van Haitink en het Concertgebouworkest voltooid.⁸⁵⁹ De cyclus werd in een grote platenbox op de markt gebracht. Haitink ontving in november de Edison 1972 voor de opnamen van Mahlers complete symfonieën. Deze Edison was tevens een posthume onderscheiding voor de overleden opnameleider Van Ginneken van Phonogram.⁸⁶⁰ In 1994 verscheen een heruitgave op compact disc. Philips profiteerde enorm van het platencontract met Haitink en zijn orkest. ‘In de jaren zeventig en tachtig werd de samenwerking tussen het Concertgebouworkest en Philips een van de stabielste en commercieel succesrijkste handelsmerken binnen de klassieke platenindustrie’, concludeerde Costa Pilavachi, voormalig vicepresident artists & repertoire van Philips Classics. ‘Haitinks imago mag iets minder *glamorous* zijn dan dat van sommige andere giganten in deze periode, zoals Von Karajan, Bernstein of Solti, toch werden zijn opnamen (...) erkend als muzikaal en technisch van uitzonderlijk hoog niveau. De verkopen waren al even indrukwekkend.’⁸⁶¹

Naar schatting is Haitinks naam alleen al voor Philips verbonden aan circa veertienhonderd *tracks* uitgebracht op grammofoonplaat, cd of dvd.⁸⁶² Maar de dirigent deed in zijn lange loopbaan ook zaken met labels als CBS, Decca, EMI en Warner.⁸⁶³ Haitink, die zich bij het Concertgebouworkest voornamelijk als symfonisch dirigent profileerde, was zich bewust van de spanning tussen artistieke en commerciële overwegingen. Hij pleitte ervoor om, los van de noodzaak om inkomsten te genereren, zeer zorgvuldig af te wegen hoe ver men bij de commerciële verlangens van de platenmaatschappijen kon gaan, met welk repertoire het eigen orkest en zijn publiek het best waren gediend, en hoe dat publiek zijn liefde voor muziek kon blijven behouden. ‘Een voortdurende artistieke dialoog tussen commercie en artistiek geweten blijft noodzakelijk.’⁸⁶⁴

Commerciële druk

Bij zijn aantreden bij het Concertgebouworkest, in 1988, bracht Haitinks opvolger Chailly een platencontract met Decca mee, de maatschappij met wie de Italiaanse maestro innig samenwerkte. Maar het aantal opnamen was niet zo talrijk als dat in de jaren van Philips en Haitink. Het betrof net als voorheen vrijwel steeds studio-opnamen van Decca, gemaakt op de vloer van de Grote Zaal van Het Concertgebouw, omdat deze plaats akoestisch beter was voor opnamen dan het podium. Onder meer op het vlak van twintigste-eeuwse muziek liet Chailly zich met zijn muziekregistraties niet onbetuigd: in 1994 werd zijn opname van Messiaens *Turangalila-symfonie* bekroond met een Edison. Dat gold in 1999 ook voor een dubbel-cd met de complete werken van Varèse. De platenmaatschappij schuwde het ondernemersrisico aanvankelijk niet met dit avontuurlijke repertoire. Decca had steeds veel invloed achter de schermen bij het Concertgebouworkest. Rein Klaassen, voormalig president-directeur van Decca International, was als gedelegeerde van het stichtingsbestuur regelmatig op kantoor aanwezig.⁸⁶⁵ Klaassen had goede contacten in de internationale muziekwereld en beschikte over de nodige financiële kennis van klassieke muziekzaken. Veel programma's die het

⁸⁵⁹ *NRC Handelsblad* d.d. 22 september 1972. Zie ook:

⁸⁶⁰ Steffen, *Statistiek van een dirigentencarrière*, 36.

⁸⁶¹ Costa Pilavachi, ‘Veertig jaar plaatopnamen met Haitink’ in: Paul Korenhof (red.), *Bernard Haitink, Liber amicorum* (Amsterdam 1999) 163. Zie ook: Emile Wennekes, ‘Gestolde bewegingen’, 161.

⁸⁶² Wennekes, *Gestolde bewegingen*, 155.

⁸⁶³ Steffen, *Statistiek van een dirigentencarrière*, 511-538.

⁸⁶⁴ Wennekes, ‘Gestolde bewegingen’ 167, 168. Deze uitspraak is enigszins in tegenspraak met eerdere uitspraken. Zie noot 130.

⁸⁶⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 7 maart 1988.

Concertgebouworkest destijds uitvoerde, werden door de platenmaatschappij voorgeschreven.⁸⁶⁶

Eind jaren negentig beklagde Decca zich over de ‘exorbitant hoge huurprijs’ die Het Concertgebouw in rekening bracht. Het gebouw, zakelijk als altijd, verzilverde langs deze weg zijn bijzondere akoestiek. Ook het betalen van gebruikelijke sessiegelden aan de orkestmusici werd een probleem.⁸⁶⁷ De neergang van de in 1982 opgekomen compact disc was begonnen, de platenindustrie was op haar retour. De tijd van grote platenlabels met langdurige contracten bij grote orkesten leek voorbij. Universal (met labels als Decca, Deutsche Grammophon en Philips) alsook EMI trokken zich terug.⁸⁶⁸ Bij zijn vertrek uit in 2004 uit Amsterdam nam Chailly zijn platencontract met Decca mee naar Leipzig, waar hij het Gewandhausorchester ging dirigeren.

Onder Loot, die in 1998 algemeen directeur van het Concertgebouworkest was geworden, werd besloten een eigen label te beginnen, RCO Live.⁸⁶⁹ Chailly’s opvolger Jansons bracht namelijk geen eigen label mee en de klassieke platenindustrie was inmiddels nagenoeg ingestort. De orkestmusici waren na de nodige vergaderingen bereid om af te zien van hun sessiegelden, laatstelijk 133 euro per orkestmusicus per opnamedienst. Hetzelfde gold voor hun voorschotten op royalty’s. Zakelijk manager David Bazen oriënteerde zich bij enkele buitenlandse orkesten die ervaring hadden met een eigen label waarop *live* opnamen werden uitgebracht en zette een netwerk op voor een wereldwijze distributie. Daarnaast verbreedde hij het initiatief tot een mediaproject waar voortaan alle rechten onder vielen, dus ook die voor dvd, internet, radio en televisie. De orkestmusici ontvingen een jaarlijks voorschot op de verdiensten aan media-activiteiten.⁸⁷⁰ Sinds de breuk met de platenmaatschappijen was het Concertgebouworkest baas in eigen huis. Het bepaalde nu zelf wat het wel en niet op cd uitbracht.

Het orkest investeerde omstreeks 2008 per seizoen 120.000 euro in het nieuwe platenlabel dat bij 7500 verkochte exemplaren van een bepaalde productie quitte speelde. Vanaf dat moment trad dan een winstdelingsregeling voor dirigent en orkest in werking met een verdeelsleutel van 30:70. De meeste cd’s werden eertijds verkocht in Japan, Groot-Brittannië en Nederland.⁸⁷¹ Eerder had het orkest al aangegeven niet alleen waarde te hechten aan de verdiensten, maar ook aan de publicitaire waarde van de cd’s en de bekendheid van het orkest voor de tourneemarkt en de geschiedschrijving.⁸⁷² Sommige orkestleden vonden dat de zaalakoestiek, een belangrijk kenmerk van de cd’s van het Concertgebouworkest, door het nieuwe opnameproces niet werd herkend. Volgens hen was de klank van de opnamen veranderd nu op het podium in een zaal met publiek *live* werd opgenomen. Volgens deze critici was er hoorbaar verschil met de setting van de traditionele studio-opname van een Concertgebouworkest in een lege zaal zonder stoelen.⁸⁷³ Maar er klonken ook enthousiaste geluiden.

⁸⁶⁶ Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 137.

⁸⁶⁷ Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 160, 161.

⁸⁶⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 02/03, 31. Zie ook: *de Volkskrant* d.d. 28 november 2002.

⁸⁶⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 04/05, p. 21 alsook notulen bestuursvergadering d.d. 27 oktober 2005.

⁸⁷⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 05/06 p. 23.

⁸⁷¹ Gesprekken met zakelijk manager David Bazen d.d. 21 en 29 januari 2008 in Amsterdam. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 145. Alsook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 167.

⁸⁷² SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoenverslag 02/03, p. 62.

⁸⁷³ Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 167.

28 PROFESSIONALISERING

Na het vertrek van de flamboyante Wijnbergen stond het orkest er aan het eind van de jaren negentig in zakelijk opzicht aanzienlijk beter voor dan tien jaar terug. De shocktherapie van Wijnbergen, met rugdekking van bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom, was niet zonder slag of stoot gegaan, maar het orkest was verlost van zijn financiële tekorten en op de balans stond een algemene reserve van meer dan twee miljoen euro.⁸⁷⁴ Door een nieuwe subsidiegrondslag, waarbij tekorten niet meer automatisch werden aangezuiverd door overheden, kon ondernemerschap ruim baan krijgen. Met andere woorden: de overheden en de culturele instelling zelf droegen complementaire verantwoordelijkheden. De top van het Concertgebouworkest handelde bedrijfsmatiger, de zakelijke kant van de instelling kreeg meer gewicht.

Het stichtingsbestuur speelde in op competenties als entrepreneurschap en fondsenwerving. Bestuurders mobiliseerden hun eigen netwerken voor het Concertgebouworkest. In een context waarin artistieke en zakelijke belangen meer in balans kwamen, was er weinig begrip voor de grillen van verwende chef-dirigenten en de dictaten van dominante platenmaatschappijen. In bestuurlijk opzicht was nog het een en ander te verbeteren. Scherpenhuijsen Rom voerde eind jaren negentig een gesprek met directeur Sanders van Het Concertgebouw die hij zag als kandidaat om Wijnbergen op te volgen. Sanders voelde daar in principe wel voor mits Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest als twee divisies met eigen directeuren in één organisatie onder zijn leiding als algemeen directeur kwamen te staan. Maar dat ging Scherpenhuijsen te snel.⁸⁷⁵

Uiteindelijk viel de keuze voor de opvolging van Wijnbergen op Loot. Deze ervaren orkestdirecteur had tijdens zijn sollicitatie bedongen dat het model van een tweehoofdige leiding met een artistiek directeur naast een zakelijk directeur verdween. Een belangrijk voordeel van een directiemodel met een algemeen directeur gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk leider is dat belangenconflicten niet meteen bij het stichtingsbestuur terechtkomen, maar eerst bij de algemeen directeur.⁸⁷⁶ De bedachtzame jurist, afkomstig van het Nederlands Philharmonisch Orkest, wist zich gesteund door adjunct-directeur artistieke zaken Fried en zakelijk manager Bazen. De in 1999 aangetreden Amerikaan Fried was de opvolger van de in 1996 vertrokken artistiek directeur Zekveld. Bazen, afkomstig van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en al enige tijd werkzaam bij het Concertgebouworkest, was tevens verantwoordelijk voor de afdeling marketing. Hij kreeg in 2009, onder Loots opvolger Raes, de titel zakelijk adjunct-directeur.

Loot trof bij zijn aantreden, in 1988, op het artistieke vlak ‘een groot gezagsvacuüm’ aan.⁸⁷⁷ De continuïteit zat op het artistieke vlak duidelijk bij Chailly. In de eerste tien jaar van zijn chef-dirigentschap was er veel gebeurd. De eigenzinnige directeur/artistiek directeur Van Royen was in 1991 op 52-jarige leeftijd overleden. De in 1992 aangetreden artistiek directeur Zekveld, die net als Van Royen nogal solistisch opereerde, was in het voorjaar van 1996 met slaande deuren vertrokken en werd pas drie jaar later opgevolgd door Fried. Achter de schermen was stafmedewerker De Leur in 1991 aangetreden als waarnemend artistiek

⁸⁷⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) accountantsrapport over 1999. Dit bedrag is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest. Ter vergelijking: de tien grote Amerikaanse orkesten beschikten destijds elk over *endowments* oplopend van \$ 100 miljoen tot \$ 300.000 miljoen.

⁸⁷⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 2 oktober 1997. Voorts: telefonisch gesprek met Sanders d.d. 20 februari 2014.

⁸⁷⁶ De Nederlandse Opera koos in 2012 voor een model met één algemeen directeur die eindverantwoordelijk is voor zowel het artistieke als het zakelijke beleid. Het Holland Festival kondigde in 2017 aan dit model met ingang van 2018 in te zullen voeren.

⁸⁷⁷ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 45. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 120-123.

directeur en sinds 1993 als adjunct-directeur artistieke zaken.⁸⁷⁸ Het orkest werkte in die jaren ook met de artistiek adviseurs, Piet Veenstra, voorheen programmeur bij het Residentie Orkest, en Peter Ruzicka, intendant bij de Hamburgse Staatsoper en de Philharmoniker Hamburg. Intussen groeide het aantal kantoormedewerkers zoals hieronder blijkt:

Tabel I: Groei orkestmusici en directie/staf van het Concertgebouworkest

Jaartal	Aantal orkestmusici	Aantal medew. directie/staf
1954	104	circa 9
1988	115	circa 25
2008	120	circa 35
2018	120	circa 50

Bronnen: Tweede Jaarverslag Nederlandse Orkeststichting 1953/54. Van den Beuken e.a. (red.) *Harmonie en trammelant*, 127; Seizoensbrochures 2007/08 en 2017/18.

Loot wilde zijn positie als algemeen directeur verstevigen, te beginnen met zijn verhouding tot de chef-dirigent. Hij vond dat beide rollen het best konden worden ingevuld als gelijkwaardige partners die elkaar aanvulden. Chailly, die dacht langs hiërarchische lijnen, moeite had met de Amsterdamse orkestdemocratie en een directeur beschouwde als zijn bediende, vond deze suggestie ‘*very interesting*’ maar was zo’n constellatie duidelijk niet gewend. De Italiaan had bij het Concertgebouworkest aanvankelijk een regel ingesteld dat wie vanuit het orkest iets wilde mededelen dat via zijn groepsaanvoerder moest doen, een regel die later werd afgeschaft omdat die niet bij het Concertgebouworkest paste.⁸⁷⁹

De algemeen directeur maakte zijn positie tegenover Chailly daarom nog eens extra duidelijk. Hij weigerde voor elk wissel in Het Concertgebouw op te draven. In de optiek van de algemeen directeur kon Chailly daar beter de podiumstaf instrueren als hij bepaalde wensen had. Loot wist zich daarbij gesteund door orkestleden die er evenmin van gediend waren dat hun chef-dirigent de behandeling kreeg van een pasja.⁸⁸⁰ Dit beeld past, als eerder gereleveerd, in de met Mengelberg ingezette traditie van de chef-dirigent als muzikaal boegbeeld van de orkestorganisatie met bijbehorende prerogatieven. Tegen bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom beklagde Loot zich erover dat bestuur en directie Chailly wel erg verwend hadden. Scherpenhuijsen Rom kon dit niet ontkennen: ‘Daar heb je gelijk in, maar je moet beseffen dat hij de constante factor is geweest gedurende de afgelopen jaren en niet de directie.’⁸⁸¹

Cultural governance

De ervaren Loot wilde niet alleen duidelijkheid over zijn positie, ook het proces van *cultural governance* nam hij onder de loep genomen. Dit initiatief werd gesteund door Maarten van Veen, de nieuwe bestuursvoorzitter die Scherpenhuijsen Rom in 1999 was opgevolgd. De voormalige topman van Hoogovens, bijgenaamd de ‘fluwelen schroef’, was een aimabele bestuurder die in zijn vrije tijd klarinet speelde.⁸⁸²

De vicevoorzitter van het stichtingsbestuur, wijlen Jaap Glasz, was deskundig op het gebied van het vennootschapsrecht en bijzonder hoogleraar *corporate governance*. Hij liet bij zijn

⁸⁷⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 15 februari 1993. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 32.

⁸⁷⁹ Bekaert e.a., *Iconic*, 69.

⁸⁸⁰ Gesprekken met Loot d.d. 4 en 10 december 2007 in Amsterdam.

⁸⁸¹ Geciteerd uit: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

⁸⁸² SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 25 maart 1999.

vertrek uit het stichtingsbestuur een voorstel achter voor een andere bestuurlijke opzet.⁸⁸³ Glasz stelde voor om het stichtingsbestuur te veranderen in een meer op afstand opererende raad van toezicht. In deze constellatie werd de directeur dan een bestuurder met meer bevoegdheden. De belangenvereniging van orkest- en stafleden, met drie vertegenwoordigers in het stichtingsbestuur, was mordicus tegen dit voorstel, uit vrees haar bijzondere positie in de organisatie te verliezen.⁸⁸⁴ Andere bestuursleden die tegen waren vonden dat het eerste model moeilijk te rijmen viel met de actieve rol van de belangenvereniging van orkest- en stafleden. De ingehuurde Boston Consulting Group hielp de knoop door te hakken en voerde aan dat de bestaande structuur naar behoren functioneerde en er vooralsnog geen reden was om daar verandering in aan te brengen.

Wel kwam er een directiereglement dat duidelijkheid schiep over de bevoegdheden en verplichtingen van de directie.⁸⁸⁵ Dit reglement verving een convenant dat was afgesloten tussen het stichtingsbestuur en de belangenvereniging en dat de directie met handen en voeten bond aan de goedkeuring van de belangenvereniging.⁸⁸⁶ Het nieuwe reglement voorzag in een meerjarenplan, een artistiek en zakelijk activiteitenplan en in een jaarbegroting. De algemeen directeur bereidde deze plannen voor. Het stichtingsbestuur moest dit concept vervolgens goedkeuren. In het reglement stond ook wanneer waarover overleg met de vereniging vereist was – denk aan de arbeidsvoorwaardenregeling, grotere reorganisaties en het werven en selecteren van nieuwe stafleden die direct met het orkest van doen hebben. Daarbij ging het om een hoofd personeelszaken, een orkestinspecteur of een muziekbibliothecaris. Bij het overleg tussen directie en belangenvereniging gold de Wet op de Ondernemingsraden als richtsnoer.

Een verdienste van Loot, die goed kon delegeren, was dat hij na de turbulente jaren negentig de rust bij het Concertgebouworkest wist te herstellen. Het orkest haalde niet langer om de haverklap de media met allerlei incidenten en conflicten. Het zou niet juist zijn om Loot te bestempelen als een beheerder die goed op de winkel paste. Hij bleef scherp aan de wind zeilen. ‘Ik heb in de bijna veertig jaar dat ik directeur van orkesten ben geweest, vrijwel niets anders dan vermindering van subsidie meegemaakt.’⁸⁸⁷ Ook het Concertgebouworkest ontkwam daar niet aan ondanks het feit dat de subsidies in absolute zin waren gestegen. Maar wat meer zegt: in 1988 maakten subsidies nog 54% uit van het jaarbudget van het orkest; in 2008 was dit 48%. Een duidelijk verschil. De kloof tussen oplopende kosten en afnemende inkomsten bleef een probleem.⁸⁸⁸

Om te overleven moest het orkest de prijzen van kaarten en abonnementen regelmatig verhogen. Loot vreesde dat de concerten voor het grote publiek minder toegankelijk werden en dat het frontbalkon binnen tien jaar uitsluitend toegankelijk was voor leden van het zogeheten Gouden Schenkers Gilde. ‘Tien jaar geleden zou ik het een verwerpelijke gedachte hebben gevonden, maar nu vind ik het helaas realistisch. Omdat ik vind dat sponsors of donateurs die de moeite nemen om zich in te zetten voor het orkest, daarvoor een goede plaats dienen te krijgen. Nu al is de eerste rij van het frontbalkon voor die gevers bestemd.’⁸⁸⁹

Een staaltje van ondernemerschap legde Loot aan de dag met de verdubbeling van de serie A (Aanbevolen Avontuur). Bij de klassiek/romantische B-serie, op woensdag- en donderdag-

⁸⁸³ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen 20 juni 2000. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 155.

⁸⁸⁴ Ibidem 155.

⁸⁸⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 19 april 2002.

⁸⁸⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Directiereglement Stichting Koninklijk Concertgebouworkest d.d. 20 augustus 2002. Zie ook: Seizoensverslag 05/06 p. 6.

⁸⁸⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 02/03 p. 8. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 133.

⁸⁸⁸ Zie *NRC Handelsblad* d.d. 2 september 2014. Adjunct-directeur zakelijk Bazen zegt in deze editie: ‘Ik zie de kosten sneller stijgen dan de opbrengsten. Dus wordt het begrotingsgat groter.’

⁸⁸⁹ Ibidem.

avonden, zat de Grote Zaal vol en hield Loot na aftrek van kosten gemiddeld 80.000 euro over. Maar bij de avontuurlijke concertserie zat de zaal voor driekwart vol en zag Loot na aftrek van kosten een batig saldo van ongeveer 5.000 euro. Loot wist het artistieke avontuur te combineren met een gunstige exploitatie en sloot daarbij aan bij de verdienste van Chailly om de orkestmusici plezier te laten beleven bij het uitvoeren van programma's met eigentijdse muziek, een missie die veel inspanning van het orkest vergde. Daarbij lette Loot nadrukkelijk ook op het artistiek rendement van het werk dat tijdens de orkestrepitities was verricht.⁸⁹⁰ Hij trok gespecialiseerde gastdirigenten aan voor de serie A, onder wie Leonard Slatkin en Markus Stenz. Beiden keken hun ogen uit in Amsterdam, dit waren zij niet gewend. Loot op zijn beurt was niet gewend aan de vijfhonderd lege stoelen per concert. Het marketingbudget ging grotendeels naar inspanningen om om de zaal tijdens deze concerten gevuld te krijgen – met wisselend succes.⁸⁹¹ Later werd de verdubbeling van de concertserie toch weer teruggedraaid. Nieuwe muziek is niet rendabel.

Chailly had bij het Concertgebouworkest een contract dat om de vier jaar verlengd kon worden. De Italiaanse maestro stond vaak voor het Concertgebouworkest: in het seizoen 1994/95 dirigeerde hij het orkest maar liefst 24 weken. Er ontstonden problemen met de verlenging van zijn contract voor de periode 1996-2000. De weerstand vanuit het orkest tegen Chailly was zo groot geworden dat een aantal orkestleden de samenwerking met Chailly na 2004 niet wilde voortzetten, zo bleek tijdens een vergadering van de belangenvereniging in 2000.⁸⁹² Met het dramatische afscheid van Haitink nog in het geheugen, werd gezocht naar een manier om respectvol afscheid te nemen. Vanuit de vereniging kwam het volgende compromisvoorstel: Chailly bleef aan in de periode 2004-2006 met een aangepast contract en een aanwezigheid van hooguit tien weken per seizoen, afgezien van een enkel bijzonder project. Daarna keert hij regelmatig terug als gastdirigent. Intussen kon het orkest op zoek gaan naar een nieuwe chef-dirigent.

Van Veen, de voorzitter van het stichtingsbestuur, reisde naar Milaan om dit voorstel met Chailly te bespreken, maar de chef-dirigent ging niet akkoord. Hij wilde een contract voor vier jaar en slechts acht weken per seizoen aanwezig zijn. Bovendien wilde Chailly na 2004 geen tournees meer leiden. In het najaar van 2001 voerde de voorzitter van de belangenvereniging een gesprek met Chailly om hem uit te leggen waarom aan zijn dirigentschap bij het Concertgebouworkest een einde moest komen. In januari 2002 hoorde bestuursvoorzitter Van Veen van het stichtingsbestuur via zijn antwoordapparaat dat Chailly besloten had na 2004 naar Leipzig te gaan waar hij zeggenschap kreeg over het Gewandhausorchester én de opera. Dat was een tegenvaller.⁸⁹³ In zijn laatste seizoen dirigeerde Chailly nog maar negen concerten in Amsterdam. De hele gang van zaken was in de ogen van orkestinspecteur Berkhout nogal stuntelig. 'Zoals het bestuur destijds opereerde bij het vertrek van Haitink, zo toonde het zich ook nu weer gevoelig voor de mening van een kleine groep in het orkest. De laatste jaren van Chailly waren deels een kopie van die van Haitink: weer een verdeeld orkest en een gekwetste, teleurgestelde dirigent.⁸⁹⁴ Maar er waren ook verschillen. In de optiek van de orkestleden stond Haitink in de laatste jaren te weinig voor het orkest en Chailly juist te veel. Chailly voelde zich gekwetst. Voor de buitenwereld wist hij dat overigens goed verborgen te houden. In *NRC Handelsblad* zei hij trots te zijn op die zestien jaren bij het

⁸⁹⁰ Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 129.

⁸⁹¹ Gesprek met Loot d.d. 21 september 2007 in Amsterdam.

⁸⁹² SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 12 december 2000. Zie ook: verslag van beraad over advies m.b.t. contractverlenging Chailly van de Artistieke Commissie van de Vereniging Het Concertgebouworkest d.d. 23 december 1997. Alsook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 156.

⁸⁹³ Gesprek met Maarten van Veen, 12 december 2007 in Amsterdam.

⁸⁹⁴ Gesprek met Berkhout, 3 oktober 2009.

Concertgebouworkest: ‘De breedte van mijn ervaring hier is onherhaalbaar: veel laatromantische, twintigste-eeuwse en eigentijdse muziek, opera in Het Muziektheater en in de concertzaal tijdens de Kerstmatinees.’⁸⁹⁵

De vergelijking tussen het einde van carrières van politici en dirigenten dringt zich op.⁸⁹⁶ Beide eindigen vaak in tranen. Bij het afscheid van professionals is de combinatie van zakelijke overwegingen en persoonlijke gevoelens doorgaans heftig en zichtbaar aanwezig. Volgens Te Velde lijken de afstand en de beschouwelijkheid die nodig zijn voor een rustig afscheid wel bijna het tegendeel van doortastendheid en de snelle timing die in de politiek gevraagd worden. Het grootste probleem voor politici blijft volgens hem het goede moment voor het afscheid te kiezen. In de regel eindigt hun loopbaan in mineur.⁸⁹⁷

Ed van Thijn, voormalig burgemeester van Amsterdam, verwoordde dit dilemma met een rabbijns verhaal: ‘Het opgeven van autoriteit, macht, positie, status en functie is moeilijk, zelfs als je je opvolger hebt opgeleid. Naijver en jaloezie, verbijstering en wrok zijn de natuurlijke gevoelens’ alsook ‘vrees voor de onbekende toekomst, voor het einde van de carrière en de mogelijkheid van de aanstaande dood. Zullen anderen mij vergeten?’⁸⁹⁸ Dit alles geldt ook voor topdirigenten die als eenlingen tegenover een collectief stonden. De verschillen in beloning, sociale status en vrijheid van expressiemogelijkheden tussen dirigent en orkestleden was groot. En achter de schermen konden de maestro’s het de orkestdirectie en het stichtingsbestuur knap lastig maken. Dit zagen we bij Mengelberg, Haitink en Chailly. Ze nemen allen om hun moverende redenen de vrijheid die de oude cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. de chef-dirigent in 1888 hadden toebedeeld. Een grote mate van vrijheid die zat ingebakken in het systeem en regelmatig leidde tot conflicten tussen dirigent en directeur.

Conclusie

De podiumkunsten kennen een structureel budgettaire probleem. Dat gold en geldt ook voor het Concertgebouworkest. Subsidies waren decennialang de belangrijkste inkomstenbron van het orkest en zijn dat nog steeds. Op de keeper beschouwd bleken de podiumkunsten qua overheidsfinanciering vooral afhankelijk te zijn van de waardering van het politiek bestuur met zijn doorgaans beperkte zittingsduur en dito tijdshorizon. Relevant en nog altijd actueel is de klassieke studie *Performing arts. The economic dilemma* van de economen Baumol en Bowen. Zij analyseerden het mechanisme van de stelselmatig oplopende productiekosten in deze arbeidsintensieve sector. Beide economen keken vooral naar de onderliggende oorzaken daarvan en stelden vast dat de *non for profit* sector in het algemeen en de uitvoerende kunsten in het bijzonder onderhevig zijn aan beperkingen wat betreft technologische mogelijkheden tot efficiencyverhogingen en productiviteitsverbeteringen. De theorie van Baumol mag dan meer analyse dan economische argumentatie zijn: de financiële gevolgen en beleidsmatige implicaties zijn er daarom niet minder om.

Aan het economisch gedachtegoed kunnen zowel argumenten voor als tegen staatssteun voor de kunsten worden ontleend. Oosterbaan Martinius formuleerde deze pro’s en contra’s trefzeker: Voorstanders zullen zeggen dat kunst trekken vertoond van collectieve goederen (denk aan defensie, infrastructuur, rechtspleging), dat sprake is van een veelheid van positieve

⁸⁹⁵ NRC Handelsblad 25 januari 2002.

⁸⁹⁶ Jeremy Paxman, *The political animal. An anatomy*. (Londen 2002). Paxman refereert aan een citaat van de conservatieve politicus Enoch Powell: ‘All political lives [...] end in failure, because that is the nature of politics.’

⁸⁹⁷ Te Velde, ‘It really does end in tears. Het einde van politieke carrières’ in: Maurits Ebben e.a. (red.), *Alle streken van het kompas. Maritieme geschiedenis in Nederland* (Zutphen 2010) 320, 321.

⁸⁹⁸ Ibidem 321.

externe effecten, van vergroting van inkomsten uit toerisme tot verhoging van de kwaliteit van de samenleving. Twijfelaars aan staatssteun wijzen op de geringe overeenkomsten met ‘zuivere’ collectieve goederen, op het verhandelbare karakter van kunstuitingen (uitgezonderd carillonbespelingen en kunst in de openbare ruimte) en op het gegeven dat positieve externe effect moeilijk zijn aan te tonen. Het argument van de *merit*- of ‘bemoeigoederen’ – goederen waarvan het gebruik door de overheid wordt gestimuleerd – zien ze eerder als een restcategorie van goede bedoelingen.

Dat brengt ons op het naoorlogse kunstbeleid, waarin dat zich los van het economendebat ontwikkelde en waarin een *grand design* moeilijk is te ontdekken. Kenmerkend voor de Nederlandse situatie zijn de afwezigheid van een mecenaattraditie en een gering enthousiasme voor cultuurpolitiek. Het Nederlands kunstbeleid is feitelijk geworteld in de ideologie van het burgerlijk beschavingsoffensief, in de steunverlening aan noodlijdende kunstenaars en in de overname door de staat van initiatieven van particulieren. Zoals blijkt uit de literatuur zijn deze elementen in het huidige kunstbeleid nog altijd terug te vinden: ten eerste het spreidingsbeleid, ten tweede steunverlening aan noodlijdende kunstenaars en ten derde de subsidiëring van instellingen als toneel, ballet- en operagezelschappen alsmede orkesten. Beleidsmakers pogen deze elementen zo goed mogelijk te integreren.

In de muzieksector groeide de onvrede met de alleenheerschappij van de symfonieorkesten die het leeuwendeel van het muziekbudget opslokten. Na een sterke groei van het aantal symfonieorkesten in het kader van het spreidingsbeleid volgde een koude sanering. Door de toegenomen ‘economisering’ van het kunstbeleid, met name de introductie van de budgetfinanciering, kregen managers van kunstinstanties grotere verantwoordelijkheden. Ze moesten het deel van weggefallen subsidies aanzuiveren door eigen inkomsten te genereren. Daarbij werd de hulp ingezet van sponsors en schenkers die geen invloed kregen op het artistieke beleid.

Bij het Concertgebouworkest trad in 1992 crisismanager Wijnbergen aan. Hij werkte financiële tekorten weg en zorgde ervoor dat het Concertgebouworkest in het buitenland meer ging verdienen. De voortvarende Wijnbergen kwam in aanvaring met de in 1993 aangetreden artistiek directeur Zekveld, die was aangetrokken om de programmering een nieuwe impuls te geven. Zekveld blonk uit in het programmeren van originele, doch kostbare programma’s. Het Amsterdamse concertpubliek genoot met volle teugen, maar Wijnbergen dacht ook aan zijn concertbezoekers in het buitenland, waar concertzalen bij voorkeur grote solisten en dirigenten programmeerden omdat dit, in combinatie met het standaard repertoire, meestal leidde tot volle zalen. Het stichtingsbestuur had het koppel Wijnbergen en Zekveld met een tegen-gestelde missie aan het werk. Dat was vragen om moeilijkheden: beide heren botsen frontaal, Zekveld vertrok.

Intussen was bij het Concertgebouworkest, mede onder invloed van het neoliberale denken, het besef gegroeid dat zakelijke bijdragen onmisbaar zijn voor artistieke successen. De precarie balans tussen artistieke en zakelijke belangen kwam in beweging. De shocktherapie van Wijnbergen, die in de in de behoudende symfonische wereld de nodige heilige huisjes omver wierp en taboe’s doorbrak, was kennelijk noodzakelijk om het orkest bedrijfsmatiger te maken. De Wet van Baumol met zijn *gap* door oplopende kosten en slinkende subsidies bleek vooral op het concertpodium zelf werkzaam te zijn, elders in de organisatie waren wel degelijk efficiency- en productiviteitsverbeteringen mogelijk. Achteraf gaf Wijnbergen, die vaak ver voor zijn troepen uitliep, toe dat hij soms te onbezonnen en te rigoureuus te werk was gegaan. Daarmee trad hij in de voetsporen van een andere voortvarende orkestdirecteur, die in zijn autobiografie eveneens achteraf op zijn schreden terugkeerde. Ook Heuwekemeijer had in de jaren zestig de bestaande orde doorbroken en daarbij de nodige vijanden gemaakt. Beide directeuren – Heuwekemeijer en Wijnbergen – hadden de organisatie opgeschud en aan het denken gezet.

De ervaren orkestdirecteur Loot bracht vanaf 1998 rust in de organisatie. Onder zijn regime ging het orkest over op een directiemodel met één algemeen directeur gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk adjunct-directeur. Met een nieuw directiereglement werd helderheid geschapen over taken en bevoegdheden van de algemeen directeur. Bovendien zorgde Loot ervoor dat zijn positie jegens de belangenvereniging van orkestmusici duidelijker in kaart kwam. Sinds het aantreden van Loot opereerden de algemeen directeur en de chef-dirigent als partners die elkaar aanvulden. De verwende chef-dirigent Chailly moest daar aanvankelijk aan wennen. Loot stond voor een periode waarin de positie van de orkestdirecteur in belang toenam. Hij toonde ondernemerschap door te investeren in een avontuurlijke programmering en een eigen cd label te starten. Daarnaast verruilde hij het *program based* programmeren van Zekveld voor het *conductor based* programmeren: eerst topdirigenten engageren en vervolgens programma's samenstellen.

Als we deze conclusies in breder verband plaatsen, zien we een verzakelijking van de Nederlandse cultuursector. Beheer, beleid en bestuur werden ingewikkelder en meer omvattend. Zorg voor de continuïteit in de financiering legde een groter beslag op de organisatie. Ondernemerschap was niet langer nobel streven, maar bittere noodzaak voor culturele instellingen om te overleven. Net als bij universiteiten en ziekenhuizen kreeg de zakelijke kant meer ruimte, zij won aan belang. Ondernemerschap bleek meer te zijn dan alleen extra financiële middelen genereren. Het ging ook om investeren, risico's nemen, innoveren en de strategie periodiek aanscherpen. Een hele opgave voor een sector die er decennialang op rekende dat de overheid die opgelopen tekorten wel aanzuiverde.

ONDERNEMEND DE WERELD IN

29 HET ORKEST EN JANSONS

Het Concertgebouworkest nam in 2015 afscheid van de Let Jansons – zijn zesde chef-dirigent na Kes, Mengelberg, Van Beinum, Haitink en Chailly. Opmerkelijk is dat dit afscheid voor het eerst sinds dat van Kes, in 1895, harmonieus verliep, een duidelijke trendbreuk.⁸⁹⁹ Jansons, hartpatiënt, nam afscheid om gezondheidsredenen. Zijn tweede chef-dirigentschap, in München bij het Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks, hield hij nog even aan uit solidariteit met de teleurgestelde orkestmusici daar. Hun nieuwe concertzaal, waarvoor Jansons zich jarenlang intensief had ingezet, kwam er niet, zo bleek in het voorjaar van 2015. De minister-president van Beieren en de burgemeester van München gaven als argument daarvoor dat het concertbezoek in de stad stagneerde.⁹⁰⁰ Saillant detail is dat Jansons de bouw met € 250.000 wilde steunen: het prijzengeld van de hem in 2013 toegekende Ernst von Siemens Musikpreis, ook wel de Nobelprijs voor de muziek genoemd. De prijs was Jansons in juni 2013 in München ten deel gevallen wegens zijn ‘diep menselijke manier van dirigeren’.⁹⁰¹

Zijn komst naar Amsterdam in 2004 was opzienbarend. Met Jansons, destijds 61, trok het Concertgebouworkest deze keer een aanzienlijk oudere orkestleider aan dan voorheen het geval was geweest.⁹⁰² Daarnaast stond de maestro permanent onder controle van medisch specialisten. Desondanks wilde Jansons bij elk concert het uiterste geven, relativeren was niet zijn sterkste kant: hij dirigeerde alsof zijn leven er van afhing. Jansons kon zich zo verliezen in de muziek dat hij, op de grond liggend na een hartaanval tijdens een concert in 1996 in Oslo, bleef dirigeren. Dat gebeurde tijdens de laatste pagina’s van een concertante uitvoering van Puccini’s *La Bohème*. Jansons vader, ook dirigent, had tijdens een concert met het Hallé Orchestra eind 1984 in Manchester eveneens een hartaanval gekregen en was een paar dagen later aan de gevolgen daarvan bezweken. Bij het Concertgebouworkest moest Jansons regelmatig concerten afzeggen wegens gezondheidsklachten.

Het chef-dirigentschap van Jansons viel samen met een periode waarin het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling zijn weg moest zien te vinden in de eenentwintigste eeuw met zijn prominente rol van het internet en de nieuwe media. Daarmee kon het Concertgebouworkest op elk gewenst moment contacten onderhouden met publieksgroepen overal ter wereld. Dit schiep enerzijds nieuwe mogelijkheden, maar leidde anderzijds tot enkele dilemma’s die in dit hoofdstuk centraal staan. Daarbij valt opnieuw te denken aan het evenwicht tussen binnen- en buitenlandse concerten en de balans tussen kern- en nevenactiviteiten

De benoeming van de kritische Jansons bleek een gouden greep. Al vóór zijn aantreden in Amsterdam gaf hij uiting aan zijn zorg of het orkest wel hard genoeg wilde werken. Eenmaal uitverkoren kon hij op basis van zijn artistieke visie en overtuigingskracht hoge eisen stellen. Een artistieke shocktherapie volgde. Jansons stelde in zijn beginjaren bij het Concertgebouworkest bijna alles ter discussie met zijn bekende stopwoordje ‘why’. Dat kon gaan om een orkeststopstelling, maar ook om de interpretatie van symfonische muziek. Als hij een stuk in een bepaald tempo had gerepeteerd zei hij doodleuk dat hij ’s avonds, tijdens het concert, misschien een ander tempo zou kiezen. Dit in tegenstelling tot zijn voorganger, die zelden

⁸⁹⁹ Landman, *Willem Kes*, 356.

⁹⁰⁰ *De Volkskrant* d.d. 5 februari 2015. Zie ook: *NRC Handelsblad* d.d. 19 maart 2015.

⁹⁰¹ Zie: <https://www.evs-musikstiftung.ch>. Eerdere prijswinnaars was onder anderen de dirigenten Abbado, Bernstein en Karajan.

⁹⁰² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 04/05, 14, 15.

afweek van het tempo waarin hij had gerepeteerd. Het was Jansons manier om de orkestmusici scherp te houden. Ze zaten 's avonds op het puntje van hun stoel.⁹⁰³ De orkestklank van de nieuwe chef getuigde van transparantie en verfijning.

In zijn aannamebeleid van orkestmusici was Jansons, die ooit vlijt een van zijn belangrijkste eigenschappen noemde, compromisloos. Musici die kwamen auditeren bij het Concertgebouworkest moesten direct toegevoegde waarde laten horen. Alleen topspelers kwamen in aanmerking voor een plaats in het orkest, met veelbelovende 'groeibriljanten' had hij geen geduld. Een bekende uitspraak van Jansons was: 'Het is moeilijk om een toporkest te bouwen, maar makkelijk om het af te breken.'⁹⁰⁴ Hij uitte regelmatig zijn zorgen over het culturele klimaat in Nederland dat ooit twintig beroepsorkesten telde en tijdens zijn Amsterdamse jaren de helft daarvan. 'Het Concertgebouworkest heeft gelukkig een sterke naam. Veel politici beseffen dat dit orkest – net als het Rijksmuseum en het van Gogh Museum – een culturele schat is met een internationale uitstraling.'⁹⁰⁵

Jansons bereidde zijn orkestrepetities grondig voor. Over het prepareren van de kolossale *Achtste Symfonie* van Mahler voor koor, orkest en solisten zei hij in 2011: 'Ik lees alles wat ik over de muziek en de componist kan vinden, ik vorm mijn ideeën over de muziek, probeer mij een beeld te vormen van de filosofische strekking en de achtergronden van de teksten, probeer te doorgronden wat achter de noten staat, ik ontwikkel een klankvoorstelling, klankmodellen – maar ik wil er geen colleges over hoeven houden. Ik ben geen musicoloog.'⁹⁰⁶ Zijn orkestpartituren zaten vol met briefjes met aantekeningen. Hij werkte deze punten heel precies stuk voor stuk af.⁹⁰⁷ Tijdens repetities trok Jansons, steeds waakzaam en alert, de aandacht van zijn orkestmusici met zijn uitnodigende mimiek. Hij wist meestal wat hij wilde en had enige moeite met spontane suggesties vanuit het orkest om iets anders te doen. Zijn stijl van dirigeren was elegant en ongekunsteld.

In navolging van zijn voorgangers ontwikkelde ook Jansons zijn visie op Mahler. Jansons had in de Sovjet-Unie les gehad van Nikolaj Rabinovitsj, met Kondrasjin een van de eerste dirigenten die daar Mahler uitvoerden. Jansons: 'Mahler is een wereld, een universum, dat heeft hij zelf ook gezegd. Hij wilde alles in zijn muziek uitdrukken, en dat heeft niemand zo gedaan als hij. Qua muzikale begaafdheid is hij misschien nog met Mozart te vergelijken, maar als genie is hij uniek. Ja, hij is zeker veel universeler dan Bruckner. Weinig componisten zijn in staat zo'n ongekend spectrum aan stemmingen en gedachten uit te drukken, van drama en vreugde tot sarcasme en haat. Hij heeft alle denkbare vragen gesteld over de grote levenskwesaties, de problemen van ons bestaan.'⁹⁰⁸

Ongekunsteld

De Amsterdamse orkestmusici respecteerden Jansons wegens zijn professionele houding, precieze slag en ongekunstelde wijze van musiceren. Dirigeren is volgens hem in de kern een kwestie van talent, het vak is lastig in woorden te vatten. 'Ik weet dat niet de techniek maar de innerlijke energie van de dirigent het belangrijkste is – heb je die niet dan kun je het in dit vak wel vergeten. Maar we weten niet wat die energie is, niet hoe zij werkt. In de muziek bestaan geen dogma's. Hoe iemand iets dirigeert is niet in objectieve termen te beschrijven. Je mag nooit zomaar zeggen dat iemand te langzaam of te snel dirigeert. Zulke oordelen zijn opper-

⁹⁰³ Gesprek met Berkhout d.d. 27 maart 2009 in Landsmeer.

⁹⁰⁴ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

⁹⁰⁵ Gesprek met Mariss Jansons op 24 december 2014 te Amsterdam.

⁹⁰⁶ *Preludium*, 7 maart 2011, 12.

⁹⁰⁷ Julia Spinola, *Die grossen Dirigenten unserer Zeit* (2005) 61.

⁹⁰⁸ *Ibidem*..

vlakkelig en getuigen van een enorme begrensde mentaliteit, een primitieve voorstelling van zaken – waar het om gaat is hoe een dirigent zijn boodschap overbrengt.’⁹⁰⁹

Jansons (Riga 1943) werd geboren toen zijn ouders – dirigent Arvīds Jansons en mezzosopraan Iraida Jansone – ondergedoken waren. Beiden waren werkzaam aan de opera van Riga. Toen Jansons dertien jaar was, verhuisde het gezin naar Leningrad (nu Sint Petersburg) waar hij viool, altviool, piano en orkestdirectie studeerde. In huize Jansons was het een komen en gaan van musici, dichters en schilders. In Leningrad studeerde hij cum laude af waarna hij zijn studies voortzette bij Hans Swarowsky en Karajan. Jansons was twintig jaar dirigent van het Filharmonisch orkest van Oslo dat hij op een hoog niveau wist te brengen. Van 1996 tot 2004 was hij chef-dirigent van het Pittsburgh Symphonie Orchestra. Hoe drukte iemand met een dergelijke achtergrond sindsdien zijn stempel op het Concertgebouworkest? ‘Ik moet de mensen in het orkest laten zien dat ik me verdiep in hun belangen, in hun behoeften.’⁹¹⁰ Ze moeten weten: dit is onze chef-dirigent, hij zorgt voor ons en hij brengt zijn principes, zijn artistieke en zijn menselijke beginselen mee. Dan maakt het niet uit of je een week meer of minder voor het orkest staat. Het gaat erom of je met je hart bij ze bent.’⁹¹¹ Volgens Jansons moet elk concert onder de chef-dirigent een evenement zijn: ‘Een chef moet er vaak zijn, zodat het orkest hem aanvoelt. Maar niet té vaak, want routine holt een relatie uit.’⁹¹²

Orkestleider Jansons, die in Amsterdam twaalf weken per seizoen beschikbaar was, dirigeerde een breed repertoire.⁹¹³ De reikwijdte van zijn repertoire sloot goed aan bij dat van het Concertgebouworkest dat hij een ‘universeel orkest’ noemde omdat het vrijwel alle stijlen beheerste, van Bach tot Berio.⁹¹⁴ Het zwaartepunt lag bij de romantici en de vroege modernisten: Brahms en Bruckner, Mahler en Richard Strauss alsmede de Russen Sjostakovitsj, Stravinski en Tsjaikovski. Hij liet zich niet vastpinnen op een bepaald specialisme, zoals Haitink, eenvoudig gesteld, met Mahler en Bruckner of Chailly met de moderne klassieken. Haydn, Mozart, Schubert en Schumann kwamen er echter bij Jansons wat bekaaid vanaf. Ook met eigentijdse muziek was hij minder actief. Dit deel van het orkestrepertoire liet hij graag over aan specialisten. Opera was zijn passie: ‘In een goede operaproductie komt alles wat de mens vermag – muziek, taal, theater, zang – samen in één volledige fantasie. Niet vreemd want het operarepertoire was hem van huis uit met de paplepel ingegoten. Symfonische muziek is prachtig, maar veel beperkter in haar zeggingskracht.’⁹¹⁵

Er was niet veel op Jansons als vooraanstaand dirigent af te dingen. Hij leek een ideale chef-dirigent en zijn samenwerking met het Concertgebouworkest verliep over het algemeen constructief. Zijn drukke concertpraktijk – met audities, repetities, concerten, buitenlandse tournees, opnames, vergaderingen en bezoek aan repetities van andere dirigenten – eiste zijn tol. ‘Soms had ik geen tijd om te slapen, terwijl ik eigenlijk minimaal twaalf uur slaap per nacht nodig heb.’⁹¹⁶ Met ingang van het seizoen 2016/17 volgde Gatti (Milaan 1961) Jansons op. Een gedreven *allrounder* in de Italiaanse traditie van Chailly.

Samenvattend: Jansons was bij het Concertgebouworkest de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. Plichtsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel stonden aan de basis van zijn kunstenaarschap. Het was zijn overtuiging dat een chef-dirigent het orkest eerder moet dienen, dan moet domineren. Jansons was geen vernieuwer zoals Chailly, maar eerder een dirigent die zowel een uitstekend orkesttrainer was als een begenadigd *performer*. Zijn

⁹⁰⁹ Ibidem 13.

⁹¹⁰ *Het Financieele Dagblad*, d.d. 3 oktober 2011.

⁹¹¹ *NRC Handelsblad* d.d. 4 september 2004.

⁹¹² Ibidem d.d. 19 maart 2015.

⁹¹³ Wanneer het Concertgebouworkest een operabegeleiding verzorgde, was Jansons zestien weken per seizoen beschikbaar.

⁹¹⁴ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 57.

⁹¹⁵ *NRC Handelsblad*, d.d. 19 maart 2015.

⁹¹⁶ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

kernrepertoire bevatte de grote werken van de late romantici en de vroege modernisten. Hij wist de positie van het orkest in de hoogste regionen van internationale symfonische eredivisie stevig te verankeren. Dit alles maakte hem in de orkesttop tot een ideale evenknie van de algemeen directeur en daarbuiten tot een publiekslieveling.

30 TOEKOMST@CONCERTGEBOUWORKEST

In het jaar dat Jansons aantrad als chef-dirigent in Amsterdam, was er vanuit sociaal-cultureel perspectief in Nederland veel veranderd ten opzichte van 1988, het jaar waarin zijn voorganger binnenkwam. Het Sociaal en Cultureel Planbureau publiceerde in 2004 een opmerkelijk rapport waarin het vooruitkeek tot het jaar 2020.⁹¹⁷ Er was extra aandacht voor de verspreiding van de informatietechnologie in de Nederlandse samenleving. Met als centrale stelling: de informatisering van de samenleving en van het dagelijks leven is in het laatste decennium van de twintigste eeuw in een stroomversnelling geraakt en zal mede het aanzien van de eenentwintigste eeuw bepalen. De onderzoekers refereerden aan de microchip, die de *personal computer* mogelijk maakte, en het internet, dat leidde tot een versnelling in de wereldwijde verdichting van informatieoverdracht en communicatie. Voor het Concertgebouworkest hadden deze ontwikkelingen impact.

‘Informatisering’ is een breder begrip dan digitalisering – het vertalen van fysieke handelingen in *digits* ofwel een soort elektronisch Esperanto van enen en nullen. Informatisering omvat de hele sociale en culturele omgeving.⁹¹⁸ Een kwart een sociale verandering in Nederland – 1975-2000 – werd samengevat in vijf ‘i’s’. De ‘i’ van informatisering in het SCP-rapport hing nauw samen met vier andere ‘i’s’: individualisering, informalisering, internationalisering en intensivering. Om met individualisering te beginnen: data-ingenieurs kanaliseren informatie en kunnen ieder individu op maat gesneden selecties aanbieden. Gebruikers van sociale netwerken, bezoekers van Het Concertgebouw inclusief, konden nu op de persoon toegesneden reclames ontvangen nadat algoritmes op basis van individueel zoekgedrag voorstellingen doen over iemands individuele wensen en interesses.

Social media

Er was meer aan de hand. In hetzelfde jaar waarin het Concertgebouworkest een nieuwe chef-dirigent kreeg, startte het sociale media platform Facebook. Naast informatisering en individualisering speelde informalisering – de derde ‘i’ van het i-pentagram – een steeds grotere rol in ‘het socialer maken van de wereld’, althans volgens deze en andere social media platforms. Juist het informatiseren van eertijds informeel sociaal verkeer bracht een grote maatschappelijke verandering teweeg. Niet iedereen was zich er meteen van bewust hoe de nieuwe verhoudingen lagen. Het informele verkeer over de digitale snelweg was volgens het SCP niet alleen geïnformatiseerd, geïndividualiseerd en geïnformaliseerd, maar ook geïnternationaliseerd: landsgrenzen vervaagden. Bekend is het voorbeeld van de leden van de Russische band Pussy Riot die protesteerden tegen het bewind van de Russische president Vladimir Poetin. De bandleden maakten effectief gebruik van het *viral* effect van sociale media. Hun YouTube filmpjes bereikten wereldwijd een miljardenpubliek, aangewakkerd door Twitterstreams, campagnes op Facebook en berichtgeving in de conventionele massame-

⁹¹⁷ Schnabel, ‘Het zestiende Sociaal en cultureel rapport kijkt zestien jaar vooruit’ in: *In het zicht van de toekomst: Sociaal en cultureel rapport 2004*, 45-90. Zie ook: Frank Huysmans e.a. *Achter de schermen. Een kwart eeuw lezen, luisteren, kijken en internetten*, SCP (Den Haag 2004) 87-117. In dit rapport, een studie naar de maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen, werd gekeken naar de effecten van nieuwe ‘mediadragers’ en uitrustingen zoals de computer en het internet. Zie ook: José van Dijck, ‘Informatisering van de cultuur’, *Boekman 94. Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* (2013) 40-45.

⁹¹⁸ Van Dijck, ‘Informatisering van de cultuur’, 41, 42.

dia zoals kranten, radio en televisie. Dit was de wereld waarin het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling terecht was gekomen.

De laatste 'i' van het 'i-pentagram' van het SCP – die van intensivering – is er een die 'op ieder moment en op elke plek ruimte laat voor belevingsmogelijkheden'.⁹¹⁹ In de openbare ruimte zag je opeens veel Nederlanders *multitaskend* op hun smartphone of tablet hun sociale contacten onderhouden en cultuuruitingen beleven. Velen waren overal en altijd bereikbaar en het leek alsof een ervaring geen ervaring meer was tot die online werd gedeeld.⁹²⁰ Resume-rend: geen van de vijf 'i's was zover doorgedrongen in de samenleving als informatisering. Enerzijds leidde dit tot een wereld met nog meer commerciële druk door nieuwe platforms en podia om te adverteren; anderzijds bood dit een instelling als het SCP nieuwe mogelijkheden om als publieke tegenhanger van commerciële databedrijven vanuit sociaal-cultureel wetenschappelijke motieven tegenwicht te bieden. Dat kon bijvoorbeeld door gebruikersdata als grondstof te nemen voor onderzoek naar sociale gedragspatronen en daarbij cultuurbeleving serieus te nemen.⁹²¹

Het i-pentagram van het SCP kon niet zonder gevolgen blijven voor het Concertgebouworkest. Tegenover de snelle interactie en communicatie op het internet, waar enkele muisklikken toereikend zijn, stond het traditionele bezoek aan een concertzaal of een theater. Er is een groot verschil tussen beide routes want het fysieke cultuurbezoek is niet alleen maar leuk, gezellig, ontspannend en lekker buiten. Integendeel: het vraagt vaak om aandacht, concentratie, moeite, eenzaamheid, inspanning en een verblijf binnen. Men moet er plannen, reizen en betalen. Kortom, de beloning van cultuurbezoek komt laat en moet bevochten worden.⁹²² Daarbij komt dat cultuurparticipatie, waaronder concertbezoek, een vorm van vrijetijdsbesteding is die steeds feller moet concurreren met andere vrijetijdsbestedingen zoals lezen, sporten, uitgaan of winkelen. Het Concertgebouworkest kon in deze felle strijd om de gunst van de 'cultuurconsument' niet achter blijven. In het digitale universum zetten het orkest naast zijn website in op *apps*, *social media*, *streaming* van concerten en webradio. Ook kwamen er filmpjes voor de website en voor YouTube, de videosite waar men deze *vlogs* kon *uploaden*, bekijken en delen. De nieuwe communicatiekanalen maakten dat buitenlandse fans van het Concertgebouworkest die niet naar de concerten in Amsterdam konden komen, zich niet langer buitengesloten hoefden te voelen. Daarnaast meldde zich een groot aantal concertbezoekers jonger dan 35 jaar op de Facebookpagina van het orkest.⁹²³

Neoliberalisme

Naast de informatisering van de samenleving is er vanuit de sociaal-culturele hoek nog een aspect dat hier relevant is. Uit hetzelfde SCP-rapport van 2004, het jaar dat Jansons aantrad bij het Concertgebouworkest, bleek dat Nederlanders in overgrote meerderheid tevreden waren over hun eigen leven, maar tegelijkertijd van mening waren dat het niet goed ging met het land dat zij bewoonden. Deze tegenstrijdigheid werd samengevat in de frase: 'Met mij gaat het goed, maar met ons gaat het slecht.'⁹²⁴ Het was een ambivalentie die niet uit de lucht kwam vallen. Sinds de jaren dertig was de les geweest dat een regering zich actief met de economie moest bezighouden en dat volledige werkgelegenheid kon worden bereikt door bij conjuncturele tegenwind de bestedingen te verruimen. Maar in de jaren zeventig bleek dit theoretische concept van Keynes niet te werken: verruiming van de overheidsbestedingen

⁹¹⁹ SCP, *In het zicht van de toekomst*, 59.

⁹²⁰ Van Dijk, 'Informatisering van de cultuur', 44.

⁹²¹ Ibidem 45.

⁹²² Schnabel, voordracht getiteld 'Kunst, kenners en kijkers verzamelen', uitgesproken op 20 november 2002 in het Rijksmuseum te Amsterdam.

⁹²³ SAA toegangsnummer 693 (KCO) KCOourant juni 2013, p. 5-7, het interne informatieblad van het Koninklijk Concertgebouworkest.

⁹²⁴ SCP, *In het zicht van de toekomst*, 49.

leidde niet automatisch tot conjunctureel herstel, wel tot inflatie en oplopende begrotings-tekorten. Een dergelijke ‘stagflatie’ duidde op beperkingen van de inzichten van Keynes en bood ruimte voor andere opvattingen. Na de oliecrises van 1973 en 1979 konden politici zich niet langer bezighouden met de verdeling van het geld, maar moesten zij zich gaan richten op de structuur van de economie.

In Nederland vertoonde de overheidsbegroting vanaf 1973 elk jaar een tekort. Nederland rekende in de jaren tachtig af met de verzorgingsstaat, wat bij het Concertgebouworkest leidde tot forse kortingen op de subsidies. De kabinetten Lubbers en Kok stonden in het teken van economische herstructurering en werkgelegenheid. Pas in 2000, tijdens het tweede kabinet Kok, kwam de begroting in evenwicht.⁹²⁵ Er voltrok zich een ingrijpende verschuiving van publieke instituties naar de organiserende principes van de markt. De overheid beperkte zich steeds meer tot een kader stellende en toezichhoudende rol. Onder invloed van het neoliberalisme van de kabinetten Paars I en II kwam een proces op gang van ‘professionalisering’ en ‘verzakelijking’. In dit neoliberalisme werd een aantal opvattingen met elkaar verbonden en tot ideologie verheven. Daarbij ging het om meer dan economische opvattingen. De centrale waarde was keuzevrijheid. Dit concept werd niet van inhoud voorzien, het ging vooral om een ‘negatieve vrijheid’: individuele leden van de samenleving moesten in staat zijn hun eigen belangen na te streven door zich op de markt te begeven en op basis van eigen afwegingen diensten aan te bieden dan wel te gebruiken. De staat moest zoveel mogelijk een vrije markt tot stand brengen.⁹²⁶

Een paar zaken viel op bij dit nieuwe paradigma waarin kapitaal, technologie en informatie vrijwel ongehinderd konden bewegen. De samenleving leek niet langer verdeeld in klassen, maar in winnaars en verliezers. Ook in Nederland won het neoliberalisme, waarin de overheid geen oplossing, maar vooral een probleem was, aan populariteit. Tegenstemmen konden echter niet uitblijven. In 2001 werd de stichting ‘Stop de uitverkoop van de beschaving’ opgericht. Deze stichting publiceerde een manifest tegen ‘de uitverkoop van de publieke sector’, waardoor vitale onderdelen van de samenleving onttrokken werden aan de democratische controle. De aantasting van de beschaving stond op het spel. Geld en getal domineerden ook wat niet telbaar was, waardoor essentiële waarden verloren gingen.⁹²⁷ Het Concertgebouworkest zat in een spagaat: enerzijds moest het zich economischer opstellen om te overleven; anderzijds was de waarde van zijn kernactiviteit – wereldwijd uitvoeringen van orkestmuziek geven op het hoogste niveau – lastig in geld of getal uit te drukken. Zeker als we in ogeschouw nemen dat het orkest zijn publiek blijkens zijn missie ook ‘emotionele en intellectuele verrijking’ wil bieden, een extra service die overigens niet nader omschreven wordt.

De maatschappelijke mineurstemming zette door. Menigeen raakte in de ban van het ‘declinisme’, de overtuiging dat Nederland in verval was.⁹²⁸ Een ensemble als het Concertgebouworkest kon dit alles niet negeren. Chef-dirigent Jansons, zelf grootverdiener, stoorde zich aan de eenzijdige gerichtheid op materiële zaken. ‘Geld bepaalt alles. De macht die geld heeft is onnatuurlijk.’⁹²⁹ Hij wees erop dat concertbezoek de luisteraars inspireert en energie geeft. De Letse maestro ging hij nog een stapje verder: ‘Muziek geneest ons’.⁹³⁰ Ook Haitink, een van zijn voorgangers, had al eens gewezen op de in zijn ogen helende kracht van muziek. Beide dirigenten lichtten de werkwijze van deze ‘heilzame krachten’ niet verder toe. Intussen

⁹²⁵ De Rooy, *Republiek van rivaliteiten*, 267.

⁹²⁶ De Rooy, *Ons stipje op de waereldkaart*, 281.

⁹²⁷ <http://www.stopdeuitverkoop.nl>

⁹²⁸ De Rooy, *Ons stipje op de waereldkaart*, 291.

⁹²⁹ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

⁹³⁰ *NRC Handelsblad* d.d. 28 februari 2013.

had het orkest een lastige boodschap over het voetlicht te brengen. Een symfonieorkest was een zorgelijk bezit: er moest steeds geld bij.

Na 2008 werden de lonen van de orkestmusici van overheidswege niet langer gecorrigeerd voor inflatie. Dat hun lonen toch licht stegen, hield verband met de periodieken die ze uitgekeerd kregen. De bedrijfskosten stegen over het algemeen sneller dan de opbrengsten. De Wet van Baumol bleef een ongemakkelijke realiteit die het orkest voortdurend op de hielen zat. Om zich te handhaven in de wereldtop was eerder een omgekeerde ontwikkeling noodzakelijk – een waarbij de inkomsten harder stijgen dan de uitgaven. Want een compleet symfonieorkest in stand houden en er ook nog eens frequent mee rondtoeren is een dure aangelegenheid. Dit hoofdstuk behandelt enkele oude en nieuwe dilemma's waarmee het Concertgebouworkest aan het begin van de eenentwintigste eeuw worstelde. Hoe wierf en selecteerde het orkest nieuwe orkestmusici? Hoe vond men een balans tussen oude en nieuwe muziek, binnen- en buitenlandse concerten. Welke activiteiten kregen prioriteit? En hoe vond men aansluiting bij een nieuw publiek?

31 PROEFSPELPERIKELEN

Bij een vooraanstaand ensemble als het Concertgebouworkest is er alles aan gelegen om de beste musici aan te trekken. Dat het orkest daarbij zijn vangnetten breed uitzet in een internationale vijver van talent, blijkt uit het feit dat het ensemble een twintigtal nationaliteiten kent. Voor proefspelkandidaten volgt een strenge keuring gericht op het selecteren van de meest competente en geschikte musici. Succesvol auditeren is geen sinecure: het vereist een volledige versmelting van muziek, instrument en musicus. In de periode 2009-2011 werden 21 proefspelen gehouden waaraan 1753 musici deelnamen. Aan het eind van deze periode waren twintig nieuwe orkestleden aangenomen, iets meer dan één procent van het aantal sollicitanten.⁹³¹

Niets menselijks is de orkestmusicus vreemd. Zenuwen kunnen de energie van een goed voorbereid professional verlammen, de intensiteit en de artistieke verfijning van zijn spel teniet doen. Om nog te zwijgen van factoren als genade en inspiratie – onweegbare zaken die een uitvoering extra glans geven en het publiek in vervoering brengen. Proefspel is voor de meeste musici een keiharde confrontatie met zichzelf, een meedogenloze momentopname. Slechts bij hoge uitzondering werden bij het Concertgebouworkest musici zonder proefspel aangenomen. Voormalig concertmeester Jaap van Zweden en slagwerker Herman Rieken behoren tot deze categorie.

De proefspelprocedure was in dit onderzoek een verhaal op zich. Zij begon met een advertentie in de gedrukte media, veelal op de voorpagina van landelijke kranten, en op de website van het orkest. Veelbelovende talenten werden uitgenodigd voor een eerste ronde die bestond uit het spelen van een aantal korte fragmenten gedurende hooguit vijf minuten, afgeschermd van de beoordelingscommissie. Deze minuten konden iemands carrière maken of breken. Wie een meerderheid van de commissie wist te overtuigen mocht door naar een tweede ronde waarin de kandidaten langer speelden. Musici met een ruime ervaring in andere toporkesten startten direct in de tweede ronde. Ook hier gold dat wie een meerderheid van de commissie achter zich wist te krijgen door kon naar de finale. Deze keer was een meerderheid van 60% van de stemmen vereist. In de finale speelden kandidaten niet langer uit zicht van de commissie. Deze commissie, die bestond uit twintig tot 25 leden inclusief de chef-dirigent, bepaalde wie er werd aangenomen. Regelmatig leverde proefspelrondes geen nieuwe orkestleden op. In dat geval was er een jaar later een nieuw proefspel. Tijdelijke vervangers (remplaçanten) in het orkest moesten soelaas bieden. Veel musici zagen het proefspel als de belangrijkste gebeurtenis in hun professionele leven. Orkestmusici die misgrepen hielden hun afwijzing

⁹³¹ Bekaert e.a. (red.), *Iconic*, 47, 48.

angstvallig verborgen om reputatieschade tijdens het verdere verloop van hun carrière te voorkomen. Tot zover de procedure.

Prestatieverwachting

Het eigenlijke werk begon na een succesvol proefspel pas goed. Nieuwelingen kregen een proefperiode van een jaar met evaluaties na vier en acht maanden, bedoeld om te beoordelen of iemand goed in het orkest paste. Deze proefperiode kon bij twijfel één of twee jaar langer duren. Wie eenmaal was toegelaten tot het orkest moest blijven presteren op het hoge niveau van het ensemble. Op een rigoureuze selectie volgde een compromisloze prestatieverwachting want bij een toporkest verlaagt zijn artistieke standaarden nimmer. Het ideale proefspelreglement zal er wel nooit komen. Proefspelen blijft een momentopname en daar kleeft iets onbevredigends aan. Jansons vindt het proefspel een van de lastigste onderdelen van zijn vak: 'Je moet de juiste balans zien te vinden tussen het streven naar kwaliteit en de menselijke kant.'⁹³²

In de afgelopen decennia werden enkele veranderingen doorgevoerd. Voorheen schoven prominente orkestleden, onder wie violist Krebbers en klarinettist George Pieteron, regelmatig eigen leerlingen naar voren. Een voordeel was dat de spelcultuur van het orkest op deze wijze in tact bleef want overging van meester op gezelschap; een nadeel was de schijn van vooringenomenheid van deze orkestmusici annex conservatoriumleraren. Zij namen immers ook plaats in de beoordelingscommissies.

In de jaren tachtig poogde het orkest de beoordelingscriteria van het proefspel te objectiveren. In de commissies maakte de overlegcultuur plaats voor een puntensysteem. Bovendien speelden musici sindsdien tijdens de eerste twee ronden achter een groot scherm, later vervangen door een toneelgordijn. Deze aanpak bood musici uit binnen- en buitenland een eerlijker kans. Daarnaast was er nog het 'interne proefspel' voor musici die al in het orkest zaten en uit waren op een meer prestigieuze stoel vooraan. Dit proefspel, ten overstaan van de eigen collega's, vergde extra moed en leidde doorgaans tot veel respect van de andere orkestleden.

Tijdens het dirigentschap van Jansons kwam er een roulatiesysteem. Het leidde tot een merkwaardige stoelendans. Voordien hadden strijkers een vaste plaats in het orkest. De spelers aan de achterste lessenaars konden zich via het interne proefspel naar voren werken. Nieuwelingen in het orkest wilden echter rouleren want dat was afwisselender en droeg bij aan de arbeidsvreugde. Maar een aantal strijkers wilde hun stoel, waarvoor ze soms wel vijf keer geauditteerd hadden, niet zomaar afstaan. Het orkest organiseerde het rouleren daarom om de tegenstribbelende musici heen.⁹³³ Bij andere vooraanstaande orkesten rouleren de strijkers overigens ook, met uitzondering van de vaste lessenaars. Ten slotte: ook tijdelijke invallers – de remplaçants – meldden zich regelmatig voor het proefspel. Ze drongen menigmaal door tot de finale, maar dan sloegen soms de zenuwen toe en volgde alsnog een teleurstelling.

Salariskloof

Bij het proefspel moesten kandidaten alles geven, de eisen logen er niet om. En dat terwijl het orkest nieuwe musici honoreerde met een salaris dat internationaal gezien ver achter bleef bij dat van collega's verbonden aan andere toporkesten. Gunstige 'secundaire arbeidsvoorwaarden' in Amsterdam, zoals een waardevol bruikleeninstrument bespelen en concineren in een van de beste zalen onder leiding van prominente dirigenten, konden die achterstand in beloning maar ten dele goedmaken. Toptalent dreigde dit internationale muziekcentrum te

⁹³² Ibidem 51.

⁹³³ Gesprek Berkhout d.d. 31 januari 2009 te Landsmeer. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 162.

mijden. In januari 2000 kwam het Concertgebouworkest naar buiten met een persbericht met als kop ‘Topprestaties KCO-musici onderbetaald’.⁹³⁴ Het orkest refereerde aan een internationaal vergelijkend onderzoek (zie onderstaande tabel) en voegde daar nog fijntjes aan toe dat de seizoensprogrammering van het KCO, gezien het gevarieerde repertoire, behoort tot ‘de zwaarste ter wereld’. Wat niet vermeld werd, was dat beter betaalde musici uit andere toporkesten zich wel tweemaal bedachten voordat ze besloten te solliciteren in Amsterdam.

Tabel J: Vergelijking salarissen KCO en buitenlandse orkesten in 1998 (in guldens)⁹³⁵

	Minimumsalaris (jaarbasis)	Maximumsalaris (jaarbasis)
Concertgebouworkest	54.900	74.400
Berliner Philharmoniker	140.000	155.600
Wiener Philharmoniker	98.900	156.400
Chicago Symphony Orch.	142.800	156.480
New York Phil. Orcehstra	130.480	139.600

Bron: Wisso Wissing, ‘De nooden der symfonieorkesten’, *Boekmancahier* 37/1998

Niet alleen bij de salarissen, maar ook bij de orkestformatie wrong het (zie onderstaande tabel). Het Concertgebouworkest ontving subsidie voor een formatie van 107 musici. Om artistieke redenen hield het Concertgebouworkest, gespecialiseerd in het laatromantische orkestrepertoire, op eigen kracht een formatie van 115 musici in stand. In het persbericht waarschuwde het orkest voor onvervulbare vacatures, demotivatie onder zittende orkestmusici en ‘dienstuitval’ onder de strijkers door hoge werkdruk. Deze factoren vormden volgens de orkestdirectie op langere termijn een bedreiging voor de sterke internationale positie van het orkest.

Tabel K: Vergelijking orkestformaties KCO en buitenlandse orkesten rond 2000

	Formatie	Aantal concerten
Concertgebouworkest	107/115	135
Berliner Philharmoniker	120	100
Wiener Philharmoniker	128	100
Chicago Symphony Orch.	112	125
New York Phil. Orchestra	107	131

Bron: Paye & Mod, 1999. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) bijlage bij persbericht d.d. 18 januari 2000. De acht ‘boventallige’ – niet gesubsidieerde – musici van het Concertgebouworkest werden betaald uit eigen orkestinkomsten.

Er is nog een aspect dat de aandacht verdient: de afstand tussen het honorarium van de chef-dirigent en dat van de gemiddelde orkestmusicus is groot. Een bekende wetmatigheid bij symfonieorkesten luidt aldus: tussen de chef-dirigent en de orkestmusici ontstaan onvermijdelijk spanningen als gevolg van het grote verschil tussen beide partijen in beloning, sociale status en vrijheid van expressiemogelijkheden.⁹³⁶ De orkestmusicus, kampioen op zijn eigen

⁹³⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) persbericht d.d. 18 januari 2000.

⁹³⁵ De vermelde salarissen betreffen het minimumsalaris (0 dienstjaren) en het maximumsalaris (maximum aantal dienstjaren), vermeerderd met eventuele in de CAO vastgelegde toeslagen en gecorrigeerd voor koopkracht-verschillen. Voor de vergelijking met de VS is een extra correctie toegepast in verband met verschillen in woon-lasten en ziektekosten.

⁹³⁶ Zie: Theodor Adorno, *Einleitung in die Musiksoziologie* (Frankfurt am Main 1973) 128-143.

vierkante meter, moet zich voortdurend aanpassen aan het collectief en doen wat de dirigent wil.⁹³⁷ De gemiddelde orkestmusicus bij het Concertgebouworkest verdiende rond 2006 bijna tweemaal modaal en behoorde daarmee tot de best betaalde podiumkunstenaars in Nederland.⁹³⁸ Chailly toucheerde eind jaren negentig per jaar echter circa twee miljoen gulden.⁹³⁹ Jansons had in Amsterdam, in tegenstelling tot zijn voorganger, een zogeheten ‘evergreen-contract’ dat stilzwijgend en met wederzijdse instemming steeds met een jaar werd verlengd. Bekend is dat Jansons bij het Concertgebouworkest aanzienlijk meer verdiende dan de gemiddelde *ceo* van een aan de AEX genoteerde multinational. De maestro kreeg per concert in Amsterdam een *fixed fee*, bij afwezigheid door ziekte ontving hij geen honorarium. Het orkest betaalde tijdens zijn verblijf tevens de luxueuze suite bovenin in het Amsterdamse Okura Hotel. Zijn honorarium bleef verborgen in de schoot der goden. Het was niet goed af te leiden uit de boekhoudkundige verzamelpost ‘Honoraria dirigenten, solisten en koren’. De vele concerten die hij in het buitenland dirigeerde, waren daar namelijk niet bij inbegrepen.⁹⁴⁰

Tijdens het dirigentschap van Jansons ontspoon zich in de media een discussie over de salarissen van dirigenten (inclusief gastdirigenten) bij vooraanstaande orkesten. Ze vormden met 5% à 8% immers een stevige post op de begroting die voor een belangrijk deel bestond uit publieke middelen. Omstreeks 2008 was in Amsterdam voor een chef-dirigent sprake van een honorarium van tienduizend tot twintigduizend euro per concert. Opmerkelijk is dat deze gages, in tegenstelling tot die van de orkestmusici, wel op hetzelfde niveau liggen als de bedragen die de Berliner en de Wiener Philharmoniker hun dirigenten betaalden.⁹⁴¹ Dit had niet zozeer te maken met de door Mengelberg ingezette traditie waarbij de chef-dirigent in de Amsterdamse orkestorganisatie een status aparte verwierf. De honorering van topdirigenten was eerder een kwestie van schaarste. Vooraanstaande Europese en Amerikaanse orkesten jagen allemaal op een select gezelschap internationaal vermaarde orkestleiders. De kwestie rond de honoraria van topdirigenten leidde tot ophef en discussie. Sommigen, onder wie de toenmalige minister Ronald Plasterk (PvdA) van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, wees erop dat de contracten van topdirigenten tot stand komen op een internationale markt. Het opleggen van het maximum ‘ministersalaris’ zou Nederland beroven van een belangrijk deel van het bestand aan topdirigenten waaruit geput kon worden. Hij pleitte ervoor topdirigenten te rekenen tot een buitencategorie.⁹⁴² Later overwoog Plasterk, inmiddels minister van Binnenlandse Zaken, werknemers die zich onderscheidten ‘door hun

⁹³⁷ Interessant in dit verband is een uitspraak van de Italiaanse solotrompettist Omar Tomasoni: ‘Het is alsof je een Ferrari hebt, maar niet harder mag gaan dan 110 kilometer per uur.’ Bron: documentaire *Bloed, zweet en snaren*, 16 juli 2015, 20.30 uur NPO 2.

⁹³⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006. Er wordt niet meer dan 42 weken per jaar gespeeld en in die weken zitten gemiddeld 80 à 90 van de 120 orkestmusici op het podium. De musici kunnen gemiddeld 21 uur per week worden ingezet, de overige uren zijn merendeels beschikbaar voor studie en compensatie voor gebroken werktijden en avond/weekendwerk. Bij aanvoerders wordt in de praktijk gemiddeld 50% tot 80% gespeeld. Alle musici zijn binnen de genoemde 42 uur gegarandeerd 15% daarvan vrij. In de eigen tijd is er ruimte om les te geven en kamermuziek te spelen.

⁹³⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Brief van bestuurslid De Ruiter aan bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom d.d. 3 december 1996.

⁹⁴⁰ Bron: mondelinge toelichting van de afdeling Financiële zaken van het Concertgebouworkest, d.d. 26 april 2016.

⁹⁴¹ *Het Parool* d.d. 11 maart 2009. Ter vergelijking: de Londense orkesten betaalden Haitink in het seizoen 1992/93 circa 9.500 pond per concert en Jansons ongeveer 4.800 pond. Bron: Norman Lebrecht, *Requiem voor de muziek. Managers, maestro's en de moord op klassieke muziek* (Bloemendaal 1996) 453, 454. In 1992 devalueerde het Britse pond overigens met 15% en werd deze munteenheid teruggetrokken uit het Europees Monetair Stelsel.

⁹⁴² Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, brief d.d. 14 augustus 2008 van minister Ronald Plasterk aan de Voorzitter van de Tweede Kamer naar aanleiding van vragen van het Tweede Kamerlid Jasper van Dijk (SP)

schaarse specialisme of opleidingsachtergrond of hun unieke beroep, competenties of talenten' niet te laten vallen onder de Wet Normering Topinkomens die bepaalt dat functionarissen bij de overheid en semipublieke instellingen niet meer mogen verdienen dan een ministersalaris.⁹⁴³ Dit gold voor de algemeen directeur van het Concertgebouworkest, maar niet voor de chef-dirigent en de gastdirigenten.⁹⁴⁴

Een ander geluid kwam van kunsteconoom Van Klink, in de jaren tachtig werkzaam als hoofd financieel-economische aangelegenheden van de Directie Kunsten op het toenmalige ministerie van CRM (later WVC, nu OCW). Van Klink hekelde de scheve inkomensverhoudingen bij de Randstedelijke orkesten. Hij wees erop dat de meerjarige contracten van de chefs uitgingen van de freelance honoraria die zij elders per concert als gastdirigent ontvingen, inclusief bijkomende verdiensten, die Van Klink overigens niet nader specificerde. Het ondernemersrisico van de freelancer was hier dus het fundament geworden van een vast arbeidscontract. Voor het argument dat deze contracten tot stand kwamen op een internationale markt toonde Van Klink zich niet gevoelig.

Het stoorde hem dat het geld waarmee orkesten tegen elkaar opboden deels afkomstig was uit publieke middelen. Daarnaast waarschuwde hij ervoor dat forse stijgingen aan de top navenante gevolgen hadden voor de rest van de beloningspiramide. Van Klink pleitte ervoor dat de gemeenschap niet opdraaide voor beloningen van topdirigenten, die in de markt verdiend werden.⁹⁴⁵ Het Concertgebouworkest dat reeds jaren een deel van zijn eigen inkomsten reserveerde voor dirigenten, solisten en koren kon daarbij volgens hem tot voorbeeld strekken. Opmerkelijk is dat het Concertgebouworkest telkens topdirigenten wist aan te trekken terwijl toporkesten wereldwijd in dezelfde kleine vijver visten en het Amsterdamse orkest niet per se bekend staat als een royale betaler.⁹⁴⁶ Kennelijk oefenen het gebouw met zijn voortreffelijke akoestiek en het orkest met zijn stilistische flexibiliteit een grote aantrekkingskracht uit op de maestro's.

Niet alleen voor de chef-dirigent gold qua honorering een uitzonderingspositie. Ook het Concertgebouworkest genoot in Nederland qua salariëring een status aparte, zij het dat deze van een geheel andere orde was dan de beloningsstructuur van topdirigenten. De salarispositie van de Amsterdamse orkestmusici werd nog eens bevestigd in 2001 toen een ministeriële salarisregeling de meeste Nederlandse orkesten op 100% stelde, die van Rotterdam en Den Haag op 110% en die van het Concertgebouworkest op 120%. Toen het stichtingsbestuur de musici op voorstel van algemeen directeur Loot als gevolg van een subsidieverhoging in 2000 een salarisverhoging met 10% toekende, kwam het orkest uit op een niveau van 132%.⁹⁴⁷ En de door de overheden gefinancierde formatie steeg van 115 tot 120 musici. Toch bleven de salarissen nog steeds ver achter bij die van de toporkesten in Berlijn en Wenen.

⁹⁴³ De Wet Normering Topinkomens is in werking getreden 2013 (algemene maximum: 130% van een ministersalaris) en aangescherpt in 2015 (algemene maximum : 100% van een ministersalaris). Een ministersalaris bedroeg toen € 178.000.

⁹⁴⁴ E-mail Winfried van Veen van de Directie Erfgoed en Kunsten van het ministerie van OCW d.d. 7 februari 2017.

⁹⁴⁵ *De Volkskrant* d.d. 15 juli 2008.

⁹⁴⁶ Gesprekken met voormalig adjunct-directeur financiën Van der Hulst d.d. 4 oktober 2009 en 16 juni 2010. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 407.

⁹⁴⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 15 februari 2001. Gesprek met Loot d.d. 22 februari 2008. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 131.

In het seizoen 1972/73 lag het salarisniveau bij het Concertgebouworkest gemiddeld 10% boven dat van het Residentie orkest en 20% boven dat van de regionale orkesten. Zie Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek II*, 137. Ruim een jaar later, met ingang van 1975, lagen de verhoudingen als volgt: Concertgebouworkest 120%; Residentie Orkest 115% en Rotterdams Philharmonisch Orkest 110%.

32 OUDE EN NIEUWE MUZIEK

Een tweede dilemma bij het Concertgebouworkest is de omgang met nieuwe muziek.⁹⁴⁸ Het is bekend dat voor orkestmuziek van de laatste decennia maar een smal deel van de achterban is te porren. Dit is een gegeven waar vrijwel alle orkesten – zeker de buitenlandse – mee te maken hebben. In hoofdstuk IV zagen we dat Loot de avontuurlijke serie A enige tijd verdubbelde en daarmee zelfs uit de kosten wist te komen, naar later werd deze verdubbeling *pecunia causa* weer teruggedraaid. Nieuwe orkestmuziek was kennelijk toch niet rendabel genoeg. Zelfs niet bij een orkest dat hier een reputatie heeft hoog te houden.

De oorzaak van de risicovolle exploitatie van nieuwe orkestmuziek ligt grotendeels in de ontwikkeling van de muziek zelf. Een roman kun je herlezen, een tentoonstelling opnieuw bezoeken, maar een compositie ontvouwt zich in de tijd waarbij de klanken ogenblikkelijk vervliegen. Een reproducerende kunstinstelling volgt de ontwikkelingen in de scheppende kunsten niet op de voet, maar met een zekere vertraging en bij het publiek loopt de ontvankelijkheid voor nieuwe muziek achter vergeleken met die voor nieuwe ontwikkelingen bij andere kunsten.⁹⁴⁹ De grammofoonplaat, de compact disc en hun opvolgers bieden de luisteraar enig houvast, maar kunnen wegens verlies van authenticiteit de magie van een geslaagd live concert niet helemaal evenaren. Dit geldt zeker voor nieuwe muziek.⁹⁵⁰

Wellicht waren dit overwegingen voor een plotselinge maatregel van staatssecretaris Nuis (D66) van Cultuur in 1997. Hij droeg de Nederlandse orkesten op straffe van boetes 7% van hun programma-aanbod te reserveren voor Nederlandse muziek. Daarbij stond een subsidiekorting met 3,5% op het spel. Zakelijk directeur Wijnbergen zette zijn hakken in het zand, tekende bezwaar aan en incasseerde liever strafmaatregelen dan dat hij zich dwangmaatregelen liet opleggen.⁹⁵¹ De orkestenwereld ervoer strafmaatregel als een aantasting van de artistieke vrijheid. Intussen bleek uit onderzoek van het Concertgebouworkest naar de periode 1998-2001 dat het dertig werken van Nederlandse componisten in de planning had staan, in totaal 85 uitvoeringen. De kwestie liep met een sisser af. Na hevige protesten – de maatregel maakte veel emoties los – keerde Nuis op zijn schreden terug en stapte van zijn omstrede voornemen af.⁹⁵²

Inhaalslag

Het Concertgebouworkest had het voordeel dat een pionier als Mengelberg het Amsterdamse concertpubliek in een vroeg stadium vertrouwd had gemaakt met eigentijdse componisten, onder wie Mahler en Strauss. Helaas was hier geen sprake van continuïteit. Vertegenwoordigers van de zogeheten Tweede Weense School, onder wie Arnold Schönberg en Alban Berg, kwamen in de programmering van het Concertgebouworkest veel minder aan bod met als gevolg dat een pionier als Schönberg in latere decennia niet de aandacht kreeg die hij

⁹⁴⁸ In de twintigste eeuw ontwikkelde zich op compositorisch terrein een conglomeraat van stijlen, trends en technieken zodat de term ‘klassieke muziek’ niet meer voldeed. Alternatieven als modern-klassieke muziek, hedendaagse muziek, avant-garde muziek, serieuze muziek, moderne muziek en twintigste-eeuwse kunstmuziek voldeden evenmin als alomvattende aanduiding. Musicologen worstelen met een terminologisch dilemma. In dit boek is gekozen voor de term ‘nieuwe muziek’. Dit begrip duidt op orkestmuziek van na de Tweede Wereldoorlog.

⁹⁴⁹ Reichenfeld, *Schrijven over muziek kan eigenlijk niet*, 167. Zie ook: Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen’, 167.

⁹⁵⁰ Walter Benjamin, *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* (Frankfurt a Main 1963) 7-45. Zie ook: Jean Michel Palmier, ‘Technische Reproduktion und Verlust der Aura’ in: Walter Benjamin. *Lumpensammler, Engel und bucklicht Männlein. Ästhetik und Politik bei Walter Benjamin* (Frankfurt am Main 2009) 1032-1064. Alsook: Ronald Raak, ‘De ‘aura’ in de eenentwintigste eeuw’, *Boekmancahier* 13 (2001) 252-255.

⁹⁵¹ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 43.

⁹⁵² Kouwenhoven, ‘Van orkest naar bedrijf’, 147, 148. Zie ook Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 368.

verdiende.⁹⁵³ Dat gold ook voor zijn volgelingen. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een gapende kloof tussen nieuwe muziek en concertpraktijk. Het nagenoeg ontbreken van componisten van de Tweede Weense School in de programmering van het Concertgebouworkest vlak vóór en na de Tweede Wereldoorlog van componisten van de Tweede Weense School, is een belangrijke oorzaak van het verdwijnen van de *goodwill* die het publiek een halve eeuw eerder nog voor componerende tijdgenoten had getoond.⁹⁵⁴

Een inhaalslag was geboden. Het Concertgebouworkest zette in de jaren zeventig specialisten in voor hedendaags repertoire onder wie de dirigenten Ernest Bour en Richard Dufallo.⁹⁵⁵ Het beleid voor nieuwe muziek, in het bijzonder Nederlandse muziek, veranderde niet wezenlijk. Flothuis zette zijn artistieke beleid na de in hoofdstuk III beschreven Notenkraakersactie onverstoort voort. Hij integreerde eigentijdse Nederlandse muziek in het standaardrepertoire.⁹⁵⁶ Zijn opvolger Van Royen toonde vanaf 1974 in zijn programmering dat het symfonieorkest, naast de gespecialiseerde ensembles, nog steeds een bron van inspiratie kon zijn voor Nederlandse componisten onder wie Willem Frederik Bon, Tristan Keuris en Kees Olt-huis.⁹⁵⁷ Dat gold in wezen ook voor Van Royens opvolger Zekveld, bij wie in de periode 1993-1996 eveneens sprake was van een inbreng van gematigd moderne Nederlandse muziek in het standaard repertoire.

Hoe keek men in het buitenland aan tegen nieuwe Nederlandse muziek? In 1985 gaven enkele buitenlandse componisten in de rubriek 'Ear mail' in het tijdschrift *Key Notes* hun visie op de Nederlandse nieuwe muziek.⁹⁵⁸ De Britse gitarist en improviserend musicus Derek Bailey (1932) karakteriseerde deze in zijn bijdrage als 'adolescent' (puberaal). Volgens hem waren de meeste Nederlandse musici eigenzinnig, onbesuisd en recalcitrant, vooral in de context van een volgens hem erg Nederlands fenomeen, de geïmproviseerde muziek. De Poolse componist en muziektheoreticus Boguslaw Schaeffer (1929) wees op armoede aan ambitie in Nederlandse nieuwe muziek. Deze klonk hem emotioneel gereserveerd in de oren, berekenend en zonder enige warmte, sensitiviteit of uitnodiging tot vervoering. Dit alles vormde de negatieve zijde van kwaliteiten die echter in nieuwe Nederlandse partituren ook positief kon werken: eenvoud, directheid, speelsheid, transparantie. Ook bij Schaeffer viel het woord adolescent toen hij zijn oordeel samenvatte over het geestelijke en emotionele ontwikkelingsstadium van eigentijdse Nederlandse componisten.⁹⁵⁹

Volgens musicoloog Rokus de Groot zou de opgemerkte 'puberachtigheid' van de nieuwe Nederlandse muziek te maken kunnen hebben met de praktijk van nieuwe muziek in het algemeen, die meer gericht is op vernieuwing en experiment dan op rijping. 'De mentaliteit waar vooral Bailey en Schaeffer op doelen, is geworteld in Nederlandse cultuurbewegingen sinds het einde van de jaren zestig, zoals Provo, waar, als verzet tegen regentenbestuur en kerkelijke gedragsnormen, een antidogmatiek en ondergravende speelse stijl van "gewoonheid" zijn ontwikkeld, tot aan opzettelijke kneuterigheid en banaliteit – hoempa! – aan toe.'⁹⁶⁰

Dit lijkt volgens De Groot een maniëristische vorm te zijn van een al langer aanwezige trek in de Nederlandse cultuur, dat wat Nederlanders zelf graag 'nuchterheid' noemen. Het nuchtere zit dan in het midden van pathos en van grootse intellectuele en filosofische ideeën, tenzij deze

⁹⁵³ Flothuis, 'Tussen twee wereldoorlogen', 175-177.

⁹⁵⁴ Cleij en Van Dongen, 'Componisten over de vloer', 167, 168.

⁹⁵⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslagen 72/73, 73/74, 74/75.

⁹⁵⁶ Alleen het seizoen 1974/75 kende een serie die zich beperkte tot de moderne muziek, de zogenoemde C Serie. SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1974/75.

⁹⁵⁷ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 276.

⁹⁵⁸ *Key Notes* 22 (1985/2) 32-34.

⁹⁵⁹ *Key Notes* 18 (1983/2) 4-11.

⁹⁶⁰ Rokus de Groot, 'Visies van buitenlanders op Nederlandse muziek' in: Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2001) 818.

meteen worden gerelativeerd. ‘Het is misschien dit samengaan bij een aantal Nederlandse componisten van een maniëristisch ‘doe maar gewoon’, met zijn keerzijde van gekte, een plezier in ondergraving en een obstinaatheid die op buitenlandse waarnemers overkomt als nog niet volwassen.’⁹⁶¹

Terug naar het Concertgebouworkest. De komst van chef-dirigent Chailly in 1988 wordt vaak gezien als start van een verfrissende repertoirekeuze.⁹⁶² Dit beeld behoeft echter enige aanvulling. De beslissing om de moderne concertserie niet te beperken tot muziek van na 1945 dateert van 1984/85, dus vóór de komst van Chailly als chef-dirigent. Tegelijkertijd besloot de artistieke leiding de serie met standaardrepertoire (de periode tot en met Mahler en Debussy) uit te breiden met werken uit de eerste helft van de twintigste eeuw. Beide besluiten leidden tot grotere publieke belangstelling voor twintigste-eeuwse muziek en vielen samen met de komst van Chailly.⁹⁶³ Daarnaast is het van belang om vast te stellen dat Chailly vooral in zijn beginjaren een sterk accent legde op het uitvoeren van geavanceerd orkestrepertoire. Loot wees er, wapperend met de seizoenbrochures, terecht op dat er in laatste jaren van Chailly, vanaf eind jaren negentig, eerder sprake was van een meer gevarieerd en uitgebalanceerd aanbod van orkestrepertoire.⁹⁶⁴ Dat maakt nieuwsgierig naar de uitgangspunten van het artistieke beleid na de komst van adjunct-directeur Artistieke Zaken Fried in 1999, de lang verbeide opvolger van de in 1996 vertrokken Zekveld.

De Amerikaanse musicus en musicoloog Fried richtte zich in Amsterdam enerzijds op de programmering inclusief compositieopdrachten en nieuwe presentatievormen en anderzijds op het personeelsbeleid voor zover het musici betrof. Dat laatst betekende vooral bemoeienis met het proefspel van aspirant orkestmusici en het bewaken de proefperiode van de nieuwe orkestmusici. Hij plaatste enkele kanttekeningen bij het artistieke beleid van zijn voorgangers. In de concertserie met klassieke en romantische orkestwerken (serie B) was er wat betreft Fried te weinig aandacht voor muziek van Bach, Haydn en Mozart respectievelijk Schubert, Schumann en Mendelssohn. In de concertserie met werken uit het twintigste-eeuwse orkestrepertoire en de hedendaagse muziek (serie A) miste hij soms nieuwe werken uit het Franse, Engelse en Amerikaanse repertoire. Ten slotte was hij van mening dat er naast de meer museale functie van het orkest te weinig oog was voor de laboratoriumfunctie.⁹⁶⁵

Fried voerde van meet af aan een actief dirigentenbeleid, de chef-dirigent is immers maar een paar maanden per seizoen aanwezig. Goede gastdirigenten engageren vergde een lange-termijnplanning die zich uitstreckte over gemiddeld drie seizoenen. Het artistieke beleid was dus *conductor based*: Fried selecteerde zijn gastdirigenten (inclusief specialisten) uit een groep van vijftien tot achttien gevestigde namen. Hun beschikbaarheid was uitgangspunt voor de programmering en niet omgekeerd. Daarnaast scoutte hij permanent een groep van twintig veelbelovende jonge dirigenten daarbij puttend uit zijn contacten met managers en orkestmusici en op grond van perspublicaties. Filmpjes op YouTube gaven een eerste indruk van hun directietechniek en de interactie tussen dirigent en orkest. Ook bezocht Fried regelmatig orkestrepetitities in binnen- en buitenland om jonge dirigenten zelf aan het werk te zien.

Zijn streven als artistiek leider: een programmering waarbij oude en nieuwe, bekende en onbekende muziek evenwichtig over het seizoen verdeeld waren. Het Concertgebouworkest werd onder het bewind van Fried een meer ‘*composer friendly* orkest’. Toondichters die

⁹⁶¹ Ibidem.

⁹⁶² Zie bijvoorbeeld Cleij en Van Dongen, ‘Componisten over de vloer’, 170 alsook Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 25.

⁹⁶³ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 279.

⁹⁶⁴ Gesprek met Loot d.d. 22 februari 2008 in Amsterdam.

⁹⁶⁵ Gesprek met Fried d.d. 26 april 2016 in Amsterdam.

compositieopdrachten ontvingen werden beter begeleid dan in de jaren zestig en zeventig. De scherpe kantjes van weleer waren eraf. Daarnaast benaderde de artistieke leiding publieksgroepen die geïnteresseerd waren in nieuwe muziek actiever dan voorheen. Het orkest introduceerde pas na 2008 werkelijk nieuwe concertformats, zoals de formules ‘Artist in residence’ en ‘Essentials’ – een korter concertprogramma met aankomende solisten.

Zo wilde Fried de laboratoriumfunctie van het orkest beter tot zijn recht laten komen in de wetenschap dat nieuwe muziek programmeren riskant is. Intussen bleef ook de museale functie van het orkest belangrijk. Het culturele erfgoed vormde het fundament van het orkestrepertoire. Klassieke werken, zoals de symfonieën van Beethoven waren de norm voor andere werken. Oud en nieuw waren niet per se elkaars tegenpolen. Het ging eerder om hun onderlinge verband, om de samenhang tussen beide. Thomas Mann verwoordde deze verbinding treffend: ‘Zo min als men het nieuwe en het jonge kan begrijpen zonder in de traditie thuis te zijn, zo onecht en steriel is de liefde voor het oude gedoemd te blijven wanneer men zich afsluit voor het nieuwe dat daar met historische noodzakelijkheid uit is voortgekomen.’⁹⁶⁶

Een kwestie van balans dus. Het is niet moeilijk in te zien dat nu en dan stoorzenders opdoken: het al dan niet beschikbaar zijn van gastdirigenten en solisten of door thematische projecten met bepaalde zwaartepunten. Voorbeelden waren projecten rond de Russische dirigent en cellist Mstislav Rostropovich (2001) en de componisten Sjostakovitsj (2006), Messiaen (2008) en Mahler (2009-2011). Dit laatste project werd uitgesmeerd over twee seizoenen. Een andere stoorzender bij het evenwichtig programmeren vormden de tourneeprogramma’s die voorafgaand aan de concertreizen in Amsterdam werden ‘ingezeept’.⁹⁶⁷ De smaak van het buitenlandse concertpubliek is immers over het algemeen conservatiever en concertzalen over de grens spelen daar op in want mijden uit bedrijfseconomische overwegingen het risico op halflege zalen.

33 BINNEN- EN BUITENLAND

Een volgend dilemma betreft de verhouding tussen concerten in binnen- en buitenland. Het Concertgebouworkest is aan zijn stand verplicht om regelmatig te concerner op prestigieuze podia, onder meer in New York, Wenen en Tokyo. Om deze dure trips te compenseren, speelt het orkest ook op minder fameuze podia, denk aan podia in Barcelona of Boedapest.⁹⁶⁸ Het orkest plant in een doorsnee seizoen 42 tourneedagen, wat overeenkomt met 33 tot 35 buitenlandse concerten en acht van de in totaal 33 in te studeren programma’s. Het intensieve tourneebeleid leidt soms tot repertoirevershraling in Amsterdam. Het orkest gaat namelijk meestal met de chef-dirigent op tournee. Daardoor wordt de repertoirekeuze voor Amsterdam deels bepaald door wat er mee kan naar het buitenland. En met te avontuurlijke programma’s krijg je buitenlandse zalen niet vol. Vooral bekende muziekfestivals, denk aan Luzern of Salzburg, willen bekende werken en vermaarde solisten. Dit doorkruist soms de uitgekende dramaturgie – de beredeneerde opbouw en structuur – van de Amsterdamse concertprogramma’s.⁹⁶⁹

Kritiek op gebrek aan actualiteit van het repertoire in Amsterdam is niet van vandaag. Bestuursvoorzitter Van Rees hintte er in zijn memoires uit 1924 op toen hij over Mengelbergs veelvuldige gastdirecties in het buitenland schreef: ‘Ware zijn aandacht in ons land geconcentreerd gebleven wij zouden thans verder zijn gekomen. Jeugdige talentvolle

⁹⁶⁶ Geciteerd uit: *Nexus* nr. 12 (Tilburg 1995) 3.

⁹⁶⁷ Gesprek met Ferwerda van de afdeling Planning en productie, 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁹⁶⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 06/07.

⁹⁶⁹ Gesprek met Fried, d.d. 26 april 2016 in Amsterdam.

componisten waren wellicht tot groter werkzaamheid geprikkeld, hunnen werken waren vermoedelijk bekender geworden.⁹⁷⁰

Inmiddels is de concurrentie op de buitenlandse podia sterk toegenomen aangezien aantal reizende symfonieorkesten in de afgelopen decennia sterk is gestegen. De orkesten moeten zich in een internationale markt steeds weer bewijzen. Opmerkelijk is dat de duur van de tournees bij het Concertgebouworkest is afgenomen. In de jaren vijftig ging het orkest nog vele weken op tournee, tegenwoordig hooguit veertien dagen. Naast de verre reizen met het vliegtuig zijn er de dagtochten per bus naar steden in België en het Ruhrgebied. Achter de schermen gaat het reizen gepaard met onverwachte ongemakken zoals verkeerscongestie, zowel op de weg als in de lucht. Dit gegeven leidt soms tot stressvolle taferelen want zonder instrumenten arriveren of te laat op het concertpodium verschijnen is geen optie.

Mismatch

Voormalig bestuursvoorzitter Reibestein signaleert nog een probleem. Westerse orkesten moeten zich volgens hem voorbereiden op een wereldwijde marktverschuiving. ‘Onze standplaats is Nederland en dat is knap lastig want de ‘groeimarkten’ voor symfonische muziek liggen in Azië, waar meer dan de helft van de wereldbevolking leeft, en in oostelijk Europa. Nog zitten de beste symfonieorkesten in West-Europa en Noord-Amerika. Daar zit dus een fundamentele *mismatch*. Binnen enkele generaties zullen in Aziatische groeimarkten toporkesten ontstaan. Gelukkig laat deze geleidelijke ontwikkeling nog tijd en ruimte voor Westerse toporkesten die veel willen reizen.’⁹⁷¹

De bedrijfskundige Reibestein was sinds 1991 bij het orkest betrokken, eerst als bestuurslid en later als voorzitter van de Stichting Donateurs. Reibestein had in 2005 de voorzittershamer in het stichtingsbestuur overgenomen van voormalig Hoogovenbaas Van Veen. Hij kende het orkest en zijn context goed. Toch behoeft zijn analyse enige nuancering. Japan en Zuid-Korea zijn belangrijke verre markten voor symfonische muziek. Japan is dat al heel lang, de Westers georiënteerde Japanners leggen een grote belangstelling aan de dag voor klassieke muziek. Veel Japanse musici studeerden aan Europese conservatoria en vonden emplooi in Westerse orkesten.

Het Concertgebouworkest wordt in één adem genoemd met twee andere Europese orkesten: de Wiener en de Berliner Philharmoniker. Met het orkest uit Wenen gaat vrijwel elke vergelijking mank. Het Weense orkest (1842) was er eerder dan het Concertgebouworkest (1888). In Wenen is sprake van een private vereniging van musici die onder eigen vlag – de Wiener Philharmoniker – optreden naast hun verbintenis bij het orkest van de Wiener Staatsoper. Alleen musici die actief zijn in dit operaorkest kunnen, mits er vacatures zijn, lid worden van de Wiener Philharmoniker.⁹⁷² Een ander belangrijk verschil met Amsterdam is dat de Weense orkestmusici sinds 1933 met gastdirigenten werken.⁹⁷³ Veelzeggend is het antwoord van een Weense orkestmusicus op de vraag van een bekende naar de gastdirigent van het programma van die avond: ‘Ik weet niet wat hij dirigeert, maar wij spelen *De Pastorale*’ (*Zesde Symfonie* van Beethoven).⁹⁷⁴

De Berliner Philharmoniker bestaan sinds 1882 en tellen in hun historie iets meer chef-dirigenten dan het Concertgebouworkest. Ook de bestuursstructuur is anders. Tot 2001 kenden de Berliner Philharmoniker een scheiding tussen het officiële orkest – het Berliner

⁹⁷⁰ Van Rees, ‘Herinneringen’, 17. Zie ook: Cleij en Van Dongen, ‘Componisten over de vloer’, 159.

⁹⁷¹ Gesprek met Reibestein op 11 oktober 2011 in Amsterdam.

⁹⁷² Clemens Hellsberg, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Zürich/Wenen/Mainz 1992) XV. Zie ook: Dominique Meyer, Franz Welser-Möst e.a. *Passion. Wiener Staatsoperorchester. Wiener Philharmoniker* (Baden 2011), Alsook: Ferwerda, ‘Een uniek orkest’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 135, 136.

⁹⁷³ Hellsberg, *Demokratie der Könige*, 444.

⁹⁷⁴ Bekaert, *Iconic*, 116.

Philharmonisches Orchester – en de activiteiten die de orkest-musici zelf ontplooiden onder de naam Berliner Philharmoniker. Sinds dat jaar is er één stichting onder de naam Berliner Philharmoniker. In Berlijn zitten twee orkestleden in het bestuur van deze stichting.⁹⁷⁵

De programmering van de orkesten uit Amsterdam en Berlijn vertoont in de laatste decennia steeds meer overeenkomsten zij het dat de Amsterdamse programmering van meet af aan avontuurlijker was. Na het vertrek van Haitink, in 1988, werden in Amsterdam nieuwe accnten gelegd, onder meer op het vlak van twintigste-eeuwse muziek en dat van het concertante operarepertoire. De Berliner Philharmoniker wisten zich na het terugtreden van Karajan, in 1989, te bevrijden uit een qua breedte van het repertoire betrekkelijk smal muzikaal keurslijf.⁹⁷⁶ In de jaren negentig begonnen beide orkesten meer thematisch te programmeren, de Berlijners bijvoorbeeld rond Hölderlin, Faust of ‘Der Wanderer’; de Amsterdammers rond een belangrijke componist, dirigent of muzikale gebeurtenis.⁹⁷⁷ Het Concertgebouworkest schakelde als eerste dirigenten in die waren gespecialiseerd in oude muziek, onder wie Harnoncourt, die in 1975 in Amsterdam startte en pas in 1993 in Berlijn. In Amsterdam volgde Chailly Haitink op; in Berlijn was Abbado de officiële opvolger van Karajan. Beide Italiaanse opvolgers beheersten het standaard orkestrepertoire, de Italiaanse operamuziek, het klassiek-moderne repertoire en de contemporaine muziek. Rond 2008 werden zowel in Amsterdam als Berlijn bedragen voor topdirigenten betaald variërend van € 10.000 tot € 20.000 per concert.

Dat brengt ons bij de tournee-programmering van beide orkesten. Zowel het Concertgebouworkest als de Berliner Philharmoniker maakten in de tweede helft van de twintigste eeuw beide vele intercontinentale reizen, onder meer naar de Verenigde Staten en Japan. De periode 1992-2007 laat zich goed vergelijken.⁹⁷⁸ In het Amerikaanse tourneerepertoire van het Concertgebouworkest komen we vaak componisten als Mahler, Brahms en Stravinski tegen; bij dat van de Berliner Philharmoniker zien we naast Mahler en Brahms vaak Beethoven. Kijken we naar het Japanse tourneerepertoire in de periode 1984-2005 dan zien we bij het Concertgebouworkest vaak Stravinski, gevolgd door Beethoven, Brahms en Mahler. Bij de Berliner Philharmoniker treffen we veel Beethoven, met in diens kielzog Brahms, Mozart en Debussy. Groot zijn de verschillen niet. Dat geldt ook voor een aantal andere indicatoren zoals aantallen orkestmusici, concerten en het aandeel eigen inkomsten. Onderstaande tabel biedt een overzicht uit het jaar 2008.⁹⁷⁹

⁹⁷⁵ Haffner, *Die Berliner Philharmoniker*, 301, 302. Zie ook: Ferwerda, ‘Een uniek orkest’, 136. Berlijn kent meer commissies en stichtingen dan Amsterdam en de musici hebben er iets meer macht. Bron: gesprek met Fried, d.d. 26 april 2016 te Amsterdam.

⁹⁷⁶ Jürgen Otten, ‘Aufbruch in die Zukunft’ In: Gerhard Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester. 125 Jahre Berliner Philharmoniker I* (Leipzig 2007) 326-353. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 406.

⁹⁷⁷ Martin Demmler, ‘Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Die Berliner Philharmoniker im Umfeld der europäischen Orchesterlandschaft’ in: Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester* 390-398. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensbrochure 1994/95 e.v. Alsook: Giskes, *Dirigenten te gast* 406, 407.

⁹⁷⁸ Zie: ‘Die Konzerte und Uraufführungen der Berliner Philharmoniker von 1982 bis 2007’ in: Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester II*, 140-378. Bij Peter Muck, *Einhundert Jahre Berliner Philharmonisches Orchester* 3dln (Tuzing 1992) ontbreken de buitenlandse programma’s. Grote delen van het orkestarchief gingen verloren toen de oude Philharmonie bij een bombardement in 1945 werd verwoest.

⁹⁷⁹ Met dank aan Ferwerda, destijds stafmedewerker van de afdeling Productie en Planning bij het Concertgebouworkest.

Tabel L: Vergelijking Concertgebouworkest en de Berliner Philharmoniker

Concertgebouworkest	versus	Berliner Philharmoniker
1888	opgericht	1882
120	musici in vaste dienst	128
Algemeen directeur	management	Intendant
36*	Staf	95**
20,5 miljoen euro	jaarbudget orkest	34 miljoen euro
51%	aandeel eigen inkomsten	59%
10 miljoen euro	subsidies	14 miljoen euro***
125	openbare concerten	127
203.000	bezoekers	278.000
Het Concertgebouw	Zaal	Philharmonie
Gebouw, orkest gescheiden	organisatiestructuur	Eén management

*Inclusief veertien stafleden met een dienstverband in deeltijd.

**Inclusief staf Philharmonie, exclusief suppoosten.

***Subsidie geheel afkomstig van de stad Berlijn.

Bron: Persafdelingen van beide orkesten (2008).

Een belangrijk verschil is echter dat het orkest en de zaal in Berlijn onder één management vallen. Zo zijn er nog meer verschillen. Al eerder bleek dat de musici in Berlijn aanzienlijk meer verdienen dan hun collega's in Amsterdam. Ze worden net iets meer geroemd dan hun Amsterdamse collega's wegens hun technische kwaliteit en hun feilloze *performance*, de Duitse perfectie. Er wordt iets meer nadruk gelegd op de individuele kwaliteit van de Duitse musici. Ze komen vaker dan hun collega's in Amsterdam hun proefperiode niet door. Van Karajan is de uitspraak dat de achterste lessenaar van de tweede violen de kwaliteit van het orkest bepaalt.

34 KERN- EN NEVENACTIVITEITEN

Om als toporkest te overleven moet uit alle hoeken en gaten geld komen. Het fondsenwerven en alles wat daar bij komt kijken legt een groot beslag op de organisatie en mag niet ten koste gaan van de kernactiviteit: concerner op hoog niveau en op prestigieuze podia. De orkestleiding peinst regelmatig over een krachtig geneesmiddel tegen de kostenziekte van Baumol.⁹⁸⁰ Interessant is de volgende redenering van voormalig bestuursvoorzitter Reibestein. Het Concertgebouw heeft een begroting van circa 25 miljoen euro en er zijn jaarlijks ongeveer 250.000 bezoekers. Als je het eerste getal deelt door het tweede, kom je uit op een toegangsprijs van honderd euro per persoon. Voor jongeren en minder draagkrachtige bevolkingsgroepen zou het orkest dan met steun van subsidiënten, sponsors en schenkers een regeling kunnen treffen, zodat deze bezoekers slechts 25 euro hoeven te betalen.

Reibestein: 'Ik denk dat we in toenemende mate in een dergelijke wereld leven. De overheid zal zich niet van de ene op de andere dag terugtrekken, maar je ziet bijna nooit dat hun bijdrage omvangrijker wordt. We zullen ons daar op moeten voorbereiden. Er zal meer geld bij moeten van bedrijven en particulieren.'⁹⁸¹ Uit dit voorbeeld blijkt tevens dat het Concertgebouworkest over een *endowment* zou moeten beschikken van 250 miljoen euro om de bijdrage van de overheid – circa 12,5 miljoen subsidie van stad en staat samen – over te

⁹⁸⁰ Het gaat hier om authentieke live uitvoeringen, niet om concertregistraties en de distributie daarvan.

⁹⁸¹ Gesprek met Reibestein, bestuursvoorzitter van 2005 tot 2014, d.d. 11 oktober 2011 te Amsterdam.

nemen – daarbij uitgaande van een rendement van 5% op het uitstaande vermogen. Dat lijkt in de Nederlandse verhoudingen een utopie.⁹⁸²

Niettemin wist het Concertgebouworkest sinds de jaren negentig de eigen verdiencapaciteit in hoog tempo op te voeren en men is ervan overtuigd dat de grenzen nog niet in zicht zijn. (Zie bijlage 3) Dit leidde, zoals blijkt uit onderstaand overzicht uit 2008, tot een serie ‘satellieten’ die die veel tijd en energie vergen. Het gedroomde scenario voltrekt zich van wieg tot graf: het Entréelid evolueert tot abbonementhouder, vriend en schenker en weet en passant nog een sponsor aan te dragen.

Satellieten rond het Concertgebouworkest:

1 Subsidiënten (stad en staat)

>Samen goed voor circa 50% van het jaarbudget van 22,7 miljoen euro.

2 Stichting Financiering Koninklijk Concertgebouworkest (Stifco)

>Vier hoofdsponsors

>Vijf kleinere sponsors

>Opbrengst circa 1,2 miljoen euro per jaar

>Bestemming: voornamelijk gastdirigenten en solisten

3 Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest

>Gouden Gilde: 500 leden

>De Salon: 120 leden

>d'Onderneming: 30 leden

>Netto opbrengst: 1 miljoen euro

>Bestemming: aankoop instrumenten (25%) en *endowment* (75%)

4 Vereniging Vrienden van het Concertgebouw en het Kon. Concertgebouworkest

>Aantal leden: 13.500

>Opbrengst: wisselend, gemiddeld 100.000 euro per jaar

5 Entrée: Ver. Jong Publiek van het Concertgebouw en het Kon. Concertgebouworkest

>Aantal leden 4000.

Sinds overheden omschakelden van een systeem van tekortfinanciering op een systeem van budgetfinanciering moest het orkest meer inkomsten uit de markt te halen en voldoen aan een waaier van voorwaarden, tegenprestaties wensen van een uitdijende groep *stakeholders*. Het in goede banen leiden van deze groepen begunstigers is een tijdrovende aangelegenheid. Ook andere instellingen, waaronder het Holland Festival, zien hierin een bedreiging voor de kernactiviteiten waar de meeste aandacht naar uit zou moeten gaan.⁹⁸³

Wat behelzen al die tegenprestaties en privileges bij het Concertgebouworkest? De staat wil dat het orkest zijn activiteitenplan – onder meer een serie symfonische concerten op hoog niveau geven – naar behoren uitvoert en beschikbaar is voor één begeleiding per seizoen bij De Nederlandse Opera. Den Haag hecht voorts aan een actieve rol op het vlak van educatie alsmede talentontwikkeling. De overheid hecht ook veel waarde aan de ambassadeursfunctie van het orkest in het buitenland, denk aan staatsbezoeken en handelsmissies waarbij cultuur wordt ingezet als bruggenbouwer en *trait-d'union*.⁹⁸⁴ Amsterdam sluit zich met de door haar gewenste tegenprestaties in grote lijnen bij de wensen van Den Haag aan.

⁹⁸² De algemene reserve van het Concertgebouworkest in 2008 bedroeg afgerond 5,6 miljoen euro.

⁹⁸³ Gesprek met Annet Lekkerkerker, zakelijk directeur van het Holland Festival, d.d. 15 mei 2014 in Amsterdam. Ook zij onderkende dat dit probleem ook bij andere instellingen speelt. Zij refereerde daarbij aan het overleg van zakelijke directeurs van Amsterdamse culturele instellingen.

⁹⁸⁴ Gesprek met Frits den Haring, voormalig topambtenaar op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, d.d. 24 augustus 2011.

De sponsors, ondergebracht in de Stichting Financiering Koninklijk Concertgebouworkest, hebben enige inspraak in de keuze van de buitenlandse steden die het orkest tijdens tournees aandoet. Daarnaast krijgen ze besloten concerten, gelegenheid tot ontvangsten van zakenrelaties en een beperkt aantal toegangskaarten voor concerten in binnen- en buitenland. De behoeften van de sponsors worden regelmatig geïnventariseerd. Soms nemen zij relaties mee naar orkestrepitities om zich te verdiepen in het leiding geven door te luisteren, wat we ons daar dan ook bij mogen voorstellen.⁹⁸⁵ De particuliere schenkers, ondergebracht in de Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest, krijgen voorrang bij plaatstoewijzingen van concertabonnementen. Een ander gewild privilege is een jaarlijks soiree met bijzondere pro-gramma's, gespeeld door ensembles bestaande uit orkestmusici. Ook voor de schenkers uit het zakenleven worden jaarlijks diverse bijeenkomsten georganiseerd.

Giftenaftrek

De fiscale giftenaftrek speelt een belangrijke rol bij het fondsenwerven. Het is een politiek gevoelig onderwerp, de giftenaftrek dreigde al meer dan eens te verdwijnen. In de jaren tachtig, toen het Concertgebouworkest tobde met bezuinigingen op subsidies, stond de PvdA negatief tegenover de giftenaftrek terwijl de liberale en christelijke partijen positief waren. De VVD gaf er de voorkeur aan dat burgers rechtstreeks de aanwending van overheidsgelden konden bepalen.⁹⁸⁶ De ambtelijke top dringt sinds 2010 aan op afschaffing van de giftenaftrek omdat deze niet doelmatig en fraudegevoelig is. Begin 2018 werd duidelijk dat de giftenaftrek ondanks deze bezwaren in tact blijft. Het Ministerie van Financiën kondigde wel aan te zullen sleutelen aan de uitvoeringsproblemen van de regeling. Jaarlijks claimen circa 600.000 belastingplichtigen in Nederland giftenaftrek. Dit leidt tot een af te trekken bedrag van circa 825 miljoen euro per jaar. Ondernemingen kunnen in de vennootschapsbelasting dezelfde route bewandelen als particulieren. In 2014 werden in de vennootschapsbelasting door ongeveer 2200 belastingplichtigen voor € 22 miljoen euro aan giften opgevoerd.⁹⁸⁷ Voor een *redesign* van de giftenaftrek waren de ogen in het voorjaar van 2018 gericht op regimes in Denemarken en Noorwegen waar goede-doelenorganisaties giften verplicht dienen op te geven bij de overheid, hetgeen niet lijkt te leiden tot minder giften.⁹⁸⁸

De praktijk van het fondsenwerven is gezien het voorgaande niet alleen onzeker, maar ook bewerkelijk en conjunctuurgevoelig. Daarnaast geldt dat Europa Amerika niet is. Bij de New York Philharmonic verdienen tien mensen jaarlijks ieder 100.000 dollar. Voor dit honorarium dienen ze jaarlijks ieder één miljoen dollar voor het orkest op te halen, zo niet dan kunnen ze vertrekken. Zover zal het in Nederland volgens Reibestein niet komen: 'Maar we kunnen nog wel een eindje verder.'⁹⁸⁹ Een bijdrage van de overheid, de belangrijkste financiers van het orkest, blijft echter noodzakelijk. Reibestein signaleert op dit punt enige frictie. Het orkest moet vele jaren vooruit plannen, de overheid stelt om de vier jaar vast wat zij van orkesten vraagt om daar vervolgens een budget aan te koppelen. Het orkest zou graag zien dat de overheid een termijn van twaalf in plaats van vier jaar zou aanhouden.⁹⁹⁰ Het is een bekend probleem dat chef-dirigent Van Beinum eind jaren vijftig al naar voren bracht, zoals we zagen in hoofdstuk 2.

⁹⁸⁵ Gesprek met Jan Meddens, manager corporate relations & sponsoring d.d. 19 oktober 2011 in Amsterdam. Zie ook: Roger Nierenberg, *Maestro. A surprising story about leading by listening* (New York 2009).

⁹⁸⁶ Geciteerd uit: Aantekening van Sigrid Hemels, hoogleraar belastingrecht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, bij 'De fiscus en het verenigingsleven' van Leo Stevens, verschenen in *Maandblad Belasting Beschouwing* 1981/127.

⁹⁸⁷ Brief van het Ministerie van Financiën aan de voorzitter van de Tweede Kamer d.d. 26 januari 2018.

⁹⁸⁸ Saillant detail is dat goede-doelenorganisaties hun subsidiënten, sponsors en schenkers in brochures vaak uitgebreid bedanken, maar de Nederlandse belastingbetaler, die tevens indirect bijdroeg, vergeten.

⁹⁸⁹ Gesprek met Reibestein d.d. 11 oktober 2011 in Amsterdam.

⁹⁹⁰ *NRC Handelsblad* d.d. 2 september 2014: 'Toporkest kan niet op een koopje'.

Hoe zit het met de zeggenschap van de begunstigers uit de private hoek? Sponsors, schenkers, vrienden hebben geen invloed op de programmering. Bij de subsidiënten ligt dit anders. Het bekende Thorbecke-adagium uit 1863 – de regering is geen oordelaar van wetenschap en kunst – is nog steeds van kracht voor zover het gaat om het inhoudelijke kwaliteitsoordeel. Dit betekende destijds dat de Staat geen richting diende te bepalen waarin kunst- en wetenschapsbeoefening zich zouden moeten ontwikkelen. Maar dit adagium heeft in de loop van de tijd wel een andere inhoud gekregen. Het Thorbecke-adagium is nog wel van toepassing als het gaat om het artistiek inhoudelijke kwaliteitsoordeel, maar het politiek bestuur beoordeelt wel degelijk andere aspecten, wat logisch is aangezien er onder Thorbecke geen subsidie was. Daarbij kan het gaan om criteria als ondernemerschap en publieksbereik.⁹⁹¹

35 PUBLIEKSBEREIK

Een basisdoelstelling van elke serieuze onderneming is continuïteit en dit geldt ook voor het Concertgebouworkest. Dit principe kwam na 2000 onder druk te staan toen het abonentensysteem, dat decennia trouwe dienst had gedaan, wat verkalkt raakte. Een deel van het publiek was niet langer bereid om zich maanden vóór de start van een nieuw seizoen vast te leggen op zes of twaalf concertdata.⁹⁹² Een riant systeem van voorfinanciering dat decennia lang goed had gefunctioneerd stagneerde. Dat kwam slecht uit want in de periode 2005-2008 verloor het orkest op jaarbasis een half miljoen euro aan subsidies. Niet alleen was de rek uit de groei van het abonentensysteem en liepen de subsidies terug, ook de toegangsprijzen leken hun plafond te bereiken.⁹⁹³ Er moest iets gebeuren. De zaak kwam in een stroomversnelling toen de subsidiënten – stad en staat – aandrongen op actie. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wilde meer inzicht in de toegankelijkheid, doorstroming en publiekssamenstelling bij het Concertgebouworkest.⁹⁹⁴ De gemeente Amsterdam volgde deze lijn. De toenmalige cultuurwethouder, Carolien Gehrels (PvdA), liet via haar hoofd Kunst & Cultuur weten: ‘Heel Amsterdam hoeft daar natuurlijk niet te zitten. Maar een jonger en meer gemengd publiek moet mogelijk zijn.’⁹⁹⁵

Het orkest nam geen halve maatregelen en introduceerde in 2005 een rangenstelsel. Het stichtingsbestuur, bang voor weglopers, was tegen, maar Loot zette door. Hij wilde de doorstroming bevorderen door wachtlijsten voor abonnementen op de populaire serie B weg te werken. Volgens zijn marketingman Bazen was het niet meer van deze tijd ‘dat 1900 mensen zich beroepen op een soort erfrecht om een zwaar gesubsidieerde stoel vast te houden’.⁹⁹⁶ Het ingesleten patroon waarbij bezoekers hun vaste stoel als een eigendom waren gaan beschouwen werkte conservatisme en vergrijzing in de hand. Als grootouders stierven lieten kinderen het recht op vaste plaatsen vererven. ‘Er werd zelfs mee gepronkt’, constateerde

⁹⁹¹ Zie: Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, lezing ter gelegenheid van de opening van het facultair letterenjaar van de faculteit der letteren bij de Rijksuniversiteit Groningen op 31 augustus 2000. Sorgdrager was van 1999 tot 2006 voorzitter van de Raad voor Cultuur, het wettelijke adviesorgaan van de regering en het parlement op het gebied van kunst, cultuur en media.

⁹⁹² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslagen 00/01 t/m 07/08. In deze periode zag het Concertgebouworkest het aantal verkochte kaarten voor de serie B (‘Het groot symfonisch repertoire’), met concerten op woensdag- en donderdagavonden, teruglopen met 7%.

⁹⁹³ Uit opeenvolgende seizoenbrochures blijkt dat een abonnement voor de serie B, de kern van de orkestprogrammering, in seizoen 00/01 nog € 454 kostte. In het seizoen 07/08 was dit € 900 voor de 622 ‘beste plaatsen’; € 785 voor de 1001 ‘goede plaatsen’ en € 675 voor de ‘plaatsen die grenzen aan de plaatsen met minder zicht’. (Plaatsen met minder zicht werden niet in abonnement verkocht.)

⁹⁹⁴ Geciteerd uit: Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 133.

⁹⁹⁵ Gesprek met hoofd Kunstzaken Max van Engen op 16 november 2011 te Amsterdam.

⁹⁹⁶ *Preludium*, maart 2016, 13. Achter de prijs van elk toegangskaartje gaat nog eens zo’n bedrag schuil aan subsidies.

Loot, ‘onder het mom van: wij hebben deze stoelen als sinds 1935 in de familie. Dit mechanisme gaf het Concertgebouworkest een stoffig imago.’⁹⁹⁷

De algemene voorwaarden werden aangepast en de introductie van het rangenstelsel werd omzichtig gecommuniceerd. Daarbij golden twee uitgangspunten. Iedere abbonementhouder had recht op verlenging van zijn concertserie en iedereen moest kunnen kiezen voor een bepaalde rang met de bijbehorende prijs. Loot: ‘Veel oudere abbonementhouders klaagden en een deel van hen vertrok. Men vond het onsympathiek, maar ik noem het domeinvorming. Gelukkig kwamen er nieuwe mensen voor de weglopers in de plaats.’⁹⁹⁸

De prijzen gingen flink omhoog. Veel abbonementhouders zijn kapitaalkrachtige Nederlanders. De stoelendans bleef toch niet zonder gevolgen, want het regende klaagbrieven. Een intern document geeft een bloemlezing van de reacties uit de verongelijkte achterban.⁹⁹⁹ ‘Wij zijn al vijftig jaar abbonementhouder, u jaagt ons de zaal uit’. Of: ‘Er is bij u geen plaats meer voor echte muzikliefhebbers.’ In de pauze van de abonnementsconcerten werd in de foyers onder de glinsterende kroonluchters heel wat afgeklagd. ‘Ik ben al jarenlang vriend, is dit uw manier om vriendschap te belonen.’ Of: ‘Het Concertgebouworkest geeft de beste plaatsen aan rijke mensen.’

De directie beantwoordde deze brieven geduldig en legde uit dat nog meer bezuinigen in plaats van de prijzen te verhogen geen optie was. Ook benadrukte zij dat het grootste deel van de lasten bestaat uit de salarissen van orkestmusici en dat deze aanzienlijk lager liggen dan die van de collega’s in Berlijn en Wenen. Daarnaast liet de directie nog weten dat ook de honoraria van dirigenten en solisten in Amsterdam een bovengrens kende. Dat ze toch graag kwamen, had te maken met ‘zachte’ concurrentievoordelen als de akoestiek van de zaal en het enthousiaste publiek.¹⁰⁰⁰ Niettemin duurde het geweeklaag nog jaren voort.

Digitale concertzaal

De directie van het Concertgebouworkest worstelde niet alleen met een concertzaal met een beperkte capaciteit. De subsidievoorwaarden van stad en staat en de behoefte aan meer eigen inkomsten dwongen het orkest om bredere publieksgroepen te bereiken. De informatisering van de samenleving bood daartoe nieuwe mogelijkheden, denk aan een *live gestreamd* concert dat vervolgens beschikbaar komt als dvd. Zo ontstond een extra versie van dezelfde kunstuiting. Liefhebbers kunnen de klank van verschillende orkesten zo vergelijken, zij het langs kunstmatige weg. Want live uitvoeringen van toporkesten in eenzelfde concertzaal leveren nog altijd het beste vergelijkingsmateriaal op.

De informatisering leidde niet alleen tot nieuwe distributiemogelijkheden, maar ook tot nieuwe dilemma’s. Het prerogatief van recensenten en critici om de reputatie van kunstinstellingen en hun artistieke kwaliteit te wegen, leek meer en meer te verschuiven naar een publiek dat sterren geeft op het internet. Muziekrecensies in kranten en tijdschriften kregen steeds minder ruimte en werden oppervlakkiger. Doorwrochte kritieken met historische achtergronden en theoretische onderbouwingen verdwenen.

Er speelde nog iets anders waardoor het publiek steeds meer invloed kreeg op de inhoudelijke richting waarin de kunstwereld zich bewoog. Culturele en artistieke reputaties raakten in toenemende mate gestoeld op omzet- en verkoopcijfers met bijbehorende *rankings*. In de boekenwereld was dit usance. Het zijn deze publieksvoorkeuren die zich bij uitstek via het internet lieten optellen als som van het aantal downloads, *online streamings* en webbezoeken. Deze resultaten werden vervolgens als *big data* vastgelegd. Directies van artistieke instel-

⁹⁹⁷ Gesprek met Loot d.d. 10 december 2007 te Amsterdam.

⁹⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Intern document d.d. 29 januari 2008 betreffende vragen van abbonementhouders, opgesteld door zakelijk manager David Bazen.

¹⁰⁰⁰ Ibidem.

lingen stonden bij het uitstippelen van hun beleid meer dan voorheen voor de keuze: toegeven aan deze voorkeursstatistieken of niet.¹⁰⁰¹ Een duivels dilemma.

De website van het Concertgebouw bewees dat ook de traditionelere regionen van de kunstwereld niet om deze ontwikkeling heen kunnen. Het orkest maakte een flinke inhaalslag. De koppeling tussen webcasts (presentaties met fysiek én online publiek), videonieuwsbrieven en bijzondere programmering leidde tot een gestage groei van het aantal digitale orkestvrienden.¹⁰⁰² Het Concertgebouworkest presenteerde en vermarktte de online versies van zijn ‘producten’ (concerten en educatieve activiteiten) met ondersteuning van apps en social media als Facebook en Twitter. Daarnaast bood de website toegang tot Spotify, het bedrijf dat muziek aanbiedt als *stream*. Er gebeurde meer op dit vlak. Via YouTube kon iedere muzik liefhebber filmpjes (*vlogs*) *uploaden*, bekijken en delen terwijl met behulp van een applicatie als Instagram fans digitale foto’s en video’s konden uitwisselen via mobiele apparaten.

Toch bleef de magie van het live concert in de concertzaal met zijn bijzondere akoestiek, een niet te missen ervaring.¹⁰⁰³ Het Concertgebouworkest investeerde decennialang in de kwaliteit van het samenspel en de orkestklank in een concertzaal met een superieure akoestiek. Tijdens een concert werd ‘het mysterie van het creatieve proces’ soms manifest. Maar nu komen we op metafysisch terrein. Sociologen spreken van een *unio mystica* – een gevoel van identificatie, eenheid en vervoering.¹⁰⁰⁴ Zij troffen dit fenomeen aan in religieuze gemeenschappen, bij patriottische en nationalistische manifestaties, maar ook in allerlei vormen van *teamwork* bij bedrijven en instellingen. Vertaald naar het Concertgebouworkest: op het podium van de Grote Zaal voelt de ene musicus tijdens dergelijke schaarse momenten precies aan wat de ander wil (en zal) doen, alsof het orkest als één ongedeeld individu musicceert.

Conclusie

Bij het aantreden in 2004 van Jansons als chef-dirigent was in Nederland veel veranderd. Het Sociaal en Cultureel Planbureau zag ‘Informatisering’, een wat ouderwets klinkende term, in de eerste jaren van het nieuwe millennium als een dominante toekomsttrend. Informatisering had een bredere lading dan digitalisering, het elektronische Esperanto van enen en nullen, want het omvatte het hele sociaal-culturele systeem daaromheen. In de volledig geïnformateerde samenleving was altijd alles voor iedereen toegankelijk en meestal goedkoop of gratis. Ook kunst en cultuur werden opgenomen in het dagelijks leven. Daarnaast kreeg het marktmechanisme onder invloed van het neoliberalisme de gelegenheid om te bewijzen of dit systeem inderdaad de oplossing was voor vrijwel elk maatschappelijk probleem. Ook in Nederland won het neoliberale paradigma aanvankelijk aan invloed, maar de resultaten van de markt als panacee vielen uiteindelijk tegen. De ‘uitverkoop’ van de publieke sector riep weerstand op: niet alles bleek in geld en getal uit te drukken.

In deze context kwamen oude en nieuwe dilemma’s van het Concertgebouworkest scherper in beeld. Te beginnen met de spagaat tussen enerzijds de hoge eisen die aan de Amsterdamse orkestmusici worden gesteld en anderzijds hun honorering die ver achter blijft bij die van orkestmusici van vergelijkbare orkesten. Deze contradictie vormt een bedreiging voor de toekomst van het orkest. Het Concertgebouworkest concurreert noodgedwongen op ‘zachte factoren’ als het bespelen van een waardevol bruikleeninstrument of een collegiale sfeer in het

¹⁰⁰¹ Smithuijsen, ‘Bergen verzetten. Consumentenmacht in de kunstwereld’, rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Kunst en cultuur aan de Faculteit der letteren van de Radboud Universiteit op donderdag 3 december 2015.

¹⁰⁰² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 10/11, 33.

¹⁰⁰³ Zie: Gerard de Vries, ‘Big city, great art’ in: Arjo Klamer (red.), *The value of culture. On the relationship between economics and arts* (Amsterdam 1996) 119.

¹⁰⁰⁴ Anton Zijderveld, *De samenleving als schouwspel* (Maarssen 1998) 42. Zie ook: Bekaert e.a. (red.), *Iconic* 21, 90.

orkest. Maar buitenlandse musici die in dienst treden bij het Concertgebouworkest schrokken van het gebrek aan ‘harde factoren’, zoals een salaris op internationaal niveau. Daarbij komt dat de kosten voor levensonderhoud in Amsterdam hoog zijn. Het gevolg was dat sommige orkestmusici na enkele jaren weer vertrokken om hun geluk elders te beproeven. De internationale verschillen tussen de gages van de topdirigenten zijn overigens veel geringer, het beloningsverschil tussen dirigent en orkestmusicus weer des te omvangrijker.

Een ander dilemma is de grotere afhankelijkheid van de private sector. Het werven en binnenboord houden van sponsors en schenkers is een bijzonder arbeidsintensieve aangelegenheid. Bovendien is de toestroom van giften kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen. Ten slotte is de giftenaftrek – een fiscale prikkel die geven aan goede doelen moet stimuleren – een politiek gevoelig onderwerp wegens de fraudegevoeligheid bij belastingaangiften. Voor een orkest dat moeite heeft om meer dan twee hoofdsponsors (*global partners*) aan zich te binden en donateurgelden hard nodig heeft voor vitale functies als versterking van het artistieke profiel en internationale profilering is dit geen gunstig perspectief.

Er hing aan het begin van het nieuwe millennium meer verandering in de lucht. De invloed van recensenten en critici leek te verschuiven naar het publiek dat reputatie en prestaties van culturele instellingen in toenemende mate via het internet beoordeelde met sterren. Daarnaast werden artistieke reputaties steeds meer gestoeld op omzet- en verkoopstatistieken met bijbehorende *rankings*. Directies van kunstbedrijven worstelden met een lastige keuze: toegeven aan deze voorkeursstatistieken of een eigen artistieke koers varen. ‘Consumenten’ kregen steeds meer invloed op de culturele sector, via de *social media* leken zij bergen te kunnen verzetten. Deze ontwikkeling plaatste de magie het live concert in een traditionele concertzaal met een bijzondere akoestiek in een zorgelijk perspectief. Muziek was nu altijd en overal te beluisteren – niet het minst in de virtueel te creëren concertzaal thuis.

Plaatsen we deze conclusies in een breder kader dan zien we dat symfonieorkesten en hun concertpraktijk – tot op zekere hoogte altijd een elitaire zaak – in de eenentwintigste eeuw worstelden met hun veranderende rol in de samenleving. Het muzikale erfgoed presenteren op topniveau leek niet meer voldoende te zijn. Orkesten moesten hun waarde voor de toekomst duidelijker maken tegenover een mondig en divers publiek. Door zichzelf beter zichtbaar en hoorbaar te maken buiten de traditionele concertzaal en door nieuwe formules te ontwikkelen ingebed in andere concertvormen. Sleutelwoorden in beleidsstukken waren ‘creatie’, ‘innovatie’ en ‘experiment’. Het is de vraag of dit moet met laserstralen en andere attributen uit de *dance* en de elektronisch muziek. De maatschappelijke positie van symfonieorkesten is niet rooskleurig. Net als bij wetenschap is het ook voor de podiumkunsten lastig om hun maatschappelijke meerwaarde te kwantificeren. Daarnaast woedt op de vrijetijdsmarkt een meedogenloze concurrentiestrijd. De verleidingen en verlokkingen zijn aanzienlijk.

NABESCHOUWING

Het was een schitterend begin: in de weilanden ten zuiden van Amsterdam verrees eind jaren tachtig van de negentiende eeuw een nieuwe muziektempel met een bijzondere akoestiek. De particuliere oprichters – een jurist, een aandelenhandelaar, een bankier, een makelaar in katoen, een wijnkoopman en een advocaat – zagen het nieuwe Concertgebouw N.V. als een levensbehoefte voor hun stad. Dat laatste gold ook voor het gelijknamige Concertgebouw-orkest dat in 1888 voor het eerst te beluisteren was. De oprichters dachten 400.000 gulden voor dit ambitieuze project nodig te hebben en ze wilden dit bedrag bijeensprokkelen met de uitgifte en verkoop van vierhonderd aandelen. Maar veel meer dan 250.000 gulden kwam er niet binnen. Noodgedwongen sloten ze de ene lening na de andere af. Na de start verkeerde Het Concertgebouw decennialang in geldnood. De zaal trok te weinig publiek om de begroting sluitend te krijgen. De verstrengeling van gebouw en orkest werd steeds problematischer. Al vóór de start van beide instellingen waren stemmen opgegaan voor een gescheiden exploitatie en dit geluid zou niet meer verstommen.

In deze nabeschuiving poog ik de conclusie van het boek te formuleren aan de hand van de relatie tussen dirigent en zakelijk leider, aangezien de verhouding tussen beide rollen in dit boek centraal staat. In dit proefschrift over de zakelijke geschiedenis van het Concertgebouw-orkest werd aangetoond dat de cultuurregents van Het Concertgebouw de chef-dirigent van meet af aan meer ruimte gaven dan de directeur en daarmee de weg baanden voor een dominante positie van de orkestleider. Mengelberg, een markante man met een woelig leven, bepaalde bij het Concertgebouw-orkest naast het artistieke deels ook het zakelijke beleid en hij was daar krachtig in. Dit ‘model’ leidde bij de getalenteerde orkestleider zelf en ook bij zijn opvolgers regelmatig tot spanningen. Aangezien het bestuur over weinig *checks and balances* beschikte om deze spanningen te kanaliseren, konden conflicten snel uit de hand lopen. Hoewel verschillende aspecten van deze problematiek hier en daar in de literatuur werden aangestipt, zijn ze niet eerder op deze wijze geïnterpreteerd en geïntegreerd.

Gebleken is ook dat het model Mengelberg ondanks zijn zwakheden een goede basis vormde voor een zich telkens vernieuwend en succesvol symfonieorkest. Aan de hand van nieuw bronnenmateriaal – onder meer gesprekken met betrokkenen achter de schermen – toont dit boek aan dat het model Mengelberg van grote invloed was op de beeldvorming rond de chef-dirigents en het stempel dat zij drukten op de bedrijfsvoering. Op deze manier ontstond een nieuwe kijk op een negentiende-eeuwse instelling die zich ontwikkelde tot in de eenentwintigste eeuw. Tijdens deze zoektocht kwam het ondernemerschap bij het Concertgebouw-orkest pas in een laat stadium van de grond. Het Concertgebouw fungeerde daarbij aanvankelijk als remmende factor en sinds de jaren tachtig van de twintigste eeuw als katalysator. Nu kunnen enkele centrale vragen worden beantwoord. Welk stempel drukten de opeenvolgende chef-dirigents op de bedrijfsvoering? Langs welke lijnen ontwikkelde zich de positie van de diverse directeurs? Welke conflicten deden zich daarbij voor? Een welke stappen werden gezet om de organisatie te professionaliseren?

Dirigents

Het moet nogmaals onderstreept: Mengelbergs dirigentschap was leidend voor de aard en de reputatie van het orkest. Het Concertgebouw-orkest startte in 1888 als stedelijk orkest en de stad Amsterdam was daar trots op. Mengelberg wist het Concertgebouw-orkest daarnaast te smeden tot een wereldwijd gerespecteerd symfonieorkest. De gedreven orkestleider zette daarmee Amsterdam op de kaart als een internationaal muziekcentrum. Bovendien legde hij de basis voor het Amsterdamse engagement met het eigentijdse orkestrepertoire, in artistiek opzicht een concurrentievoordeel vergeleken met andere toporkesten. Mengelbergs omgang met prominente componisten uit binnen- en buitenland bleek van grote waarde: van zijn

constructie van de Mahlertraditie konden gebouw en orkest blijvend profiteren. In 2020 organiseert Het Concertgebouw voor de derde maal in zijn historie – na 1920 en 1995 – een groots opge-zet Mahler Feest.

Bij zijn onstuitbare opmars profiteerde Mengelberg eerst en vooral van de sterke Amsterdamse stedelijke context, een constante in het succesverhaal van het orkest. Het Concertgebouw was een voor die tijd kolossaal gebouw een gold als symbool van trots, durf en statusbewustzijn van welgestelde Amsterdamse burgers, veelal behorend tot de financieel-economische elite. Het muziekpaleis getuigde van een typisch negentiende-eeuws elan, met name van hartstocht voor cultuur als symbool van ‘het hogere’ dat, samen met de welvaart, het aanzien van de hoofdstad moest opstuwen. De alom bewonderde Mengelberg was daarin het middelpunt, iemand die alles en iedereen die ook maar iets met Het Concertgebouw had, wist mee te slepen in een roes van nationaal, maar ook internationaal prestige.

Anno 2018 staat het Concertgebouworkest nog altijd voor ruim € 6 miljoen op de begroting van de stad en voor een vergelijkbaar bedrag op die van de staat. De concerten van het orkest oefenen een grote aantrekkingskracht uit op met name de hogere inkomensgroepen. Vooral de donderdagavondserie trekt veel vertegenwoordigers uit de financieel-economische elite en het bedrijfsleven. In het chic van rood pluche en glinsterende kroonluchter is het daar goed toeven. De vormelijke negentiende-eeuwse genootschapcultuur met haar elitaire statigheid maakte plaats voor een meer divers publiek met vaak informele omgangsvormen, maar het grachtengordelgehalte en het culturele snobisme zijn nooit helemaal verdwenen. Wie de muziek even de muziek laat en om zich heen kijkt, ziet bij een deel van het Concertgebouw-orkestpubliek naast een gevoel voor avant-garde nog altijd iets van de neerbuigende en ingetogen stijfheid van weleer.

Mengelberg was niet alleen een bron van inspiratie, maar ook van conflicten. In het bestuur werd hij al snel ‘onze bewerkelijke vriend’ genoemd. Zijn rol in het Concertgebouwconflict van 1903/04, zijn heldenstatus, zijn fiscale fratsen, zijn ‘verloochening’ van Mahler in de jaren dertig en zijn pro-Duitse houding waren voer voor cartoonisten en tekenaars. Zo kreeg de gevierde dirigent allengs karikaturale trekken, tot schade en schande van gebouw en orkest. Het bestuur van Het Concertgebouw N.V. – doordrongen van zijn uitzonderlijke muzikale talent – bleef lang in hem geloven, Pas in de tweede helft van de jaren dertig – Mengelberg was toen achter in de zestig – besloot het bestuur zijn Amsterdamse concerten in aantal te beperken met als hoofdbestanddeel nog louter hoogtepunten uit zijn repertoire. Maar intussen had de orkestleider de toon gezet voor zijn opvolgers, door de ruimte die de cultuurregenten van hem van meet af aan hadden gegeven decennia lang ten volle te benutten.

Van Beinum moest enerzijds opboksen tegen de schim van Mengelberg; anderzijds benutte hij de ruimte die de oude cultuurregenten zijn voorganger hadden gelaten met zijn nonchalante en onconventionele gedrag. In navolging van Mengelberg waren ook Van Beinums betrekkingen met bestuur en directie verre van optimaal. Men stoorde zich aan zijn ordeproblemen tijdens repetities, zijn lakse omgang met afspraken en zijn eigenzinnige gedrag tijdens officiële ontvangsten en recepties. Van Beinum was verklaard voorstander van een splitsing tussen gebouw en orkest en maakte daar in de publiciteit geen geheim van. Hij stond dicht bij zijn musici en steunde hen in hun streven naar autonomie. Dat Van Beinum een scherp oog had voor de zwakke schakels in de bedrijfsvoering bleek uit zijn dankrede nadat hem in Amsterdam een eredocoraat was toegekend. Daarin legde hij nadruk op een ongemakkelijk tempoverschil dat nog steeds aan de orde is: de kortetermijnpolitiek van de subsidiënten versus de langetermijnplanning van een symfonieorkest.

Ook Haitink was van grote invloed op het naoorlogse reilen en zeilen van het Concertgebouworkest ofschoon zijn hart niet bij de zakelijke aspecten van het orkest lag. De breedte van zijn repertoire, de intensiteit van zijn uitvoeringen en de ruimte die hij orkestleden liet voor hun eigen inbreng waren van grote artistieke en commerciële waarde. Binnen dat brede

repertoire wist hij de Mahlertraditie van het orkest als geen ander te cultiveren en te verzilveren, onder meer met talloze opnamen en uitzendingen. Met zijn indrukwekkende platencarrière en zijn intercontinentale tournees herbevestigde hij het internationale prestige van het Concertgebouworkest en dat van Amsterdam als internationaal muziekcentrum, eerder door Mengelberg in gang gezet.

Naast successen en internationale erkenning kende Haitinks verbintenis met het Concertgebouworkest ook teleurstellingen. In navolging van Mengelberg gold ook Haitink als een 'bewerkelijke vriend' van het stichtingsbestuur, zeker in de tweede helft van zijn verbintenis in Amsterdam. Er ontspon zich vanaf de jaren zeventig een patroon van onbehagen bij Haitink, resulterend in een tumultueus afscheid – een chef-dirigent van zijn statuur onwaardig. Na 1988 keerde Haitink toch regelmatig in Amsterdam terug als gelauwerd gastdirigent. Zijn verhouding met opeenvolgende directeuren van het Concertgebouworkest bleef gecompliceerd en gespannen. Incidenten werden soms breed uitgemeten in de media. Deze gang van zaken deed reputatie van orkest en gebouw andermaal geen goed. Haitink, die goede relaties zei te onderhouden met managers van buitenlandse orkesten, keek in diverse interviews somber zo niet zwartgallig terug op zijn Amsterdamse jaren.

Chailly, de eerste buitenlandse chef-dirigent van het Concertgebouworkest, kon zich net als zijn voorganger het nodige 'primadonnagedrag' in de orkesttop veroorloven. Zijn platenmaatschappij Decca drukte bovendien een zwaar stempel op de bedrijfsvoering en de programmering van het orkest. De productie van cd's nam zulke grote vormen aan dat staatssecretaris Nuis (D66) van Cultuur, namens de overheid een belangrijk financier van het orkest, met ongezouten kritiek kwam. De kritiek van Nuis gold ook het grote aantal buitenlandse tournees. De bewindsman vreesde een eenzijdig op het buitenland gericht prestige met een daarop afgestemd repertoire. Voor De Ruiter, lid van het stichtingsbestuur en iemand die de kritiek van de staatssecretaris deelde, was dit een van de redenen om op te stappen.

Het lijkt in tegenspraak met het voorgaande, maar met Chailly kreeg nieuwe muziek vanaf 1988 een duidelijker profiel in de programmering. Chailly ontpopte zich in zijn eerste Amsterdamse jaren als een publieksvriendelijke pleitbezorger van hedendaagse muziek en nam graag risico's op dat vlak. Minder fortuinlijk waren Chailly's eerste schreden in Amsterdam als Mahlerdirigent. Op initiatief van en in samenspraak met zakelijk directeur Willem Wijnbergen wist de dirigent de traditie op dit belangrijke terrein uiteindelijk toch opnieuw uit te vinden met een strak geregisseerde en omzichtige voorbereiding van Mahlers *Zevende Symfonie*. Deze aanpak was exemplarisch voor de samenwerking van het ondernemende duo Wijnbergen/Chailly. Beiden wisten voort te bouwen op het internationale prestige van het orkest waaraan Mengelberg en Haitink zo'n grote bijdrage hadden geleverd en gingen daar ver in.

Evenals dat van zijn voorgangers Mengelberg, Van Beinum en Haitink eindigde ook het Amsterdamse afscheid van Chailly in tranen. 'Metaalmoetheid' in de relatie tussen dirigent en orkest leidde uiteindelijk tot onenigheid over contractverlenging. Chailly stond per seizoen aanzienlijk meer weken voor het Concertgebouworkest dan Haitink en liet de orkestmusici minder ruimte voor hun eigen artistieke inbreng dan zijn illustere voorganger. De gekwetste maestro koos eieren voor zijn geld en vertrok naar Leipzig. Opnieuw kwam het Concertgebouworkest negatief in de publiciteit. Bovendien was er weinig tijd om een geschikte opvolger aan te trekken. Dat laatste stond in schril contrast met de opvolgingskwestie ten tijde van Chailly's voorganger Haitink. Destijds werd Chailly als de nieuwe chef-dirigent drie jaar (!) vóór zijn aantreden in Amsterdam aan de pers gepresenteerd.

Met Jansons kreeg het Concertgebouworkest de dirigent die iedereen wilde: wereldberoemd en zonder zelfgenoegzaamheid. Jansons paste naadloos in de nieuwe verhoudingen, waarbij de algemeen directeur en de chef-dirigent opereerden als gelijkwaardige partners. Dankzij het nieuwe directiemodel was de zakelijke leiding beter dan voorheen in staat de condities te

scheppen waarmee de balans tussen artistieke en zakelijke belangen in stand kon worden gehouden. Dit model bleek niet afhankelijk te zijn van personen want het hield tot op heden stand. Niets wijst erop dat dit snel zal veranderen, het oude, nevenschikte directiemodel leek namelijk niet meer van deze tijd. Als harde werker, groot musicus en aimabel mens, wist Jansons met zijn grote verantwoordelijkheidsgevoel en de magie van zijn concerten de grenzen in artistiek opzicht te verleggen. Door zijn artistieke prestaties kon hij de beste mensen aantrekken en zo een topteam creëren. De vaak wat zorgelijke Jansons slaagde er met glans in om de internationale positie van het Concertgebouworkest te herbevestigen. Hij kreeg zelden matige kritieken en recensies. Wel waren zijn programma's over het algemeen minder avontuurlijk dan die van Chailly in zijn eerste jaren.

Directeuren

Een toporkest heeft behoefte aan continuïteit en daar is een organisatie voor nodig. In die organisatie zijn bij het Concertgebouworkest directeuren lang ondergeschikt geweest aan de chef-dirigenten. Hoe ontwikkelde zich de positie van deze directeuren door de jaren heen? En hoe wist de zakelijk leiding de artistieke kwaliteiten van het orkest te borgen en voorwaarden te scheppen voor de verdere artistieke ontplooiing? Om deze vragen te beantwoorden moeten we terug naar de eerste bestuurders van Het Concertgebouw N.V. Onduidelijkheden ten aanzien van bevoegdheden en verantwoordelijkheden leidden van meet af aan tot spanningen tussen dirigent en directeur, tussen artistieke en zakelijke belangen. De chef-dirigent won vrijwel altijd. Opmerkelijk is dat onder directeuren degenen met een muzikale achtergrond het meest bijdroegen aan de successen van het Concertgebouworkest: Hutschenruyter (hoornist), Rudolf Mengelberg (componist, musicoloog), Heuwekemeijer (violist), Wijnbergen (pianist, dirigent), Loot (cellist).

Hutschenruyter was doordrongen van het besef dat een gescheiden exploitatie van gebouw en orkest een noodzakelijke voorwaarde was om op langere termijn als orkest te overleven. Hij zette zich daarnaast in voor de emancipatie van de onderbetaalde orkestmusicus en schreef een notitie over de taken en bevoegdheden van enerzijds de chef-dirigent en anderzijds de directeur. Rudolf Mengelberg leverde met de organisatie van het Mahlerfeest van 1920 een belangrijke bijdrage aan de receptie van het oeuvre van Mahler en de positionering van Amsterdam als internationaal muziekcentrum. Daarnaast stelde hij een scenario op ter voorbereiding van de scheiding van orkest en gebouw, rekening houdend met de wensen van de belangenvereniging van orkestmusici. Het gebouw hield in dit reorganisatieschema de touwtjes stevig in handen.

De voortvarende Heuwekemeijer wist de belangen van het Concertgebouworkest tijdens de splitsing en daarna in goede banen te leiden, met uitzondering van de boedelscheiding die op de lange baan werd geschoven. Enerzijds had hij visionaire ideeën over de toekomst van symfonieorkesten; anderzijds had in zijn vroegere rol als orkestbestuurder niet weten te voorkomen dat het orkest na de scheiding met handen en voeten gebonden bleef aan het gebouw. Directeur Wijnbergen ging als een wervelwind door de organisatie en maakte daarbij veel vijanden. Hij blies het wat ingeslapen kantoor van het Concertgebouworkest nieuw leven in, werkte financiële tekorten in hoog tempo weg en slaagde erin om de orkestinkomsten op te krikken met een intensief tourneebeleid en een vloedgolf van compact discs.

De directeuren Hutschenruyter, Rudolf Mengelberg, Heuwekemeijer en Wijnbergen effenden het pad voor een geleidelijke ontwikkeling naar het sinds 1998 ingevoerde directiemodel met één algemeen directeur, gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk manager.¹⁰⁰⁵

¹⁰⁰⁵ In het voorjaar van 2017 kregen de artistieke en zakelijke adjunct-directeur beiden de status van directeur. Zij bleven ressorteren onder de algemeen directeur. In het Engels luiden hun titels *artistic director* respectievelijk *director of business and media*. SAA, toegangsnummer 693 (KCO), notulen vergadering stichtingsbestuur d.d., 30 maart 2017.

Voordeel van dit model was dat conflicten eerst op directieniveau konden worden uitgevochten en niet meteen op het bordje belandden van het stichtingsbestuur. Een bijkomend pluspunt van dit model was een gelijkwaardige verhouding tussen de chef-dirigent en de algemeen directeur. Anders dan het geval was bij Amerikaanse orkesten had het Amsterdamse stichtingsbestuur zijn chef-dirigenten veel ruimte gelaten, wat menigmaal leidde tot bestuurlijke crises. Aan de andere kant was juist de grote artistieke vrijheid voor de chef-dirigenten wellicht een reden om lang bij het orkest te blijven, veel langer dan de meeste directeuren.

Professionalisering

Willem Mengelberg bepaalde de bestuursstructuur. Dit leidde tot spanningen tussen de dirigent en de directeur, een patroon dat vanaf het begin nadrukkelijk zichtbaar was. Anders gezegd: het model Mengelberg werd een repeterende breuk. Zijn opvolger Van Beinum maakte dankbaar gebruik van de dominante positie die de chef-dirigent was toebedeeld. Daarmee bracht hij de directeur en het bestuur in verlegenheid. Dit gold ook voor Haitink. Directie en bestuur waren de regie volkomen kwijt. Chailly – geadoreerd en verwend door het bestuur – was niet alleen veeleisend tegenover het orkest, maar ook jegens directie en kantoorstaf. Hij zag de orkestdirecteur eerder als bediende dan als partner.

De ervaren Loot (1998-2008) was de eerste directeur die dit patroon wist te doorbreken door de chef-dirigent en de algemeen directeur als gelijkwaardige partners met ieder hun eigen verantwoordelijkheden in de organisatie in te bedden. Chailly moest daar aan wennen, maar met de komst van Jansons, in 2004, kreeg het Concertgebouworkest voor het eerst een dirigent die zich dienstbaar opstelde en zijn denken en doen ondergeschikt maakte aan de belangen van het orkest. Natuurlijk, ook Van Beinum en Haitink waren solidair geweest met hun orkestmusici en gingen daar ver in, maar bij Jansons leek dit een tweede natuur te zijn. Hij zag zijn rol als chef-dirigent als iemand die voor zijn mensen zorgde en daarbij zijn artistieke en menselijke principes meebracht. Hij wist deze taakopvatting te combineren met een rigoureuze selectie van muzikaal talent en een compromisloze prestatieverwachting, dit alles binnen de kaders van een meritocratie, waarin individuele capaciteiten en bijdragen aan het klinkend resultaat van het collectief de sociale status van musici bepaalden. In deze combinatie van dienend en veeleisend leiderschap was Jansons uniek.

In de positie van de directeuren vanaf de oprichting van het orkest, zien we een klassieke dialectiek van these, antithese en synthese. De orkestdirecteuren Hutschenruyter en Rudolf Mengelberg opereerden onder auspiciën van de cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. in een strakke orde maar zonder veel vrijheid; de directeuren Heuwekemeijer en Wijnbergen namen onder supervisie van het stichtingsbestuur van het verzelfstandigde orkest een vrijheid die nauwelijks grenzen kende; directeur Loot bracht een synthese aan tussen orde en vrijheid en zijn opvolger, fluitist en orkestmanager Raes (2008-heden), zette deze lijn voort. In de betrekkelijk stabiele setting van de afgelopen jaren konden artistieke dromen worden gesponnen en kon muzikale schoonheid worden geschapen terwijl de precare balans tussen zakelijke en artistieke winst niet uit het oog werd verloren.

Kort en goed: sinds de millenniumwisseling zijn directeur en dirigent in de hiërarchie van het orkestbedrijf gelijkwaardige partners. Hun taken en bevoegdheden zijn duidelijk afgebakend. Samen zijn ze verantwoordelijk voor het ‘product’ symfonische muziek. De dirigent is de primaire en centrale autoriteit. Hij heeft het gezag over de orkestmusici; de directeur stuurt een groep ondersteunende werknemers aan op kantoor. De directeur heeft daarnaast het gezag over de orkestmusici waar het niet muzikale zaken betreft, waaronder de arbeidsvoorwaarden. In een directiereglement is de positie van de algemeen directeur ten opzicht van de orkestvereniging geregeld. In deze constellatie zat een belangrijk deel van de professionalisering van de organisatie, een ontwikkeling die een eeuw op zich had laten wachten.

Affaires

Hoe artistieke en zakelijke aspecten op elkaar inwerkten en welke dilemma's zich daarbij voordeden bleek duidelijk uit een aantal conflicten en controverses die het evenwicht tussen orde en vrijheid verstoorden zo niet ontwrichtten. Een rode draad was steeds de onduidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen dirigent en directeur en dus tussen artistieke en zakelijke belangen. Telkens was dit aanleiding tot hoog oplopende spanningen, vaak uitmondend in het vertrek van directeuren die wilden vernieuwen en moeite hadden met het doen van concessies, onder wie Hutschenruyter, Heuwekemeijer en Wijnbergen.

Het Concertgebouwconflict van 1903/04 ging gepaard met een felle machtsstrijd tussen chef-dirigent Mengelberg en directeur Hutschenruyter. De opvattingen van de voormalig hoornist Hutschenruyter over beheer, beleid en bestuur bij een vooraanstaand symfonieorkest getuigden van visie. Ze brachten hem in conflict met de dominante Mengelberg en het autocratische bestuur van Het Concertgebouw. Hutschenruyters moed om dit conflict, waarbij de emancipatie van de orkestmusicus in het geding was, ten principale aan te gaan, brak hem uiteindelijk op. Betrokken partijen zagen elkaar vooral als vijanden en de steeds verder oploeiende competentiestrijd kreeg een persoonlijk karakter.

Van een heldere scheidslijn tussen de functies van chef-dirigent en directeur was geen sprake, beiden opereerden eigenmachtig. Een document van Hutschenruyter dat de artistieke en zakelijke belangen afbakende viel bij Mengelberg niet in goede aarde en kon evenmin voorkomen dat zaken uit de hand liepen. Het bestuur ging pal achter de dirigent staan en keerde zich tegen het orkest en daarmee tegen Hutschenruyter die besloot te vertrekken. De trieste balans: een opstand in het orkest, het vertrek van een tiental prominente orkestmusici en van een visionaire directeur. Het conflict werd breed uitgemeten in de pers, gebouw en orkest verspeelden veel van hun *goodwill*.

De competentiestrijd tussen chef-dirigent en directeur speelde opnieuw hoog op tijdens de affaire Heuwekemeijer in 1967. In zijn ambitieuze reorganisatieplan uit 1944 had Heuwekemeijer nog geschreven dat zakelijke belangen ondergeschikt behoren te zijn aan artistieke. Maar in een memorandum dat hij in 1963 op verzoek van het bestuur had opgesteld heette het dat in zaken die behalve artistieke, ook financiële consequenties hadden of bijvoorbeeld lagen op het vlak van contractuele bepalingen met orkestleden of buitenstaanders, de directeur uiteindelijk een beslissende stem had. De ervaren violist en orkestbestuurder Heuwekemeijer getuigde van visie door in te zien dat zich in de naoorlogse decennia tussen de symfonische uitvoeringspraktijk en de traditionele kamermuziek een ensemblecultuur ontwikkelde waarin de eigentijdse muziek kon gedijen, maar een Plan Heuwekemeijer met zijn ingrijpende consequenties kon je een ensemble als het Concertgebouworkest met zijn unieke spelcultuur niet aandoen. De orkestgemeenschap reageerde geschokt. De consequentie van het plan was niet alleen vernieuwing, maar ook uitbreiding van het repertoire met werk voor kamerorkest en kamermuziek. De orkestmusici moesten onder regie van een aan te stellen impresario spelen in allerlei ensembles.

Achteraf realiseerde de vechtersbaas Heuwekemeijer zich dat zijn 'muzikale supermarkt' een brug te ver was voor het Concertgebouworkest. Daarbij hield hij bij het ontwikkelen van zijn beleid te weinig rekening met andere meningen. Hij voegde daar nog aan toe dat hij zich destijds niet realiseerde hoe 'gevaarlijk' het pomenen van een nieuw idee kon zijn. Zijn ideeën riepen steeds meer weerstand op. Er was geen vertrouwensbasis meer en zijn ontslag was onontkoombaar. Een botsing tussen artistieke en zakelijke belangen is overigens niet alleen voorbehouden aan de dirigent en de zakelijk leider. Ook in een nevengeschikt directiemodel kunnen de spanningen hoog oplopen – in dat geval tussen de artistiek en de zakelijk leider.

Tijdens de *clash* tussen zakelijk directeur Wijnbergen en artistiek directeur Zekveld in 1996 stonden zakelijke en artistieke belangen lijnrecht tegenover elkaar. De opportunistische pragmaticus en de bevlogen idealist waren wegens karakterologische verschillen niet tot werkbare compromissen in staat. Wijnbergen ging als een olifant door de porseleinkast terwijl Zekveld, in navolging van artistiek directeur Van Royen, solistisch opereerde. In hun neven-geschiede directiemodel ontbrak een algemeen directeur die beide partijen in toom kon houden en oplossingen kon aandragen. Achteraf gaf Zekveld toe dat de commerciële druk op de mogelijkheden om avontuurlijk te programmeren in Amsterdam nog meeviel vergeleken met andere orkesten. Ook Wijnbergen keerde nadien op zijn schreden terug. Hij was naar eigen zeggen emotioneel niet volwassen genoeg om rustig en consistent te werken. Daarmee trad hij in de voetsporen van Heuwekemeijer die na zijn demise ook aan zelfreflectie had gedaan. De affaire Wijnbergen/Zekveld laat zien dat het ondernemerschap bij het Concertgebouw-orkest was doorgeschooten als reactie op een lange periode van bevoogding en paternalisme. Van 1888 tot 1952 waren de cultuurregenten van Het Concertgebouw N.V. eindverantwoordelijk geweest en van 1952 tot 1992 was het orkest voor allerlei praktische zaken afhankelijk van het gebouw. De naoorlogse subsidiesystematiek van tekortfinanciering had initiatieven tot ondernemerschap verder de kop ingedrukt. Intussen was het orkest rond 1990 door een combinatie van bezuinigingen bij de overheid en administratieve wanorde bij het gebouw in zakelijk opzicht door het oog van de naald gekropen. Alles overwegende is het nu duidelijk geworden dat de professionalisering van de orkesttop onderleiding van algemeen directeur Loot en chef-dirigent Jansons van grote invloed is geweest op de ontplooiingsmogelijkheden van het Concertgebouw-orkest als Amsterdams orkest en *global player*.

Dilemma's

Daarmee waren niet alle problemen de wereld uit want het orkest worstelde nog met andere hoofdbrekens. Om te beginnen bleef de Wet van Baumol het orkest als een medogenloze sluipmoordenaar achtervolgen. Baumol analyseerde dat bij uitvoeringen van dans, toneel en symfonische muziek de tekorten sneller stegen dan in andere sectoren omdat in de podiumkunsten nauwelijks geprofiteerd werd van arbeidsbesparing als gevolg van mechanisering en automatisering. Een symfonie uitvoeren vergde nu eenmaal een vaste bezetting en een bepaalde tijdsduur. Tegelijkertijd gingen de lonen en salarissen omhoog, ook in de podiumkunsten. Het bleek lastig om deze nadelige effecten van Baumol te verzachten.

Voorts bleven de salarissen bij het Concertgebouw-orkest structureel achter bij die van top-orkesten in het buitenland. Tegelijkertijd waren de artistieke eisen die aan orkestmusici door orkesten van de buitencategorie werden gesteld in Amsterdam zeker niet lager dan die in Berlijn of Boston. Net als Baumol een grote handicap. Het Concertgebouw-orkest is een smeltkroes met musici, het orkest telt een twintigtal nationaliteiten. Veel orkestmusici waarderen de Amsterdamse orkestdemocratie, de bijzondere akoestiek van Het Concertgebouw en het feit dat de Stichting Donateurs van het orkest menig musicus in staat stelt om een kostbaar bruikleeninstrument te bespelen. Het is echter de vraag of deze 'secundaire arbeidsvoorwaarden' op termijn zullen opwegen tegen de kennelijk onoverbrugbare salariskloof.

Ten slotte bleek het uitvoeren van nieuwe muziek, een van de kwaliteiten van het Concertgebouw-orkest, telkens onrendabel. Het orkest moest risico's nemen om het verwende Amsterdamse publiek in dit opzicht te bedienen. Tegelijkertijd diende het Concertgebouw-orkest rekening te houden met zijn buitenlandse publiek. Over de landsgrenzen waren de smaken en voorkeuren van het publiek doorgaans behoudender. Bovendien wilden directies van buitenlandse zalen zoveel mogelijk plaatsen verkopen en dat lukte beter met Beethoven dan met Berio. Bij elkaar opgeteld is maar één slotconclusie mogelijk: het Concertgebouw-orkest zal zakelijk gezien tot in lengte van dagen een zorgenkindje blijven.

BEKNOPTE CHRONOLOGIE 1882-2008¹⁰⁰⁶

1882

Oprichting 'Naamloze Vennootschap het Concertgebouw'.

1888

11 april: inwijding Het Concertgebouw door een ad hoc orkest o.l.v. Viotta.

3 november: eerste concert door het Concertgebouworkest (64 musici).

Aantreden Willem Kes als eerste chef-dirigent (1888-1895).

1889

Aanvang tuinconcerten.

1890

Willem Hutschenruyter administrateur (daarvoor adjunct-administrateur).

1895

Eerste buitenlandse concert (Brussel).

Aantreden Willem Mengelberg als tweede chef-dirigent (1895-1945).

1899

Oprichting Sempre Crescendo, de eerste belangenvereniging van orkestleden.

1910

Gemeente Amsterdam verstrekt eerste subsidie, te besteden in 1911.

1915

Oprichting Vereniging 'Het Concertgebouworkest' (opvolger Sempre Crescendo).

1918/19

Het Rijk verstrekt voor het eerst subsidie aan het orkest.

1919/20

Concertgebouworkest uitgebreid tot negentig leden.¹⁰⁰⁷

Provincie Noord-Holland verstrekt voor het eerst subsidie aan het orkest.

1920

Mahler Feest rond 25-jarig jubileum van Mengelberg leidt tot internationale erkenning.

1925

Rudolf Mengelberg artistiek leider, vanaf 1936 algemeen directeur Concertgebouw.

¹⁰⁰⁶ Dank aan Giskes. Zie ook: Khalifa e.a. (red.), *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2013) 305-321.

¹⁰⁰⁷ In 1948 telde het orkest 102 musici; in 1970 waren er 121 leden.

1926

Eerste grammofoonopnamen van het Concertgebouworkest.

1934

Oprichting Nederlandse Vereeniging 'Concertgebouwwrienden' (van gebouw en orkest).

1941/42

Joodse orkestleden ontslagen, namen en portretten Joodse componisten verwijderd.

1945

Aantreden van Eduard Beinum als derde chef-dirigent (1945-1959).

SPLITSING GEBOUW EN ORKEST

1952

Ondertekening oprichtingsakte 'Nederlandse Orkeststichting, gevestigd te Amsterdam'.

1954

Eerste intercontinentale tournee (naar de VS en Canada).

1955

Marius Flothuis artistiek leider (1955-1974).

1955

Instelling van een artistieke commissie ter advisering van de artistiek leider naast de dirigent.

1959

Piet Heuwekemeijer directeur (1959-1967).

1961

Aantreden Bernard Haitink als vierde chef-dirigent (1961-1988)

1963

Oprichting Stichting Donateurs van het Concertgebouworkest.

1968

Van Dantzig zakelijk leider (1968-1983).

1974

Hein van Royen artistiek leider, vanaf 1983 t/m 1991: directeur/artistieke directeur.

1979

Laatste subsidiebijdrage Provincie Noord-Holland.

1982

Martijn Sanders procuratiehouder Concertgebouw (pers. titel: directeur, later alg. directeur)

1988

Aantreden Riccardo Chailly als vijfde chef-dirigent (1988-2004).

1989

Oprichting Stichting Financiering Concertgebouworkest ten behoeve van sponsoring.

1989

Cees Hagenbeek zakelijk directeur (1989-1992).

1990/91

Stichting Donateurs nieuw leven ingeblazen: particuliere schenkers verenigd in het Gouden Gilde, professionals in De Salon, directeuren/ grootaandeelhouders in d'Onderneming.

1990/92

Afwikkeling boedelscheiding tussen gebouw en orkest.

1992

Willem Wijnbergen zakelijk directeur (1992-1998).

1993

Jan Zekveld artistiek directeur (1993-1996).

1995

Concertgebouw organiseert Mahler Feest.

1997/2011

Oprichting buitenlandse vriendenkringen.

1998

Jan Willem Loot algemeen directeur (1998-2008).

1999

Joel Ethan Fried adjunct-directeur artistieke zaken.

2001

Orkestbezetting opgerekt van 115 tot 120 musici.

2004

Aantreden Mariss Jansons als zesde chef-dirigent (2004-2015).

Lancering eerste cd van het eigen label RCO Live.

2006

Simon Reinink algemeen directeur Concertgebouw.

2008

Jan Raes algemeen directeur Concertgebouworkest.

2011

David Bazen adjunct-directeur zakelijk.

BIJLAGE I

Reorganisatie Schema voor de N.V., ontworpen door Rudolf Mengelberg¹⁰⁰⁸

Het Orkest dient te worden ondergebracht in een Stichting, het Bestuur der Stichting bestaat uit:

- 2 vertegenwoordigers van het Rijk
- 2 vertegenwoordigers van de Gemeente Amsterdam
- 2 vertegenwoordigers van de N.V. Het Concertgebouw
- 2 vertegenwoordigers van het Orkest
- En evt. nog enkele andere leden

De Stichting zetelt in een eigen gebouw. De gehele administratie van het Orkest wordt daar geconcentreerd. De Stichting is belast met:

- de samenstelling van het orkest
- de salariëring der orkestleden
- de pensionering der orkestleden
- alle persoonlijke kwesties der orkestleden
- de verhuring van het Orkest aan de verschillende verenigingen (o.a. de verdere exploitatie van het orkest: Radio, grammofoon, reizen enz.), ook aan de N.V. Het Concertgebouw.

Het Concertgebouw N.V. engageert het orkest voor een bepaald aantal abonnementsconcerten, ca. 30; voorts evtl. Voor de Beethovencyclus en de *Matthäus-Passion*. Als honorarium zou in aanmerking komen het bedrag dat op het ogenblik als norm bij de verhuring van het orkest geldt, zijnde ± f 2000,- per concert.

Dirigenten, solisten en programma's dezer concerten worden in gemeenschappelijk overleg tussen de N.V. en de Stichting vastgesteld.

Abonnementsconcerten

De organisatie van de abonnementsconcerten berust bij de N.V. Deze engageert en betaalt afzonderlijk orkest, dirigenten en solisten. De Stichting levert het orkest speelklaar in de nodige bezetting.

Volksconcerten

De Volksconcerten worden door de Stichting of door de Gemeente georganiseerd, hetzij in het Concertgebouw, het zijn in één der grote zalen, zoals RAI-gebouw of Apollohal. Desgewenst kan de N.V. zich evtl. Ook met deze organisatie belasten bij wijze van concertdirectie.

Concerten buiten Amsterdam

De Stichting voert de onderhandelingen, sluit de contracten af en regelt de nodige reizen enz. Een uitzondering zou gemaakt kunnen worden wat de concerten te 's -Gravenhage betreft. Deze concerten zouden door de N.V. in opdracht van de Stichting kunnen worden geadmistreerd, waarbij de inkomsten onder aftrek van vergoeding der administratiekosten enz. aan de Stichting zou kunnen komen.

¹⁰⁰⁸ SAA toegangsnummer 1089 (CG) notulen d.d. 16 februari 1950. Zie ook: Giskes, 'De geschiedenis' in: Flothuis (red.) *Waar bemoei je je mee*, 86-88. En tevens: Nothenius, 'De periode Van Beinum', 45.

Naam

De N.V. staat het orkest toe de naam “Concertgebouworkest” te dragen, maar behoudt zich het recht voor, deze toestemming in te trekken.

Bibliotheek

Uit de bibliotheek, die eigendom van de N.V. is, kan de Stichting de benodigde partituren en orkestmaterialen huren tegen een nader overeen te komen huurprijs, bij voorkeur tegenover een bedrag per jaar ineens, bijvoorbeeld van 5 à 8% van de getaxeerde waarde der bibliotheek. Deze waarde moet ten minste op f 100.000,- worden geschat.

De bibliothecaris wordt door de N.V. aangesteld en bezoldigd.

Instrumenten

De instrumenten, voor zover eigendom van de N.V. worden desgewenst aan de Stichting verhuurd tegen een vergoeding per jaar van een nader te bepalen percentage van de waarde daarvan.

Zaalhuur

Voor de door de Stichting te geven concerten wordt de gebruikelijke zaalhuur betaald, eveneens voor alle in het gebouw te houden repetities. Omtrent het afstaan van zalen, kamers en andere lokaliteiten, welke de orkestleden individueel voor repetities, lessen enz. benodigen, zullen speciale regelingen worden getroffen. Desgewenst wordt de recreatiezaal ten behoeve van de orkestleden aan de Stichting per jaar verhuurd.

Subsidies

Alle subsidies gaan rechtstreeks naar de Stichting.

Radio

De Stichting sluit rechtstreeks de contracten met de radio af. De N.V. ontvangt slechts een vergoeding voor de concerten, die uit het Gebouw worden uitgezonden, bijv. 20% van het honorarium dat de radio betaalt.

Personeelsbezetting

De orkestinspecteur en orkestboden treden in dienst van de Stichting. (De personeelsbezetting bij de N.V. zal nader onder de ogen moeten worden gezien.)

Pensioenfonds

De modaliteiten van de overdracht van het pensioenfonds aan de Stichting zullen onderwerp van een aparte regeling vormen.

Toonkunstkoor

Het koor der Mij. Tot bevordering der Toonkunst, afd. Amsterdam wordt zelfstandig.

Het Concertgebouw N.V. harerzijds zal er naar dienen te streven, het doel van de vennootschap, zoals dit in de statuten onder artikel 2 is omschreven, zoveel mogelijk te bevorderen. De personeelsbezetting zal gedeeltelijk er van afhangen welke richtlijnen hierbij worden vastgesteld.

Artikel 2 van de statuten luidt:

Art. 2 Doel:

- a het organiseren, in de eerste plaats van symphonieconcerten, doch desgewenst ook van andere, en het zo nodig daartoe in stand houden en exploiteren van een orkest;
- b het bouwen, verbouwen en exploiteren van een gebouw te Amsterdam, in hoofdzaak geschikt tot het geven van concertuitvoeringen;
- c het verrichten van of deelnemen aan alle handelingen, welke ter bevordering van het sub a en b omschrevene gewenst kunnen zijn, alles in den ruimsten zin des woords;
- d het deelnemen in, of zich op enigerlei wijze financieel interesseren bij andere vennootschappen of ondernemingen, welke een gelijk of soortgelijk doel beogen als deze vennootschap, of waarvan het doel kan strekken tot bevordering van het hiervóór omschreven doel.

BIJLAGE II

Reorganisatieplan Concertgebouw (Plan Heuwerkemeijer, 1944/45)¹⁰⁰⁹

Principieele grondslagen:

1. Het is de plicht van den kunstenaar de gemeenschap te doen kennismaken van zijn kunnen. Voor de reproducerende musicus is het in het bijzonder de plicht:
Een zoo uitgebreid mogelijk repertoire, zoowel klassiek als modern, naar beste kunnen ten gehore te brengen.

Dit geldt ook voor een groep musici tezamen een orkest vormende.

2. Het is de plicht van de gemeenschap dit streven te stimuleren door financieelen steun.
3. De kunstenaar heeft recht op de sociale veiligstelling van zijn positie.
4. De gemeenschap heeft het recht het financieele en artistieke beleid van de artistieke Instituten te controleren.
5. De zakelijke belangen behoren ondergeschikt te zijn aan de artistieke.

.....

Teneinde alle artistieke mogelijkheden die een orkest biedt te benutten is wenschelijk:

1^e: de vorming van een kamerorkest

2^e: de vorming van diverse kamermuziekensembles

als:

- a. strijktrio
- b. strijkkwartet
- c. blaaskwintet
- d. strijkensemble bestaande uit max. 2 violen, 2 alten, 2 celli en bas, waar noodig aangevuld met enkele blazers
- e. pianotrio
- f. pianokwartet
en -kwintet

(Een pianist is hiervoor vast aan de instelling te verbinden.)

Deze ensembles hebben hun taak in dienst van het Concertgebouw te verrichten. De leden hiervan zouden een vaste jaarlijksche toelage moeten ontvangen en bovendien een extra voor elk concert.

3^e: Aanstelling van een impresario (sic). In vast dienstverband, tegen een vastgesteld Honorarium en bovendien een extra vergoeding per afgesloten concert.

.....

De voordelen van de oprichting van de onder ten 1^e en ten 2^e genoemde ensembles zijn o.a.:

- a) Het geheele terrein der instrumentale toonkunst zou op die manier kunnen worden bestreken door het Concertgebouw (zie punt 1 van de grondslagen). Men zou bijv. een volledig overzicht kunnen geven van het instrumentaal werk van een bepaalde componist of stijlperiode.

¹⁰⁰⁹ SAA toegangsnummer 1089 (CG) ordner nummer 191, zie Reorganisatieplannen. Zie ook: Nolthenius, 'De periode Van Beinum (1945-1959)' Bijlage 1, 62, 63 in: Van Royen, *Geschiedenis en kroniek II*, (Zutphen 1989). Het plan Heuwerkemeijer, opgesteld vóór de splitsing van gebouw en orkest, is nimmer ingevoerd.

De orkestvertegenwoordiging wordt op democratische wijze door de orkestleden gekozen. Zij heeft tot taak de artistieke en sociale belangen van de orkestleden te behartigen en alles wat daarmee samenhangt, dus de belangen van het geheele orkest en de daaruit te vormen ensembles waar noodig te bepleiten. Tenminste één lid van deze orkestvertegenwoordiging moet beschouwd kunnen worden als de woordvoerder van de ensembles. Zij heeft bovendien te zorgen voor de handhaving van de discipline in het orkest en het opvoeren van het artistieke verantwoordelijkheidsbesef. Dit is n.l. als tegenwicht voor de te verkrijgen medezeggenschap noodzakelijk. De orkestleden, ensembles enz. zullen zich slechts via de orkestvertegenwoordiging in verbinding kunnen stellen met de artistieke leiding, de zakelijke leiding en impresario.

Het orkest zal in het middelpunt van de instelling blijven staan en de artistieke en zakelijke belangen van het orkest zullen altijd in de eerste plaats in oogenschouw moeten worden genomen.

De vorming der ensembles dient zoo mogelijk door de musici zelf ter hand worden genomen. De artistieke leiding moet echter zijn invloed op de samenstelling en het repertoire kunnen doen gelden.

BIJLAGE III

De financiële partners van het Koninklijk Concertgebouworkest (anno 2011)¹⁰¹⁰

Subsidiënten

De gemeente Amsterdam en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, samen goed voor ongeveer 50% van het jaarbudget van circa 25 miljoen euro.

Hoofdsponsors

ING en Unilever

Sponsors

Allen & Overy, De Brauw Blackstone Westbroek, Loyens & Loeff, PwC, Stibbe

(Bijdragen van sponsors komen ten goede aan behoud en versterking van de artistieke kwaliteit van het Concertgebouworkest, met name aan gastdirigenten en solisten)

Donateurs

Het Gouden Gilde (particuliere schenkers): circa zevenhonderd leden inclusief enkele fondsen op naam. Deze leden schonken ooit ieder minimaal 5.000 euro. Zij steunen de aankoop van hoogwaardige muziekinstrumenten voor orkestmusici, het pro-gramma voor jong talent van het orkest, bijzondere artistieke projecten en het *endowment*.

De Salon

Zakelijke schenkers: ruim zeventig leden en partners die vooral jongere orkestleden steunen bij hun persoonlijke ontwikkeling, de aankoop van muziekinstrumenten mogelijk maken en daarnaast de Prix de Salon uitreiken.

Vereniging Vrienden

De jaarlijkse donatie van de vriendenvereniging bedraagt circa 100.000 euro.

Buitenlandse vrienden

Internationale particuliere en zakelijke schenkers. De steunverenigingen in de VS, Zwitserland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en België versterken de internationale relaties en vergroten de zichtbaarheid van het orkest. De buitenlandse vrienden steunen dezelfde doelen als de leden van het Gouden Gilde.

Samenstelling jaarbudget

Concerten binnenland: 27%; concerten buitenland 16%; subsidies 53%; sponsoring 4%.

¹⁰¹⁰ Koopman, 'De financiële partners' in: Khalifa e.a. (red.) *Bravo!*, 244, 245.

SUMMARY

It was a splendid beginning: in the late eighties of the nineteenth century, a new temple of music with unique acoustics emerged in the meadows south of Amsterdam. Its private founders – a lawyer, an equity trader, a banker, a cotton trader, a wine merchant and an attorney – all considered the new Concertgebouw N.V. a necessity for their city. The same applied to the eponymous Concertgebouw orchestra, which gave its first concert in the hall at the end of 1888. The founders estimated this ambitious project would require 400.000 Dutch guilders and intended to raise this money by issuing and selling shares. However, the equity sale yielded only just over 250.000 guilders. Subsequently, the founders were obliged to take one loan after another. The Concertgebouw was in financial straits for decades following its launch. The concert hall attracted too small an audience to balance its books, and the intertwining of the building and the orchestra became increasingly problematic. Even before the two institutions were launched, voices had called for separate exploitation and these voices would not go away.

This thesis on the corporate history of the Concertgebouw orchestra reveals that the culture regents of the Concertgebouw gave the chief conductor more leeway than the orchestra's director from the start, paving the way for a dominant position of the orchestra leader. Willem Mengelberg, a prominent man with a turbulent life, stipulated not only the artistic but also part of the corporate policy of the Concertgebouw orchestra, and was forceful in doing so. This 'model' regularly caused tension involving the talented conductor himself and, at a later stage, his successors. Given the fact that the board had few checks and balances at its disposal to channel these tensions, conflicts could easily spin out of control. Although several aspects of these problems have been touched upon in literature before, they have never been interpreted and integrated as they are in this thesis.

It has also come to light that despite its flaws, the Mengelberg model provided a solid basis for a successful symphonic orchestra able to continually renew itself. Based on new sources – including discussions with people from behind the scenes – this book clearly demonstrates that the Mengelberg model had a major impact on the way chief conductors were looked upon and on the mark they put on management. Thus, a fresh view emerged on a nineteenth-century institution searching its way into the twenty-first century.

Within this quest, the entrepreneurial spirit of the Concertgebouw orchestra was slow to appear. The Concertgebouw functioned initially as an obstacle, and since the eighties of the twentieth century as a catalyst. What mark did the chief conductors put on management? Along what lines did the positions of the various directors develop? What conflicts arose? And what steps were taken in order to render the organisation more professional?

In his unstoppable advance, Mengelberg first and foremost benefited from the strong Amsterdam urban context, which was a constant factor in the success story of the orchestra. For its time, the concert hall was a colossal building, considered a symbol of pride, audacity and self-esteem of wealthy Amsterdam citizens, many of whom belonged to the corporate and financial elite. The musical palace manifested a typical nineteenth century flair, notably one of passion for culture as a symbol of 'the elevated' which – combined with prosperity – was to put the city on the map. The much-admired Mengelberg was at the heart of this, someone who could carry along anyone who had even the slightest interest in the Concertgebouw in a frenzy of national as well as international prestige.

Mengelberg was not only a source of inspiration, but one of conflicts as well. It wasn't long before he was nicknamed 'our laborious friend' by the board. Cartoonists and illustrators eagerly drew upon his part in the conflict of the Concertgebouw in 1903/04, his hero status, his fiscal antics, his 'repudiation' of Mahler in the thirties and his pro-German attitude.

Thus, the celebrated conductor gradually developed into somewhat of a caricature, damaging the concert hall and the orchestra. Well aware of Mengelberg's exceptional musical talent, the board of the Concertgebouw N.V. continued to endorse him for quite some time. It took until the second half of the thirties, when Mengelberg was in his late sixties, for the board to decide to curb the number of his concerts in Amsterdam, focusing solely on the highlights of his repertoire. But by then, the orchestra leader had set the tone for his successors Van Beinum, Haitink, Chailly and Jansons, having taken full advantage for decades of the leeway the cultural regents had given him from the beginning.

When Jansons entered the scene in 2004, the Concertgebouw finally got the conductor everybody wanted: world famous without being complacent. Jansons was a perfect fit for the new relationship structure, in which the managing director and the chief conductor operated on an equal footing. By virtue of a new management model, the corporate management was better able to create the conditions needed to maintain a balance between artistic and business interests. This model proved not dependent on specific people, it stood firm. There is no indication that this is about to change, the old management model seemed out of date.

Directors Hutschenruyter, Rudolf Mengelberg, Heuwekemeijer and Wijnbergen paved the way for a gradual development towards the management model consisting of one managing director assisted by an artistic and a business manager, introduced in 1998.¹⁰¹¹ This model had the advantage that conflicts could be discussed on a management level instead of landing immediately on the Foundation board's desks. Another positive aspect was the relationship of equals between the chief conductor and the managing director. Unlike many American orchestras, the board of the Amsterdam foundation had given its chief conductors much freedom, which resulted in a managerial crisis more than once. On the other hand, the substantial artistic freedom may have been a reason for chief conductors to stay with the orchestra for a long period of time, much longer than most directors.

A series of conflicts and controversies that distorted, if not disrupted, the balance between order and freedom provides a clear insight into the interaction between artistic and managerial aspects and into the dilemmas that resulted. A common theme has always been the blurred demarcation of responsibilities between conductor and director, and therefore between artistic and business interests. In every conflict, this caused tensions to rise, often culminating in the departure of a director.

The Wijnbergen/Zekveld affair, in which corporate and artistic interests were totally opposite, illustrates that the entrepreneurial spirit of the Concertgebouw orchestra had gone over the top in reaction to a lengthy period of chaperoning and paternalism. Wijnbergen, responsible for business management, was focused on generating income through numerous foreign concerts and an extensive production of CD's, while artistic manager Zekveld went his own way, composing the most magnificent (and expensive) programmes for the spoiled Amsterdam audience. The old management model lacked a managing director able to restrain both parties' behaviour.

Looking at the directors' position since the early days of the orchestra, one can discern a classical dialectic of thesis, antithesis and synthesis. Hutschenruyter and Rudolf Mengelberg operated under the auspices of the Concertgebouw's cultural regents in a tight discipline but with little freedom; Heuwekemeijer and Wijnbergen, under the supervision of the Foundation board of the orchestra - rendered independent in 1952 - took a seemingly boundless freedom; managing director Loot began creating synthesis between order and freedom and his

¹⁰¹¹ In the spring of 2017, the artistic and the business manager were both officially granted the position of director. They continued to report to the managing director. Their job titles, in English, are *artistic director* and *director of business and media*. SAA, toegangsnummer 693 (KCO), notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 30 maart 2017.

successor, flute player and current managing director Raes, continued along this path. Within this relatively stable setting, artistic dreams could be spun and musical beauty could be created without the precarious balance between business and artistic gains being lost out of sight. All things considered, it has now become clear that the professionalization under managing director Loot with the cooperation of chief conductor Jansons has had a great impact on the opportunity of the Concertgebouw orchestra to prosper as an Amsterdam orchestra as well as a global player.

From a business perspective, the history of the Concertgebouw orchestra is complex. From 1888 until 1952, the cultural regents of the Concertgebouw N.V. (a legal entity similar to the public limited company or Plc in the UK and Ireland) had ultimate responsibility for the concert hall and the orchestra. However, since the beginning of the twentieth century, private individuals were no longer able to carry the financial burden of the concert hall and the orchestra, and public funding was needed. Post-war gap-funding subsidy programmes were anything but an incentive to the deployment of entrepreneurial initiatives for the orchestra. On top of that, the newly independent orchestra continue to rely on the concert hall for all sorts of practical matters between 1952 and 1992. In the eighties, things nearly went wrong. A combination of budget cuts by the authorities and administrative disarray at the concert hall caused financial shortages to surge and the orchestra nearly collapsed.

Other problems persisted. The Law of Baumol continued to haunt the orchestra. Economist Baumol reasoned that the financial shortages of dance, theatre and symphonic music performances increased more than those in other sectors because the performing arts hardly benefited of labour productivity growth brought about by mechanisation and automation. To perform a symphony, a certain number of musicians and a certain amount of time are needed. Meanwhile, wages and pay rose in all sectors, including the performing arts. It proved difficult to cope with Baumol's cost disease. In addition, wages paid by the Concertgebouw orchestra structurally lagged those offered by top orchestras abroad. Meanwhile, the artistic demands on orchestral musicians in Amsterdam were definitely not lower than those on musicians of other outstanding orchestras like Berlin or Boston. A devilish dilemma.

The Concertgebouw orchestra is a cultural melting pot, with musicians of around twenty different nationalities. Many musicians value the democracy within the Amsterdam orchestra, the special acoustics of the Concertgebouw and the fact that the foundation enables many of them to play a valuable instrument on loan. However, the question remains whether these 'secondary labor conditions' will over time outweigh the apparently unbridgeable wage gap.

Finally, performing new music – one of the Concertgebouw orchestra's core qualities – has proven unprofitable time after time. The orchestra had to take risks to satisfy the spoiled Amsterdam audience. Meanwhile, it had to take its foreign audience into account. The taste and preferences of the audiences abroad tend to be more conservative. Besides, the boards of foreign concert halls wanted to sell as many seats as possible, which was easier with Beethoven than with Berio. Altogether, one can come to only one final conclusion: from a business perspective, the Concertgebouw orchestra will always remain a problem child.

BRONNEN & LITERATUUR

Archieven:

Nederlands Muziek Instituut, Den Haag

Documentatiecollectie Nederlands muziekleven, inventaris 7 B 35, mr. R. van Rees.

Noord-Hollands Archief, Haarlem (NHA)

Dossier 409: krantenartikelen inzake dr. G.M. Greup.

Stadsarchief Amsterdam, Amsterdam (SAA)

Archief van het Concertgebouw N.V. (1865-1993), toegangsnummer 1089.

Archief van de Nederlandse Orkeststichting tot beheer van het Concertgebouworkest (1951-1985), toegangsnummer (693).

Archief van de Ver. 'Het Concertgebouworkest' (1940-1975), toegangsnummer (1021)

Particuliere archieven en collecties:

Collectie N.P.H. Steffen.

Gepubliceerde bronnen:

Gemeentebld 1910, 1,2 p. 1426 nr. 810.

Gemeentebld, 1910, 1,2 p. 1427 nr. 810

Gemeentebld 1910, 1,2, p. 1428 nr. 810.

Rapport 'Omstandigheden buitengewoon concert, 27 januari 1951'(Amsterdam 1951)

Rapport 'Omstandigheden abonnementsconcert, 18 januari 1951' (Amsterdam 1951)

Daalder, Hans, *Leiding en lijdelijkheid in de Nederlandse politiek*, Oratie, Universiteit Leiden, 6 maart 1964.

SEO rapport nr. 185, 'De economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam' (Amsterdam 1985).

Biografisch Woordenboek van Nederland 2 (Den Haag 1985).

Biografisch Woordenboek van Nederland 4 (Den Haag 1994).

Rapport SCP, 'Het bereik van de kunsten. Een onderzoek naar veranderingen in de belangstelling voor beeldende en podiumkunsten sinds de jaren zeventig' (Den Haag 2000).

Rapport van de Commissie Cultural Governance, 'Cultural Governance. Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector. Een pleidooi voor zelfregulering' (Amsterdam 2000).

SCP, 'Sociaal en cultureel rapport 2004' (Den Haag 2004).

Velde, Henk. te, *Regentenmentaliteit. Hoe Nederlands is politiek in Nederland*, Oratie, Universiteit Leiden, 12 mei 2006

Rapport Commissie Cultuurprofijs. 'Meer draagvlak voor cultuur' (Amsterdam 2008)

Notitie 'Stuormanskunst. Over toezicht op kunstinstellingen' (Amsterdam 2010).

'Rapport van de Visitatiecommissie Nederlandse Orkesten 2010 Betreffende Stichting Koninklijk Concertgebouworkest, Amsterdam'. Datum visitatie: 6 januari 2011.

Prospectus 'Het Concertgebouw N.V.' (Amsterdam 2011).

Rapport 'Een stad voor iedereen', afd. Onderzoek, informatie en statistiek, gem. A'dam (Amsterdam 2013).

Manifest 'Er waart een golf van idealisme door Nederland' (Amsterdam 2014).

Werkgroep Governancecode Cultuur, 'Governancecode Cultuur. De negen principes' (Amsterdam 2016).

Ongepubliceerde bronnen:

- Delpeut, Thomas, *De bonte tuinen der muziek. Ontmoetingen in de tuin van het Amsterdamse Concertgebouw rond 1900* (Amsterdam 2017). Manuscript.
- Furnée, Jan Hein, *Cultuurleefhebbers. Sociale structuren en persoonlijke voorkeuren*, Oratie (Nijmegen 2017) Typoscript.
- Giskes, Johan, *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest 1888-2004* (Utrecht 2012). Proefschrift.
- Smithuijsen, Cas, *Bergen verzetten. Consumentenmacht in de kunstwereld*, Oratie (Nijmegen 2015). Typoscript.
- Steffen, Nico, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière* (Huizen 1999).
- Steffen, Nico., *Collectie omtrent het Koninklijk Concertgebouw N.V., de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten, Bernard Haitink* (Kampen 2016).
- Steffen, Nico., *De concerten van het Concertgebouworkest. Een onderzoek naar de concerten gegeven door het Concertgebouworkest sedert de oprichting, aangevuld met een suggestie over de verwerking van de programmatische gegevens van deze concerten tot een overzichtelijk statistisch geheel* (Huizen 1986). Typoscript.
- Steffen, Nico, *Een Koninklijke relatie. Kroniek van de relatie tussen het Koninklijk Huis enerzijds en het Koninklijk Concertgebouw N.V. en het Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten anderzijds* (Kampen 2017). Manuscript, versie d.d. 4 juli 2017.

Literatuur:

- Adlington, Robert, *Composing dissent. Avant-garde Music in 1960s Amsterdam* (Oxford 2013).
- Adorno, Theodor W., *Einleitung in die Musiksoziologie* (Frankfurt am Main 1973).
- Aerts, Remieg en Henk te Velde (red.), *De stijl van de burger. Over Nederlandse burgerlijke cultuur vanaf de Middeleeuwen* (Kampen 1998).
- Amerongen, Martin en Philo Bregstein, *Willem Mengelberg tussen licht en donker* (Baarn 2001).
- Andriessen, Louis, *Gestolen tijd* (Amsterdam 2002).
- Baker-Carr, Janet, *Evening at symphony. A portrait of the Boston Symphony Orchestra* (Boston 1977).
- Bank, Jan, *Het roemrijk vaderland: Cultureel nationalisme in Nederland in de negentiende eeuw* (Den Haag 1989).
- Bank, Jan, 'Mecenaat en stadsontwikkeling in Amsterdam 1850-1900' in: *Tijdschrift voor Geschiedenis* 104, 4 (1991) 548-573).
- Bank, Jan en Emile Wennekes, *De klank als handschrift. Haitink en het Concertgebouworkest* (Amsterdam 2006).
- Bank, Jan en Tom van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw. 25 jaar succesvol ondernemerschap* (Amsterdam 2006).
- Beer, Ronald de, *Dirigenten* (Amsterdam 2003).
- Bekaert, Xavier e.a. (red.), *Iconic. How to create a virtuous circle of success* (Londen 2016).
- Bennestad, Finn en Hanna de Vries Stavland, *Edvard Grieg und Julius Röntgen. Briefwechsel 1883-1907* (Amsterdam 1997).
- Berg, Sjoerd van den e.a. (red.) *Van boegbeeld tot kroonjuweel. 20 jaar Koninklijk Concertgebouworkest* (Bussum 1988).
- Berkel, Benien van, *Tobie Goedewaagen (1895-1980). Een onverbetterlijke nationaalsocialist* (Amsterdam 2013).
- Bernstein, Leonard, *The unanswered question. Six talks at Harvard* (Cambridge Mass. 1976).
- Beuken, Marian van den e.a. (red.), *Trammelant en harmonie. 100 jaar Vereniging "Het Concertgebouworkest"* (Bussum 2015).
- Beyer, Marc de e.a. (red.), *Kerkinterieurs in Nederland* (Zwolle 2016).
- Blom, Hans en Emiel Lamberts, *Geschiedenis der Nederlanden* (Baarn 2001).
- Boehmer, Konrad, *Gehoord en ongehoord. Opstellen over muziek* (Utrecht 1974).
- Boekman, Emanuel, *Overheid en kunst in Nederland* (Amsterdam 1939/1989).
- Bok, Derk, *Universities in the Marketplace. The commercialization of higher education* (Princeton 2003).
- Bottenheim, Samuel, *Geschiedenis van het Concertgebouw* (Amsterdam 1948-1950), 3 dln.
- Bowen, José Antonio, *The Cambridge companion to conducting* (Cambridge 2005).
- Brouwer, Robert, *Turning the pages* (Londen 2003).
- Broeckx, Jan, *Stalen van de Europese muziek 1900-1910* (Antwerpen 1973).
- Brouwer, Robert, *Turning the pages*, Londen 2003).
- Camijn, Aart Jan Willem, *Een eeuw vol bedrijvigheid. De industrialisatie van Nederland 1814-1914* (Utrecht 1987).

Canarina, John, *The New York Philharmonic. From Bernstein to Maazel* (New York 2010).

Carr, Jonathan, *Mahler. A biography* (New York 1997).

Cowen, Tyler, *In praise of commercial culture* (Cambridge, Mass. 1998).

Craft, Robert, *Down a path of wonder. Memoirs of Stravinsky, Schoenberg and other cultural figures* (Redhill 2006).

Cressman, Darryl, *Building musical culture in nineteenth-century Amsterdam* (Amsterdam 2016).

Cronheim, Paul (red.), *Willem Mengelberg. Gedenkboek 1895-1920* (Den Haag 1920).

Dantzig, Marre van, *Zolang niet alles is verteld. Een kleine kroniek van mijn vader* (Maassluis 2013).

Deploige, Jeroen en Gita Deneckere, *Mystifying the monarch: studies on discourse, power and history* (Amsterdam 2006).

Derks, Thea, *Reinbert de Leeuw. Mens of melodie* (Amstelveen 2014).

Diepenbrock, Florian, *Eensgezinde tweedracht. Organisatievorming van Nederlandse musici in de tweede Gouden Eeuw 1890-1920* (Amsterdam 2010).

Ebben, Maurits e.a. (red.), *Alle streken van het kompas. Martitieme geschiedenis in Nederland* (Zutphen 2010).

Echenoz, Jean, *Ravel* (Parijs 2006).

Flothuis, Marius (red.), *Het Concertgebouworkest 75 jaar* (Amsterdam 1963).

Flothuis, Marius e.a. (red.), *Waar bemoei je je mee. 75 jaar belangenstrijd van de Vereniging Het Concertgebouworkest* (Zutphen 1991).

Eijkelenboom, Pieter e.a. (red.), *Mahler in Nederland 1903-2011* (Schiedam 2012).

Flothuis, Marius (red.), *Het Concertgebouworkest 75 jaar* (Amsterdam 1963).

Forck, Gerhard, (red.), *Variationen mit Orchester. 125 Jahre Berliner Philharmoniker. Orchestergeschichte* (Leipzig 2007).

Furnée, Jan Hein, *Plaatsen van beschaafd vertier. Standsbesef en stedelijke cultuur in Den Haag, 1850-1890* (Amsterdam 2012).

Gerhard, Dietrich, (red.), *Variationen mit Orchester, 125 Jahre Berliner Philharmoniker. Biografien und Konzerte* (Leipzig 2007).

Gessel, Jeroen van, *Een vaderland van goede muziek. Een halve eeuw Maatschappij tot Bevordering der Toonkunst (1829-1879) en het Nederlandse muziekleven* (Den Haag 2004).

Giskes, Johan, *Dirigenten te gast. Het fenomeen gastdirigent, in het bijzonder bij het (Koninklijk) Concertgebouworkest 1888-2004* (Utrecht 2012). Proefschrift, geen handelseditie beschikbaar.

Glastra van Loon, *Onder de stenen lier. Het Concertgebouworkest. Lief, leed en luim in tachtig jaar samenspel van wereldberoemde muzikmakers* (Amsterdam 1969).

Gould, Glenn, *Von Bach bis Boulez. Schriften zur Musik 1* (München 1986).

Griffiths, Paul, *A concise history of modern music* (Londen 1978).

Groot, Rokus de, *Meerstemmigheid in muziek, als metafoor en als maatschappelijk model* (Amsterdam 2012).

Grijp, Louis Peter e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2001).

Haffner, Herbert, *Die Berliner Philharmoniker. Eine Biografie* (Mainz 2007).

Hamburg, Jeff e.a. (red.), *100 jaar Genootschap Nederlandse Componisten 1911-2011* (Zutphen 2011).

Heemskerk, Frederik, *Dossier Willem Mengelberg. De geschiedenis van een zuiveringszaak* (Amsterdam 2015).

Heertje, Arnold, *Echte economie. Een verhandeling over schaarste en welvaart en over het geloof in leermeesters en leren* (Nijmegen 2006).

Hellsberger, Clemens, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Wenen 1992).

Heuwekemeijer, Piet, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer. Vijftig jaar symfonieorkest* (Amsterdam 2000).

Hobsbawm, Eric en Terence Ranger (ed.), *The invention of tradition* (Cambridge 2000).

Jeppesen, Knud, *Kontrapunkt. Lehrbuch der klassischen Vokalpolyphonie* (Leipzig 1978).

Kaal, Harm, *Het hoofd van de stad. Amsterdam en zijn burgemeesters tijdens het interbellum* (Amsterdam 2008).

Kater, Michael H., *The twisted muse. Musicians and their Music in the Third Reich* (New York 1997).

Khalifa, Michel e.a. (red.), *Bravo! 125 jaar Het Concertgebouw en het Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2013).

Klamer, Arjo (red.), *The value of culture. On the relationship between economics and arts* (Amsterdam 1996).

Klink, Pim van, *Kunsteconomie in nieuw perspectief. Rijkskunstbeleid beoordeeld* (Groningen 2005).

Klötters, J., *100 jaar amusement in Nederland* (Den Haag 1987).

Koopman, Bert en Theo Berkhout, *Achter de schermen. Het Concertgebouworkest tussen traditie en vernieuwing* (Amsterdam 2015).

Kossmann, Ernst, *Politieke theorie en geschiedenis. Verspreide opstellen en voordrachten* (Amsterdam 1987).

Kramer, Lawrence, *Why classical music still matters* (Berkeley 2007).

Krop, Gijsbert Karel, *Concertgebouworkest in diamant 1888-1948* (Amsterdam 1948).

Landman, Rob, *Willem Kes. Toonkunstenaar uit Dordrecht* (Dordrecht 2017).

Lawson, Colin (ed.) *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge 2003).

Lebrecht, Norman, *The maestro myth: great conductors in pursuit of power* (Londen 1991).

Lebrecht, Norman, *When the Music stops ...* (Londen 1996).

Leeuw, Kees de, *Dirigeren is geen beroep maar een roeping. Leven en werk van Paul van Kempen (1893-1955)* (Utrecht 2007).

Leur, Truus de, *Bruckner en het Koninklijk Concertgebouworkest* (Bussum 1997).

Leur, Truus de, *Eduard van Beinum 1900-1959. Musicus tussen musici* (Bussum 2004).

Leur, Truus de en Henriette Straub, *Keep these letters, please! A written portrait of the Concertgebouw Orchestra* (Bussum 1998).

Lo, Patrick, *Conversations with the world's leading orchestra and opera librarians* (Lanham, Maryland 2016).

Mann Thomas, *Der Tod in Venedig* (Frankfurt a/M 1911).

McCraw, Thomas, *Prophet of innovation. Joseph Schumpeter and creative destruction* (Cambridge, Mass. 2007).

Mesdag, Hans en Johan Giskes, *Archief van het Concertgebouw N.V.* (Amsterdam 2000).

Minzberg, Henry, *Organisatiestructuren* (Schoonhoven 1993).

Mirowski, Philip en Esther Mirjam Sent (red.), *Science bought and sold. Essays in economics of science* (Chicago 2002).

Mitchell, Donald (ed.), *Gustav Mahler: the world listens* (Haarlem 1995).

Mitchell, Donald e.a. (red.), *New sounds, new century. Mahler's Fifth Symphony and the Royal Concertgebouw Orchestra* (Bussum 1997).

Morrison, Richard, *Orchestra. The LSO: A century of triumph and turbulence* (Londen 2004).

Muck, Peter, *Einhundert Jahre Berliner Philharmonisches Orchester* 3 dln (Tuzing 1982).

Mulder, Hans, *Kunst in crisis en bezetting. Een onderzoek naar de houding van Nederlandse kunstenaars in de periode 1930-1945* (Utrecht 1978).

Mundy, Simon, *Bernard Haitink*, (Amsterdam 1988).

Myers, Paul, *Leonard Bernstein*, (Londen 1998).

Nasar, Sylvia, *De wil tot welvaart. Een verhaal van geniale economen* (Amsterdam 2011).

Nelissen, Niek, *Willem van Otterloo (1907-1978). Een dirigentenloopbaan* (Utrecht 2009).

Nelissen, Niek, *'Als je het een beroep kunt noemen'. Gesprekken met Bernard Haitink over zestig jaar dirigeren* (Bussum 2014).

Nicols, Roger, Henri Dutilleux: *Music – mystery and memory* (Franham 2003).

Nierenberg, Roger, *Maestro. A surprising story about leading by listening* (New York 2009).

Nolthenius, Hugo, *Willem Mengelberg* (Baarn 1920).

Oosterbaan Martinus, Warna, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990).

Oostrom, Frits, *Wereld in woorden. Geschiedenis van de Nederlandse literatuur 1300-1400* (Amsterdam 2013).

Oskamp, Jacqueline, *Een behoorlijk kabaal. Een cultuurgeschiedenis van Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2016).

Overbeeke, Emanuel, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten 1945-2000* (Utrecht 2012).

Paap, Wouter, *Alphons Diepenbrock. Een componist in de cultuur van zijn tijd* (Haarlem 1980).

Palmier, Jean-Michel, *Walter Benjamin. Lumpensammler, Engel und bucklicht Männlein. Ästhetik und politik bei Walter Benjamin* (Frankfurt am Main 2009).

Pen, Jan, *De cultuur het geld en de mensen* (Amsterdam 1974).

Petterson, Anne, *Eigenwijs vaderland. Populair nationalisme in negentiende-eeuws Amsterdam* (Amsterdam 2016).

Peyser, Joan (ed.), *The orchestra. Origins and transformations* (New York 1986).

Pots, Roel, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland* (Nijmegen 2000).

Putten, Bas van (red.), 'Mahlers elftal'in: Bas van Putten e.a. (red.), *Schrijvers over Mahler*, gelimiteerde oplage (Amsterdam 2010).

Putten, Bas van, *Alles moest anders. Biografie van Peter Schat Deel 1* (Amsterdam 2015).

Reeser, Eduard, *Een eeuw Nederlandse muziek 1815-1915* (Amsterdam 1986).

Reichenfeld, J., *Schrijven over muziek kan eigenlijk niet* (Amsterdam 1979).

Reurich, Luuk, *Hans Vonk. Een dirigentenleven* (Bussum 2006).

Révész, Géza, *Inleiding tot de muziekpsychologie* (Amsterdam 1946).

Riemen, Rob, *De universiteit van het leven* (Tilburg 2013).

Rooy, Piet de, *Republiek der rivaliteiten. Nederland sinds 1813* (Amsterdam 2005).

Rooy, Piet de, *Ons stipje op de wereldkaart. De politieke cultuur van modern Nederland* (Amsterdam 2014).

Ross, Alex, *The rest is Noise. Listening tot the twentieth century* (New York 2008).

Royen, Hein van e.a. (red.), *Historie en kroniek van het Concertgebouw en het Concertgebouworkest. Deel 1: Voorgeschiedenis/1888-1945. Deel 2: 1945-1988* (Zutphen 1988/89).

Sachs, Curt, *Geschiedenis der muziek* (Utrecht 1977).

Sachs, Harvey, *Toscanini. Musician of conscience* (New York 2017).

Samama, Leo, *Nederlandse muziek in de 20^{ste} eeuw* (Amsterdam 2006).

Schonberg, Harold C., *The great pianists* (New York 1963).
 Schöttle, Rupert, *Die Weisheit der Götter. Große Dirigenten im Gespräch* (Wenen 2016).
 Schuyt, Theo e.a. (red.), *Geven in Nederland 2007. Giften, legaten, sponsoring en vrijwilligerswerk* (Amsterdam 2007).
 Shanet, Howard, *Philharmonic. A history of New York's orchestra* (New York 1975).
 Smithuijsen, Cas, *Stilte! Het ontstaan van concertetiquette* (Amsterdam 2001).
 Snyder, Louis, *Community of sound. Boston Symphony and its world players* (Boson 1979).
 Sorgdrager, Winnie, 'Kunst of systeem. Lezing ter gelegenheid van de opening van het facultair letterenjaar van de Faculteit der Letteren bij de Rijksuniversiteit Groningen op 31 augustus 2000. (Amsterdam 2000).
 Spinola, Julia, *Die grossen Dirigenten unserer Zeit* (Berlijn 2005).
 Straatman, Franz, *De witte kuif op het frontbalkon. Jan Willem Loot. Muziek en management* (Amsterdam 2009).
 Lansink, Lydia en Jan Taat, *Van Dolf van Gendt naar Bernard Haitink. Negentig jaar Concertgebouw en Concertgebouworkest 1888-1978* (Amsterdam 1978).
 Velde, Henk te, *Gemeenschapszin en plichtsbef. Liberalisme en nationalisme in Nederland 1870-1918* (Den Haag 1992).
 Velde, Henk te, *Van regentenmentaliteit tot populisme. Politieke tradities in Nederland* (Amsterdam 2010).
 Vestdijk, S., *Over Gustav Mahler* (Amsterdam 2010).
 Wel, Judith van der, *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Brussel 2014).
 Wennekes, Emile, *Het Paleis voor Volkslijt (1864-1929). 'Edele uiting eener stoute gedachte!'* (Den Haag 1999).
 Wolthekker, Dirk, *Alleen omdat ik een Van Hall ben. Gijs van Hall 1904-1977* (Amsterdam 2017).
 Zwart, Frits e.a., *Willem Mengelberg 1871-1951 Dirigent Conductor* (Den Haag 1995). Tweetalige catalogus bij de gelijknamige tentoonstelling in het Haags Gemeentemuseum van 30 mei tot 25 juni 1995.
 Zwart, Frits, *Willem Mengelberg 1871-1951. Een biografie 1871-1920* (Amsterdam 1999).
 Zwart, Frits, *Willem Mengelberg 1871-1951. Een biografie 1920-1951* (Amsterdam 2016).

Periodieken:

Dagbladen

Boston Globe
Financial Times
Het Financieele Dagblad
Frankfurter Allgemeine Zeitung
The Guardian
Le Monde
Neue Züricher Zeitung
New York Times
Nieuwsblad van het Noorden
NRC Handelsblad
Het Parool
De Telegraaf
Völkerische Beobachter
De Volkkrant

Jaarboeken, Tijdschriften en weekbladen

Beleid en Maatschappij
BMGN. Low Countries Historical Review
Boekman Cahier
Bijdragen voor de geschiedenis der Nederlanden
European Review of History
The Economist
ESB
De Gids

De Groene Amsterdammer
Holland Historisch Tijdschrift
Jaarboek van de Maatschappij der Nederlandse Letterkunde
Journal of Economic Literature
Key Notes
Kulturchronik
Liberaal Reveil
Luister
De Negentiende Eeuw
Nouvel Observateur
Ons Erfdeel
Preludium
Skript Historisch Tijdschrift
Spiegel Historiae
Tijdschrift voor Geschiedenis
Urban History
Vrij Nederland

Digitale bronnen

Berliner Philharmoniker
<http://www.berliner-philharmoniker.de>
Boston Symphony Orchestra
<http://www.bso.org>
Chicago Symphony Orchestra
<http://www.cso.org>
Stichting Praemium Erasmianum
<http://erasmusprijs.org>
Gewandhaus Orchester
<http://www.gewandhausorchester.de>
Het Concertgebouw N.V.
<http://www.concertgebouw.nl>
Het Concertgebouworkest
<http://www.concertgebouworkest.nl>
Het Concertgebouworkest (artistiek archief)
<http://archieff.concertgebouworkest.nl>
New York Philharmonic Orchestra
<http://www.nyphil.org>
Wiener Philharmoniker
<http://www.wienerphilharmoniker.at>

Illustratieverantwoording

Omslag: Suzan Beijer

Foto Willem Mengelberg: Stadsarchief Amsterdam

Foto Eduard van Beinum: KCO

Foto Bernard Haitink: KCO

Foto Riccardo Chailly: KCO

Foto Mariss Jansons: KCO

Foto Willem Hutschenruyter: Nederlands Muziek Instituut

Foto Rudolf Mengelberg: Stadarchief Amsterdam / Atelier J. Merkelbach

Foto Piet Heuwekemeijer: Hollandse Hoogte / Spaarnestad Photo / Jack de Nijs

Foto Hein van Royen: Collectie Nico Steffen

Foto Willem Wijnbergen: Hollandse Hoogte / Rob Huibers

Foto Jan Willem Loot: KCO

Foto Concertgebouw: Martin Wood

Foto Auteur: Ronald Knapp

(Bewerking portretfoto's dirigenten en directeuren: Ronald Knapp)

Verantwoording gepresenteerde data

De in dit boek opgenomen tabellen geven een indruk enerzijds van de salariskloof tussen dirigent en orkestmusici ten tijde van Willem Mengelberg (tabel A) en anderzijds die van de Amsterdamse orkestmusici en hun buitenlandse collega's (tabel J) in de jaren rond de millenniumwisseling. Deze vergelijking is uitgebreid met het aantal formatieplaatsen in de betreffende orkesten (tabel K). Daarnaast geven de gepresenteerde data een beeld van de gestage groei van de subsidies in de eerste helft van de twintigste eeuw (tabellen B, C, D). Ook de naoorlogse groei van het aantal Nederlandse podiuminstellingen en het aantal uitvoeringen dat zij produceerden is in kaart gebracht (tabellen E, F, G). In het verlengde daarvan is er aandacht voor de groei van het aantal musici van het Concertgebouworkest versus de stijging van directie/staf (Tabel I). De inkomsten en uitgaven van het Concertgebouworkest in de jaren 1988 en 2008 worden eveneens belicht (tabel H). In deze periode startte het orkest met bedrijfssponsoring ter compensatie van subsidiekortingen. Ten slotte is er een vergelijking tussen het Concertgebouworkest en de Berliner Philharmoniker op basis van enkele basale kenmerken (tabel L).

Paginanummers tabellen:

A,	43
B,	62
C,	85
D,	86
E,	150
F,	150
G,	151
H,	153
I,	167
J,	181
K,	181
L,	190

Nawoord

Nietzsche heeft het mooi gezegd: ‘*Ohne Musik wäre das Leben ein Irrtum*’.¹⁰¹² Klassieke muziek speelt ook in mijn leven een belangrijke rol. Het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest trokken daarbij al vroeg mijn aandacht. Toen de directies van beide instellingen mij als (kunst)redacteur van *Het Financieele Dagblad* vroegen om bijdragen voor enkele jubileumboeken, ontdekte ik dat de zakelijke geschiedenis van het orkest er in de literatuur bekaaid vanaf kwam. Tegen deze achtergrond besloot ik een proefschrift over dit onderwerp te schrijven en ik dacht daarbij meteen aan de Universiteit Leiden, waar ik in de jaren tachtig met veel voldoening geschiedenis had gestudeerd.

Het werd mij na jaren *FD* opnieuw duidelijk dat de historische retorica andere eisen stelt dan het journalistieke proza. In Henk te Velde, hoogleraar Vaderlandse Geschiedenis vond ik een kundig en toegewijd promotor. Henk maakte mij op zijn kalme en heldere wijze opnieuw vertrouwd met de finesses van de geschiedbeoefening. Naar hem gaat mijn dank in eerste instantie uit. De gesprekken met hem, de bijeenkomsten met zijn promovendi en de geanimeerde gezamenlijke maaltijden na afloop had ik beslist niet willen missen. Ook dank ik de leescommissie voor de scherpzinnige commentaren en de plezierige contacten. Jan Bank, Jeroen Duindam, Jan Hein Furnée, Inger Leemans en Frans de Ruiter: ik heb jullie inbreng zeer op prijs gesteld.

De directies van het Concertgebouw N.V. en het Concertgebouworkest waardeer ik voor hun coöperatieve medewerking aan mijn onderzoek. Hetzelfde geldt voor Johan Giskes, die een baken was in het Stadsarchief Amsterdam en een goed geïnformeerde gesprekspartner. Met collectioneur Nico Steffen, die zo genereus was om zijn encyclopedische kennis van gebouw en orkest met mij te delen, voerde ik lange gesprekken. Ze waren de autoritten naar het Oosten van het land zeker waard.

Voormalig orkestinspecteur Theo Berkhout maakte mij vertrouwd met de mores achter de schermen van het Concertgebouworkest. Aan de boeiende uitwisseling op zaterdagochtenden in zijn fraaie dorp onder de rook van Amsterdam bewaar ik mooie herinneringen. Ook denk ik met genoegen terug aan de lunches met de erudiete Anton Zijderveld, die zo inspirerend kan vertellen over de klassieke cultuursociologen. *Last but not least* dank ik mijn naasten voor hun belangstelling en *support* in de afgelopen jaren.

¹⁰¹² Friedrich Nietzsche, *Götzen-Dämmerung oder wie man mit dem Hammer philosophiert* (Leipzig 1889).

Over de auteur

Bert Koopman (Alkmaar 1959) voltooide gelijktijdig de School voor de Journalistiek in Utrecht en de Muziekpedagogische Academie in Alkmaar (hoofdvak piano). In de periode 1985-1990 studeerde hij geschiedenis aan de Universiteit Leiden. Hij schreef een doctoraalscriptie over de Amerikaanse journalist Walter Lippmann (1889-1974). In de periode 2010-2018 deed hij aan de Leidse universiteit onder leiding van Prof.Dr. Henk te Velde, hoogleraar Nederlandse Geschiedenis, promotieonderzoek naar de zakelijke geschiedenis van het Koninklijk Concertgebouworkest.

Koopman was van 1990 tot 2013 werkzaam bij *Het Financieele Dagblad* in Amsterdam als redacteur Ondernemingen & Bedrijfstakken, Binnen- & Buitenland, Economie & Politiek alsook Opinie. In de periode 1997-2004 was hij als chef Kunst verantwoordelijk voor het wekelijkse cultuurkatern van de zakenkrant. Hij is sinds 2013 actief als zelfstandig journalist en publicist.

In het kader van zijn promotieonderzoek tekende hij de herinneringen op van de voormalig inspecteur van het Concertgebouworkest. Ze zijn verschenen in 2015 onder de titel: *Achter de schermen. Het Concertgebouworkest tussen traditie en vernieuwing* – en voorzien van een inleiding van toenmalig chef-dirigent Mariss Jansons. Momenteel verleent hij zijn medewerking aan een managementboek over het selecteren en aandragen van bestuurders en commissarissen in het hogere segment van de publieke en private sector.

Namenregister

Abbado, Claudio, 104, 139, 141, 173
Adam, Thomas, 55
Adlington, Robert, 114, 115, 116
Adorno, Theodor, 181
Aerts, Remieg, 36, 112
Amerongen, Martin van 32
Abendroth, Hermann, 33
Alessie, Johannes Theodorus, 74
Andriessen, Louis, 114, 115, 116, 117, 135
Ashkenazy, Vladimir, 131
Baaren, Kees van, 114, 160, 161
Bach, Johan Sebastian, 23, 66, 99, 116, 122, 123, 127, 138, 175, 186
Bailey, Derek, 185
Baker-Carr, Janet, 53
Bank, Jan, 11, 14, 16, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 38, 40, 52, 58, 65, 66, 79, 95, 97, 99, 100, 114, 115, 117, 118, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 134
Barenboim, Daniel, 141
Bart, Jan van, 13
Barlaeus, Caspar, 40
Barók, Béla, 28, 62, 67
Baumol William, 142, 143, 144, 145, 148, 170, 171, 172, 179, 190, 203
Bazen, David, 165, 166, 193, 194
Beatrix, kiningin der Nederlanden, 135
Beckers, René, 55
Beer, Ronald de, 26, 101, 120, 138
Beethoven, Ludwig van, 23, 24, 25, 28, 67, 96, 98, 121, 139, 187, 189, 203
Beinum, Bart van, 11, 65, 70, 88, 89
Beinum, Eduard van, 9, 10, 18, 23, 26, 42, 50, 52, 56, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 83, 88, 89, 90, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 108, 111, 127, 135, 138, 139, 140, 173, 192, 198, 199, 201
Bekaert, Xavier, 14, 18, 106, 162, 167, 179, 188, 195
Benjamin, Walter, 184
Berg, Alban, 67, 123, 139, 184
Berg, Sjoerd van den, 11, 52, 94, 105, 119, 134, 157
Bergfeld, Joachim, 77
Berckenhoff, Herman, Leonard, 23
Berio, Luciano, 127, 138, 175, 203
Berkel, Benien van, 12, 75, 76, 84, 85, 86, 87
Berkhout, Theo, 20, 66, 98, 99, 102, 105, 112, 122, 125, 126, 128, 139, 140, 157, 161, 170, 174, 180
Berlage, Hendrik Petrus, 21
Berlioz, Hector, 91, 123
Bernstein, Leonard, 54, 98, 104, 164, 173
Beugels, Paul, 121
Beuken, Marian van den, 8, 14, 15, 20, 126, 134, 157, 165, 166, 167, 168, 169, 180
Beyer, Marc de, 52
Bièvre, Louis de, 128
Bismarck, Otto von, 24

Blaug, Mark, 142
Bloch, Ernst, 33
Blom, Hans, 48, 121
Boehmer, Konrad, 52, 53, 105
Boekman, Emanuel, 34, 49, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 85, 86
Böhm, Karl, 33
Boissevain, Charles, 41
Boissevain, Charles, Ernst, Henri, 41, 42, 46
Boissevain, Menso, 82
Bok, Derek, 143, 144
Bon, Willem Frederik, 118, 185
Bondt, Cornelis de , 113
Boomgaard, Jan, 20
Boonstra, Cor, 154
Booy, Hendrik de, 44, 46, 47
Bottenheim, Salomon, 23, 28, 31, 63, 159
Boulez, Pierre, 23, 116
Bour, Ernest, 185
Bourdieu, Pierre, 142
Bouwman, Mathijs, 148
Bowen, José Antonio, 8
Bowen, William, G., 142, 143, 171
Braas, Ton, 11
Braat, Leo, 80
Brahms, Johannes, 42, 65, 98, 160, 175, 189
Bregstein, Philo, 32
Brems, Hugo, 113
Breuker, Willem, 152
Brinkman, Elco, 126, 151
Brokken, Jan, 97, 124
Brouwer, Maria, 132
Bruckner, Anton, 67, 96, 98, 102, 164, 174, 175
Brüggen, Frans, 124
Bruins, Theo, 160
Bülow, Hans von, 37, 64
Busch, Fritz, 28, 33
Busoni, Ferruccio, 26
Bussotti, Sylvano, 138
Cals, Joseph, 87, 92
Camijn, Aart Jan Willem, 38
Canarina, John, 54
Carse, Adams, 55
Casals, Pablo, 26
Chailly, Luciano, 138
Chailly, Riccardo, 9, 11, 12, 15, 18, 52, 63, 94, 120, 127, 138, 139, 140, 141, 157, 163, 165, 167, 169, 170, 172, 173, 175, 182, 186, 189, 199, 200, 201
Chartres, Bernardus van, 97
Christie, John, 100
Cleij, Michiel, 27, 113, 127, 185, 186, 188
Cnoop Koopmans, Willem

Collot d'Escury, Cornelis, 82
Cottrell, Stephen, 113, 141
Cornelis, Evert, 26
Cort van der Linden, Pieter, 59
Coul, Paul op de, 84
Cowen, Tyler, 39
Cronheim, Paul, 27, 44
Cuypers, Pierre, 52
Daamen, Melle, 128
Dantzig, Dolf van, 9, 94, 95, 104, 109, 118, 135, 155
Dantzig, Marre, 104
Davis, Colin, 99
Debussy, Claude, 35, 63, 67, 98, 186, 189
Demmler, Martin, 189
Delden, Lex van, 109
Delpeut, Thomas, 17, 23, 37, 39
Deneckere, Gita, 52
Deploige, Jeroen, 52
Diepenbrock, Alphons, 64
Diepenbrock, Florian, 13, 34, 35, 36, 38, 39, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 106, 110, 143
Dijk, Jasper van, 182
Dijck, José van, 176, 177
Dijkstra, Mark, 162
Dokkum, Jan Dirk Christiaan van, 35
Dongen, Mark van, 27, 113, 127, 185, 186, 188
Donker, Anthonie, 78
Donkersloot, Nico, 78, 81, 82
Dopper, Cornelis, 26
Drees, Willem, 86
Drion, Frans, 59
Dufallo, Richard, 185
Ebben, Maurits, 170
Egmond, Max van, 122
Engen, Max van, 193
Eppink, Jan, 17
Ferwerda, Hans, 35, 106, 158, 159, 161, 162, 163, 187, 189
Fiedler, Max, 53
Fleischmann, Ernest, 112
Florida, Richard, 147, 148
Flothuis, Marius, 13, 20, 26, 27, 31, 32, 34, 39, 43, 44, 56, 65, 67, 69, 94, 95, 103, 104, 109, 115, 116, 117, 118, 127, 164, 184, 185
Forck, Gerhard, 189
Freijer, Hendrik, 44
Fried, Joel Ethan, 162, 163, 166, 167, 186, 187, 189
Furnée, Jan Hein, 23, 36, 37, 40
Furtwängler, Wilhelm, 76, 103
Gatti, Daniele, 9, 52, 63, 175
Geer, Dirk Jan de, 30
Geerling, Max, 120
Geffen, David, 93

Geluk, Jan Joost, 88
 Gendt, Adolf Leonard van, 38
 Gehrels, Carolien, 193
 Gerke, Willem, 47
 Gericke, Wilhelm, 53
 Gessel, Jeroen van, 23, 40
 Gielen, Jos, 87, 92
 Gillinson, Clive, 160
 Gilse, Jan van, 83
 Ginneken, Jaap van, 163, 164
 Girardi, Enrico, 11
 Giskes, Johan, 13, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 49, 54, 56, 57, 61, 66, 67, 72, 73, 74, 78, 83, 95, 96, 99, 103, 105, 108, 109, 115, 116, 122, 133, 134, 140, 167, 183, 189
 Giuliani, Carlo Maria, 96, 104, 133
 Glastra van Loon, Otto, 102
 Glasz, Jaap, 168
 Gleich, Clemens Chistoph von, 28
 Goedewaagen, Tobie, 12, 75, 76, 84, 85
 Gould, Glenn, 23
 Graeff, Andries, de, 32, 33
 Graeff, Dirk, Georg de, 120
 Greudanus, Gerhard, 125
 Greup, Gerrit Mattheus, 104, 119
 Grieg, Edvard, 26
 Grijp, Louis Peter, 26, 27, 35, 36
 Groot, Rokus, de, 35, 185
 Haffner, Herbert, 78, 98, 189
 Haffner, Sebastian, 31
 Hagenbeek, Cees, 9, 120, 134, 155, 156, 158
 Haitink, Bernard, 9, 11, 12, 15, 18, 20, 25, 52, 53, 63, 66, 67, 70, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 160, 164, 165, 169, 170, 173, 178, 189, 198, 199, 201
 Hall, Gijs van, 41, 113
 Hallmark, Rufus, 53
 Hargreaves Heap, Shaun P. 144
 Haring, Frits den, 191
 Harinxma thoe Slooten, Johan Sippo.
 Harnoncourt, Nikolaus, 98, 122, 123, 124, 189
 Hartogh, Abraham, Frans Karel, 38
 Hasselt, Luc van, 154
 Haydn, Joseph, 67, 98, 99, 122, 124, 127, 139, 175, 176
 Hecht, Peter, 58
 Heemskerk, Frederik, 28, 30, 31, 32, 33, 69, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84
 Heemskerk, Theo, 59
 Heertje, Arnold, 142, 144, 145, 148
 Heg, Hans, 130, 138
 Heineken, Henri Pierre, 51, 82
 Helderling, Ernst, 38

Hellenberg Hubar, Jan, 128
 Hellsberg, Clemens, 78, 158, 188
 Hemels, Siegrid, 192
 Hennipman, Pieter, 144
 Heppener, Robert, 138
 Herbers, Werner, 113, 138
 Hermans, Willem Frederik, 87
 Heuwekemeijer, Piet, 9, 12, 65, 71, 81, 87, 88, 90, 94, 99, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 112, 113, 115, 116, 118, 119, 135, 136, 143, 172, 200, 201, 202, 203
 Hietbrink, Suzan, 145
 Higginson, Henri Lee, 53, 54
 Hijmans van den Bergh, Lodewijk, 155
 Hitler, Adolf, 33, 73, 77
 Hitters, Erik, 16, 39, 111, 139
 Hiu, Pay-Uun, 108
 Hobsbawm, Eric, 51, 52
 Hoeting, Henk, 80
 Hölderlin, Friedrich, 189
 Hoogervorst, Sannie, 56, 57, 58, 59, 60
 Horatius, Quintus, 16
 Huizinga, Johan, 153
 Hulsker, Jan, 104
 Hulst, Jacques van der, 119, 121, 133, 134, 183
 Hutschenruyter, Willem, 13, 26, 27, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 55, 63, 110, 200, 201, 202
 Huysmans, Frank, 176
 Isaacs, Jeremy, 101
 Jansone, Iraida, 175
 Jansons, Arvīds, 175
 Jansons, Mariss, 9, 11, 12, 18, 20, 21, 52, 63, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 180, 182, 199, 200, 201, 203
 Janssen, Guus, 138
 Janssen, Paul, 152
 Jochum, Eugen, 33, 96, 103
 Jong Schouwenburg, John William de, 66, 74, 82, 87, 88, 89, 104, 111
 Jonker, Ed, 24
 Joosten, Dirk Herbert, 38
 Juliana, koningin der Nederlanden, 120
 Kaal, Harm, 57
 Kam, Flip de, 146
 Kappeyne van de Coppello, Nicolaas, Johannes Cornelis, 82
 Kan, Jan, 30
 Karajan, Herbert von, 33, 83, 98, 116, 164, 173, 175, 189
 Kempen, Paul van, 70, 73, 74, 75, 83, 84, 96, 128
 Kennedy, James, 112, 114, 120
 Kersjes, Anton, 130
 Kes, Willem, 9, 10, 22, 23, 35, 36, 44, 64, 70, 173
 Keulen, Geert van, 138
 Keuning, Doede, 17
 Keuris, Tristan, 185
 Keynes, John Maynard, 86, 132, 145, 178

Khalifa, Michel, 14, 27, 66, 106, 125, 130, 131, 132, 158
 Klaassen, Rein, 165
 Klamer, Arjo, 195
 Kleiber, Erich, 26, 33
 Klemperer, Otto, 33, 103
 Klerk, Thom de, 113
 Klink, Pim van, 12, 34, 56, 59, 75, 86, 87, 142, 145, 147, 149, 150, 152, 183
 Knappertsbusch, Hans, 33
 Kogel, Gustav, 26
 Kok, Wim, 135, 178
 Kolfschoten, Hans, 86
 Kondrasjin, Kirill, 127, 174
 Koning, Johan, 31
 Koopman, Bert, 20, 66, 99, 102, 105, 125, 126, 127, 132, 134, 156, 161, 193
 Koopman, Ton, 124
 Kouwenhoven, Jan, 14, 20, 134, 138, 184
 Krauss, Clemens, 33
 Krebbers, Herman, 123, 180
 Kuyper, Abraham, 48
 Laan, Kornelis ter, 59
 Lamberts, Emiel, 48
 Landman, Rob 10, 23, 173
 Lawson, Colin, 29, 54, 55, 113, 141, 160
 Lebracht, Norman, 182
 Lede, Kees van, 128
 Leeuw, Reinbert de, 114
 Leeuw, Gerardus van der, 86, 87, 92
 Leeuw, Kees de, 84
 Leeuw, Ton de, 108, 114
 Leinsdorf, Erich, 53
 Lekkerkerker, Annet, 191
 Leonhardt, Gustav, 124
 Leur, Truus, de, 10, 11, 23, 66, 67, 68, 70, 72, 73, 83, 88, 89, 108, 109, 111
 Liefstinck, Piet, 86
 Liszt, Franz, 37, 42
 Loot, Jan Willem, 9, 12, 118, 120, 157, 160, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 183, 184, 186, 193, 194, 201, 203
 Loudon, Aernout, 154
 Lubbers, Ruud, 135, 178
 Lugt, Godfried van der, 154
 Luzac, Elie, 40
 Maassen, Hans, 73
 Maazel, Lorin, 54
 Maecenas, Gaius Cilnius, 16
 Machula, Tibor de, 70
 Maderna, Bruno, 114, 115, 116, 117
 Mahler, Gustav, 15, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 35, 52, 53, 54, 63, 64, 77, 80, 96, 97, 98, 115, 123, 126, 138, 139, 162, 163, 164, 174, 175, 184, 186, 187, 189, 198, 200
 Mak, Geert, 40
 Mann, Thomas, 187

Marchant, Hendrik Pieter, 30, 59
 Marez Oyens, Gerrit Hendrik, 82
 Marez Oyens, Hendrik Jan de, 38
 Martin, Frank, 139
 McCraw, Thomas, K., 131
 Meddens, Jan, 192
 Mendelssohn Bartholdy, Felix, 32, 186
 Mengelberg, Friedrich Wilhelm, 24
 Mengelberg, Mischa, 114, 115
 Mengelberg, Nora, 67
 Mengelberg, Rudolf, 8, 27, 44, 49, 50, 50, 51, 63, 66, 68, 72, 73, 74, 79, 81, 82, 83, 92, 200, 201
 Mengelberg, Willem, 9, 10, 13, 15, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 56, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 94, 95, 97, 100, 102, 110, 115, 123, 127, 136, 138, 139, 141, 170, 173, 182, 184, 197, 198, 199, 200, 201, 202
 Mengelberg-Wubbe, Tilly, 30, 51
 Messchaert, Johannes, 64
 Messiaen, Olivier, 139, 187
 Meyer, Dominique, 188
 Micheels, Pauline, 69, 77, 78, 82, 83
 Mierlo, Hans van , 114
 Mirowski, Philip, 143, 144
 Monteux, Pierre, 26, 61, 61, 67, 103
 Morgan, John Piermont, 54
 Morrison, Richard, 100, 158
 Mossel, Isaac, 47
 Mozart, Wolfgang Amadeus, 28, 67, 96, 98, 122, 124, 127, 139, 174, 175, 186, 189
 Muck, Karl, 26, 28, 53
 Muck, Peter, 189
 Mulder, Cees, 120
 Mulisch, Harry, 111, 113, 116
 Muller, Henk, 99
 Müller, Sven Oliver, 23
 Mundy, Simon, 11, 107
 Mussert, Anton, 69
 Myers, Paul, 98
 Nasar, Sylvia, 131, 132, 144
 Nelissen, Niek, 11, 22, 52, 67, 70, 83, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 118, 125, 127, 138, 164
 Nierenberg, Roger, 192
 Nietzsche, Friedrich, 131
 Nieuwenhuis, Constant, 113
 Nieuwkerk, Mascha van, 34, 37, 38, 39
 Nikisch, Arthur
 Nolthenius, Hélène, 42, 56
 Nono, Luigi, 116
 Nouhuys, Tom van, 14, 24, 130, 131, 132
 Nuis, Aad, 159, 184, 199
 Ogtrop, Petrus Antonius Ludovicus van, 38, 45
 Olthuis, Kees, 185

Oosterbaan Martinius, Warna, 16, 144, 150, 171
 Orff, Carl, 91
 Otten, Jürgen, 189
 Otterloo, Willem, 83, 118
 Oostrom, Frits, 131
 Oud, Pieter, 30
 Oven, Julius Christiaan, 28, 82
 Overbeeke, Emanuel, 115, 153, 185, 186
 Overvest, Bastiaan, 162
 Paap, Wouter, 35
 Palmier, Jean-Michel, 184
 Pappano, Antonio, 101
 Paxman, Jeremy, 170
 Pen, Jan, 143
 Petrassi, Goffredo, 138
 Peyser, Joan, 53
 Pieterse, George, 113, 180
 Pilavachi, Costa, 164
 Plasterk, Ronald, 182
 Ploeg, Rick van der, 143
 Plukker, Henry, 71
 Polak, Henri, 44, 49
 Polak, Wim, 125, 126, 135
 Pollones, Jean, 38
 Porter, Michael, 147
 Pots, Roel, 34, 48, 49, 56, 57, 58, 59, 61, 86, 87, 149, 150, 151, 152, 184
 Powell, Enoch, 170
 Prokofjev, Sergej, 139
 Propertius, Sextus, 16
 Puccini, Giacomo, 139, 173
 Puffelen, Frank van, 143, 145
 Pugno, Raoul, 26
 Pulitzer, Joseph, 54
 Putten, Bas van, 11, 12, 52, 53, 102, 109, 113, 114, 115, 117, 126, 127, 139, 140, 159, 162, 163, 167, 175, 184, 186
 Quanz, Johann Joachim, 116
 Raak, Ronald, 184
 Raasveld, Paul, 152
 Rachmaninov, Sergej, 131
 Rabinovitsj, Nikolaj, 174
 Raes, Jan, 14, 167, 201
 Ranger, Terrence, 51
 Rauter, Hanns Albin, 76
 Ravel, Maurice, 23, 28, 53, 63, 67, 98
 Rees, Richard van, 17, 22, 23, 24, 30, 41, 42, 43, 187, 188
 Reeser, Eduard, 23, 35, 37
 Reger, Max, 24
 Reibestein, Robert, 90, 106, 128, 157, 188, 189, 190, 192
 Reichenfeld, János, 29, 114, 184
 Reinink, Hendrik Jan, 108

Reinink, Simon, 132
 Repko, Ninske, 8, 83, 93
 Reve, Gerard Kornelis van 't, 87
 Ricardo, David, 144
 Rieken, Herman, 179
 Riemen, 95, 97, 98, 112
 Riemsdijk, Johan, Cornelis, Marius, 24
 Rijn, Rembrandt van, 58
 Rieu Sr., André, 107
 Rink, Pieter, 58
 Rinnooy Kan, Alexander, 125
 Rockefeller, John D., 54
 Romein Verschoor, Annie, 77
 Roos, Albert de, 34, 43, 83, 87, 88, 104
 Roosevelt, Franklin Delano, 61
 Rooy, Piet de, 48, 60, 156, 178
 Rosbaud, Hans, 115
 Rosingh, Frederik, 82
 Rossem, Maarten van, 24
 Rostropowitsj, Mstislav, 104, 187
 Royen, Hein van, 9, 12, 22, 26, 38, 42, 43, 94, 104, 116, 118, 119, 127, 155, 156, 158, 164, 167, 183, 185, 203
 Ruiten, Frans de, 112, 159, 160, 199
 Russel, George, 30
 Russel, Thomas, 72
 Rutten, Theo, 86, 87, 92, 144
 Ruzicka, Peter
 Sachs, Harvey, 29
 Samama, Leo, 35, 43, 110, 127
 Sanders, Martijn, 14, 24, 90, 91, 92, 126, 130, 131, 132, 134, 166
 Sas, Niek van, 34
 Scager, George, 71
 Schäfer, Dirk, 64
 Schaeffer, Boguslaw, 185
 Schat, Peter, 109, 113, 114, 115, 116, 117, 135
 Schaik, Gé van, 128
 Scherpenhuijsen Rom, Willem, 126, 128, 129, 134, 154, 159, 160, 166, 167, 168, 182
 Schillings, Max von, 26, 28
 Schindler, Anton, 24
 Schmidt, Christian Martin, 24
 Schmidt, Fritz, 82
 Schnabel, Paul, 48, 149, 176, 177
 Schnittke, Alfred, 138
 Schönberg, Arnold, 24, 32, 67, 108, 138, 139, 184
 Schönberger, Elmer, 108
 Schouten, Karl, 96
 Schrattenholz, Helena Franziska, 24
 Schubert, Franz, 67, 175, 186
 Schumann, Robert, 175, 186
 Schumpeter, Joseph, 131, 132

Schuricht, Carl, 33
 Schuyt, Theo, 55
 Sciarrino, Salvatore, 138
 Sent, Esther, 143, 144
 Seyss-Inquart, Arthur, 32, 75, 77, 82
 Shanet, Howard, 29, 54
 Sillem, Jérôme, Alexander, 38, 46, 47
 Sitkoff, Harvard,
 Sjostakovitsj, Dmitri, 175, 187
 Slatkin, Leonard, 169
 Smiers, Joost, 75
 Smith, Chris, 101
 Smithuisen, Cas, 17, 23, 44, 49, 60, 152, 195
 Snijder, Geerto, 75
 Snyder, Louis, 53
 Solti, Georg, 100, 164
 Sombart, Werner, 131
 Sorgdrager, Winnie, 150, 151, 193
 Spanjaard, Ed, 118
 Spinola, Julia, 174
 Spoor, André, 47
 Steffen, Nico, 20, 25, 29, 32, 33, 40, 52, 56, 57, 76, 97, 98, 99, 100, 102, 107, 124, 133, 163, 164
 Steinberg, Michael, 53
 Stenz, Markus, 169
 Stevens, Leo, 192
 Stheeman, Ubbo, 113, 116, 120
 Stockhausen, Karl Heinz, 116
 Stuers, Victor de, 58
 Straatman, Franz, 12, 118, 121, 127, 140, 155, 165, 166, 167, 168, 169, 183
 Straub, Henriette, 27, 51, 52
 Strauss, Richard, 15, 23, 24, 25, 33, 53, 64, 115, 175, 184
 Stravinski, Igor, 23, 28, 53, 62, 63, 98, 139, 175, 189
 Strumpff, Willem, 44, 45
 Sutherland, Willem, 121, 152
 Swarowsky, Hans, 175
 Szigéti, Joseph, 33
 Terwey, Joep, 113
 Tijn, Theo van, 40
 Thijn, Ed van, 127, 170
 Thorbecke, Johan Rudolph, 193
 Throsby, David, 142
 Tolanski, Jon, 29, 54
 Tomasoni, Omar, 182
 Tooley, James, 101
 Tornqvist, Saskia, 113
 Toscanini, Arturo, 29, 33, 50, 103
 Touwen, Jeroen, 141
 Tovey, Bramwell, 8, 143
 Tschaikov, Basil, 112

Tsjaikovski, Pjotr, 23, 65, 116, 175
 Twain, Mark, 160
 Varèse, Edgard, 139
 Varnedoo, Kirk, 55
 Vaughan, Jonathan, 160
 Veen, Maarten van, 168, 169, 170, 188
 Veen, Winfried van, 183
 Veenstra, Piet, 167
 Velde, Henk te, 17, 36, 52, 112, 117, 120, 170
 Velema, Wyger, 40
 Verdi, Guiseppe, 73, 75, 138, 139
 Vergilius, Publius, 16
 Verhey, Toon, 75
 Vermeulen, Odilia, 11
 Viotta, Henri, 25, 28, 40, 41, 42, 55, 70
 Visconti, Luchino, 97
 Visser, Johannes Theodoor de, 59
 Vliet, Arne van, 111
 Vlijmen, Jan van, 114, 115, 116, 117, 157
 Vonk, Hans, 118
 Vries, Bert de, 19
 Vries, Gerard de, 195
 Vries, Johan de, 119
 Vries, Johannes de, 38
 Vries, Han de, 113
 Vries, Theun de, 87
 Vroom, Nico, 87, 88
 Waart, Edo de, 113, 118
 Wagner, Gerrit, 130
 Wagner, Richard, 23, 52, 96, 100, 101
 Wagt, Gabri van der, 67
 Walter, Bruno, 26, 33, 54, 61, 62, 97, 103
 Weber, Carl Maria von, 52
 Webern, Anton, 67, 138
 Wel, Judith van der, 14, 51, 158, 161
 Welsler-Möst, Franz, 188
 Wendelaar, Willem Carel, 80
 Wennekes, Emile, 11, 23, 24, 36, 38, 39, 52, 66, 79, 95, 97, 99, 100, 114, 115, 117, 118, 126, 127, 128, 164
 Wertheim, Siegfried, 47
 Wesseling, Jan, 145
 Wibaut, Floor, 57
 Wijnbergen, Willen, 9, 120, 128, 139, 141, 154, 156, 157, 158, 159, 163, 166, 171, 172, 184, 199, 200, 201, 202, 202, 203
 Wilhelmina, koningin der Nederlanden, 80, 81, 120
 Winfield, Roger, 100
 Wissing, Wisso, 181
 Wolthekker, Dirk, 39, 41, 112
 Woudenberg, Hendrik Jan, 79
 Wüllner, Franz 24

Zander ter Maat, Paul, 10
Zantinge, Gea, 134
Zekveld, Jan, 156, 157, 162, 166, 167, 171, 185, 186, 202, 203
Zemlinsky, Alexander, 139, 157
Zijderveld, Anton, 195
Zwart, Frits, 10, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 61, 75, 76, 77,
78, 79, 80, 81, 110
Zwarts, Elly, 130
Zweden, Jaap van, 179
Zweers, Bernard, 35