



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

### *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 Heuwerkemeijer 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.<sup>477</sup> 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.<sup>478</sup> 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 Heuwerkemeijer in 1967, met zakelijk leider Van Dantzig. Op verzoek van Haitink verdween in 1974 het zogenoemde vetorecht van de dirigent: over artistieke zaken moest

---

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

<sup>478</sup> 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.<sup>479</sup> 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).<sup>480</sup> 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.<sup>481</sup>

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.’<sup>482</sup>

Haitink (1929) kwam uit een degelijke familie.<sup>483</sup> 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.<sup>484</sup> 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.<sup>485</sup> De jonge Haitink had weinig zelfvertrouwen.<sup>486</sup> ‘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.<sup>487</sup> 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.’<sup>488</sup>

---

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

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

<sup>481</sup> Mundy, *Bernard Haitink*, 130.

<sup>482</sup> 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.

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

<sup>484</sup> *Preludium*, maart 2004, 6, 7.

<sup>485</sup> 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.

<sup>486</sup> *Preludium* maart 2004, 7.

<sup>487</sup> Riemen, *De universiteit van het leven*, 54.

<sup>488</sup> *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.<sup>489</sup> 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.<sup>490</sup> 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.’<sup>491</sup> 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.<sup>492</sup> 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.<sup>493</sup>

---

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

<sup>490</sup> 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>.

<sup>491</sup> *Preludium* april 1986, 14.

<sup>492</sup> 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.

<sup>493</sup> 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.’<sup>494</sup> 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.’<sup>495</sup>

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.’<sup>496</sup> 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.<sup>497</sup>

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.<sup>498</sup>

---

<sup>494</sup> *Preludium* april 1984, 6,7.

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

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

<sup>497</sup> 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.

<sup>498</sup> 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.<sup>499</sup> 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.’<sup>500</sup>

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’.<sup>501</sup> 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.<sup>502</sup> 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.’<sup>503</sup>

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.’<sup>504</sup>

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-

<sup>499</sup> Zie: Steffen, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière* (Huizen 1999). Gelimiteerde oplage verspreid in eigen beheer.

<sup>500</sup> Riemen, *De universaliteit van het leven*, 54. Zie ook: Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 152.

<sup>501</sup> Zie: ‘Der Medienimperator – Herbert von Karajan (1955-1989)’ in: Haffner, *Die Berliner Philharmoniker*, 221. Alsook: Paul Myers, *Leonard Bernstein* (Londen 1998) 226.

<sup>502</sup> Gesprek met Berkhout d.d. 14 maart 2009 te Landsmeer.

<sup>503</sup> *Preludium* 2004, 6.

<sup>504</sup> 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*.<sup>505</sup> 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.’<sup>506</sup>

## 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.<sup>507</sup> 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.<sup>508</sup> 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’.<sup>509</sup> 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.<sup>510</sup> 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.<sup>511</sup> 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.<sup>512</sup> Toch was

---

<sup>505</sup> *NRC Handelsblad*, 22 maart 2008.

<sup>506</sup> Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern.

<sup>507</sup> 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,

<sup>508</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 121.

<sup>509</sup> Piet Heuwekemeijer, 122. Zie ook: Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’ 91.

<sup>510</sup> 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.

<sup>511</sup> 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.

<sup>512</sup> 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.’<sup>513</sup>

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.’<sup>514</sup> 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.<sup>515</sup>

Daarnaast speelde nog een affaire met een orkestmusicus die buiten Haitink om ontslagen was.<sup>516</sup> Het betrof de solohoboïst Roger Winfield die door orkestmanager Eric Bravington de wacht was aangezegd.<sup>517</sup> 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.’<sup>518</sup> 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.<sup>519</sup> 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

---

<sup>513</sup> 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.

<sup>514</sup> Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 94. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 119.

<sup>515</sup> Ibidem 130.

<sup>516</sup> Richard Morrison, *Orchestra. The LSO: a century of triumph and turbulence* (Londen 2004), 164.

<sup>517</sup> Met dank aan Steffen.

<sup>518</sup> Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 158.

<sup>519</sup> 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.<sup>520</sup>

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.<sup>521</sup>

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.<sup>522</sup>

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

---

<sup>520</sup> Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 105.

<sup>521</sup> Ibidem 157. Zie ook: De Beer, *Dirigenten* (Amsterdam 2003) 53-55.

<sup>522</sup> *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.’<sup>523</sup> Muziekrecensies en –kritieken leest hij sporadisch. In plaats van terugdenken over hoe het is geweest, is Haitink liever bezig met het volgende concert.<sup>524</sup> 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.<sup>525</sup>

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.<sup>526</sup> 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.’<sup>527</sup> 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’.<sup>528</sup> 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’.<sup>529</sup> 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).<sup>530</sup> Nu is dit bepaald geen standaard symfonie. Het stuk wordt sinds jaar en dag, terecht of niet, geassocieerd met afscheid nemen.<sup>531</sup> 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.

---

<sup>523</sup> *Preludium*, maart 2004, 6.

<sup>524</sup> Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 89.

<sup>525</sup> Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 55.

<sup>526</sup> *Het Parool*, 4 maart 2014.

<sup>527</sup> Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’, 154.

<sup>528</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO) persbericht d.d. 2 september 2015.

<sup>529</sup> E-mail d.d. 21 juli 2015 van Haitink aan voormalig orkestinspecteur Berkhout.

<sup>530</sup> Met dank aan Steffen.

<sup>531</sup> 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’.<sup>532</sup> 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.<sup>533</sup> 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.<sup>534</sup> 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.<sup>535</sup>

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.<sup>536</sup> 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

---

<sup>532</sup> Giskes, *Dirigenten te gast*, 307.

<sup>533</sup> 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.

<sup>534</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), Tiende jaarverslag van de Nederlandse orkeststichting over 1961/62, p. 69.

<sup>535</sup> 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.

<sup>536</sup> 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.<sup>537</sup>

### **'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.'<sup>538</sup> De laatste jaren van Van Dantzig waren niet eenvoudig. Hij voerde zware onderhandelingen, enerzijds met ambtenaren, subsidieverstrekken en platenmaatschappijen en anderzijds met artiesten, impresario's en belangen-

---

<sup>537</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), tiende jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting over 1961/62, p. 83.

<sup>538</sup> Marre van Dantzig, *Zolang niet alles verteld is. Een kleine kroniek van mijn vader* (Maassluis 2013), 101.

organisaties.<sup>539</sup> 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’.<sup>540</sup> Het begrip ‘muziekcultuur’ was niet nader omschreven.<sup>541</sup> Deze doelstelling is later niet of nauwelijks gewijzigd.<sup>542</sup> 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.<sup>543</sup> 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

---

<sup>539</sup> Ibidem 99.

<sup>540</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) eerste jaarverslag van de Nederlandse Orkeststichting over het boekjaar 1952/53, p. 1.

<sup>541</sup> Boehmer, *Gehoord en ongehoord. Opstellen over muziek* (Utrecht 1974) 67.

<sup>542</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO), jaarverslag 2015, p. 4.

<sup>543</sup> 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.<sup>544</sup>

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.<sup>545</sup>

## **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.<sup>546</sup> 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.<sup>547</sup> 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 repertoireverbreding – 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.

---

<sup>544</sup> 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.

<sup>545</sup> Gesprek met voormalig bestuursvoorzitter Robert Reibestein d.d. 7 april 2008 te Amsterdam.

<sup>546</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), jaarverslag 1966/1967, p. 3. Zie ook Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 168, 385.

<sup>547</sup> 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.<sup>548</sup> Het orkestbestuur koos de zijde van de dirigent en de orkestmusici. Na terugkeer van het ensemble bleek de vertrouwensbreuk tussen Heuwekemeijer en zijn opposanten 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.<sup>549</sup> Heuwekemeijer toucheerde een ontslagvergoeding en partijen spraken af dat ze zich over en weer zouden onthouden van schadelijke gedragingen en uitlatingen.<sup>550</sup>

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.<sup>551</sup> 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

---

<sup>548</sup> 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.

<sup>549</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1966/67, p. 3.

<sup>550</sup> Heuwekemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwekemeijer*, 155.

<sup>551</sup> 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.<sup>552</sup> Toen dit alles resulteerde in de klacht dat Heuwerkemeijer 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.<sup>553</sup> 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.<sup>554</sup> Enkele leden van het stichtingsbestuur wisten Heuwerkemeijer 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.<sup>555</sup> Net als het verzoek van Philips om een kamerorkest werkte ook het idee van De Leeuw als een katalysator om het plan Heuwerkemeijer 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, Heuwerkemeijer 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 Heuwerkemeijer 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.<sup>556</sup>

### **Gevaarlijk spel**

Vanaf januari 1967 was de vernieuwingsgezinde manager Heuwerkemeijer 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 Heuwerkemeijers ‘gevaarlijke spel met jeugddromen’.<sup>557</sup> Publicatie van een op dat moment al afgenomen interview met het *Parool* wist Heuwerkemeijer op het laatste moment tegen te houden.

---

<sup>552</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1962/63, 12. De onder ‘artistieke verrichtingen’ vermelde opnamen blijven beperkt tot het standaard symfonisch repertoire.

<sup>553</sup> Heuwerkemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwerkemeijer*, 142.

<sup>554</sup> Giskes, ‘De geschiedenis’, 117.

<sup>555</sup> 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.

<sup>556</sup> 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.

<sup>557</sup> 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.’<sup>558</sup> Twee dagen later publiceerde het *Parool* een korte reactie van Heuwerkemeijer die stelde dat van enig beraad tussen orkestdirecties geen sprake was. Maar het kwaad was geschied.

Op 28 februari 1967 was het aanblijven van Heuwerkemeijer als directeur opnieuw onderwerp van gesprek in het bestuur van de orkestvereniging met als teneur: ‘Of hij verandert of het gaat zo niet langer.’<sup>559</sup> 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.<sup>560</sup> 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.<sup>561</sup>

Bij elkaar opgeteld was er voor de radicale Heuwerkemeijer geen weg terug meer. Hij was te autoritair en te eigengereid voor consensus.<sup>562</sup> Heuwerkemeijer 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.<sup>563</sup> 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 Heuwerkemeijer.<sup>564</sup>

De ambitieuze Heuwerkemeijer 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. Heuwerkemeijer: ‘Daarbij hield ik bij het ontwikkelen van een volgens mij voor het orkest gunstig beleid te weinig rekening met andere meningen.’<sup>565</sup> 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.<sup>566</sup>

De affaire Heuwerkemeijer 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-

<sup>558</sup> SAA, toegangsnr. 693 (Concertgebouworkest) doos 219 notulen algemeen bestuur sept. 1966 – mrt 1967, *Parool* 15 en 17 februari 1967.

<sup>559</sup> Giskes, ‘De geschiedenis’, 118.

<sup>560</sup> De Leur, ‘Bernard Haitink’, 125.

<sup>561</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 13 maart 1967.

<sup>562</sup> Van Putten, *Alles moest anders. Biografie van Peter Schat*, deel 1 (Amsterdam 2015) 407.

<sup>563</sup> Ibidem, 125. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1966/67, p. 3.

<sup>564</sup> 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 seizoenverslagen. Wegens bezuinigingen in 2009 eindigde ook deze uitgave.

<sup>565</sup> Heuwerkemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwerkemeijer*, 140.

<sup>566</sup> 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.<sup>567</sup> 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.<sup>568</sup> Hutschenruyter en Mengelberg gingen beiden akkoord.<sup>569</sup> 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.<sup>570</sup> 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.<sup>571</sup>

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-

<sup>567</sup> Samama, ‘Willem Mengelberg. De woelige jaren 1895-1920’, 123.

<sup>568</sup> SAA, toegangsnr 1089 (Concertgebouw), inventarisnummer 16, notulen bestuursvergadering d.d. 29 februari 1904.

<sup>569</sup> Zwart, *Willem Mengelberg (1871-1951)*, 117.

<sup>570</sup> Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 177.

<sup>571</sup> 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.<sup>572</sup> 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'.<sup>573</sup> 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.<sup>574</sup> 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'.<sup>575</sup> 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.<sup>576</sup> 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.<sup>577</sup>

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

---

<sup>572</sup> Hitters, *Patronen van patronage*, 59, 60. Zie ook: Arne van Vliet, *Verbanden tussen welvaart en podiumkunsten* (Rotterdam 2009), 24, 25 (*Master thesis*)

<sup>573</sup> Hitters, *Patronen van patronage*, 157.

<sup>574</sup> Harry Mulisch, *Bericht aan de rattenkoning*, (Amsterdam 1966) 87-90.

<sup>575</sup> 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.

<sup>576</sup> De Leur, 'Bernard Haitink', 149.

<sup>577</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), notulen bestuursvergadering 13 maart 1967. Zie ook: De Leur, 'Bernard Haitink', 125.

deftigheid van de gegoede kringen.<sup>578</sup> Het aloude pragmatisme van het meebuigen kwam nu weer duidelijker naar voren.<sup>579</sup> 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.<sup>580</sup> 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.<sup>581</sup> 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.<sup>582</sup> 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 absentie van musici.<sup>583</sup>

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?<sup>584</sup> 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.<sup>585</sup> De fragmentatie ervan druist in tegen het gewenste hoge niveau van het samenspel – een kenmerk van de Amsterdamse orkestklank.<sup>586</sup>

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

---

<sup>578</sup> 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.

<sup>579</sup> Te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme*, 50.

<sup>580</sup> Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben*, 342.

<sup>581</sup> Kennedy, *Nieuw Babylon*, 212. Zie ook: Wolthekker, *Alleen omdat ik een Van Hall ben*, 250, 251.

<sup>582</sup> Heuwerkemeijer, *De autobiografie van Piet Heuwerkemeijer*, 257.

<sup>583</sup> 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.

<sup>584</sup> Gesprek met Berkhout d.d. 1 november 2011 in Landsmeer.

<sup>585</sup> Gesprek Frans de Ruiters d.d. 13 september 2013 te Leiden.

<sup>586</sup> Riemen, *De universiteit van het leven*, 54. In deze serie gesprekken met uitgevers, 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.<sup>587</sup> 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'.<sup>588</sup> 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.<sup>589</sup> 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.<sup>590</sup> 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.'<sup>591</sup> 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.'<sup>592</sup> 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.<sup>593</sup>

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

<sup>587</sup> Stephen Cottrell, 'The future of the orchestra' in: Lawson (ed.), *Lawson e.a. (ed.), The Cambridge companion to the orchestra*, 258, 259.

<sup>588</sup> Saskia Törnqvist, *Nederlands Blazers Ensemble. Luchtfietsers en wegbereiders* (Hoorn 2010) 7.

<sup>589</sup> Van Putten, *Alles moest anders*, 437.

<sup>590</sup> Cleij en Van Dongen, 'Componisten over de vloer', 169.

<sup>591</sup> Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 322.

<sup>592</sup> Harry Mulisch, *Bericht aan de rattenkoning*, (Amsterdam 1966) 197.

<sup>593</sup> 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'.<sup>594</sup>

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.'<sup>595</sup>

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.<sup>596</sup> Schat en andere protesterende componisten kozen een nieuw actiedoel: de uitvoeringspraktijk voor nieuwe muziek en haar marginale plaats in de orkestprogrammering.

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.<sup>597</sup> 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.<sup>598</sup> 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.<sup>599</sup> Ook daar hadden ze ideeën over, want ze kenden één man die de integratie van de eigentijdse muziek in de reguliere programmering 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.<sup>600</sup> 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.<sup>601</sup>

---

<sup>594</sup> Ibidem 257. Zie ook: Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, hoofdstuk 6.

<sup>595</sup> Van Putten, *Alles moest anders*, 325.

<sup>596</sup> Ibidem 330.

<sup>597</sup> Ibidem 436.

<sup>598</sup> *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.

<sup>599</sup> Van Putten, *Alles moest anders*, 331.

<sup>600</sup> *Algemeen Handelsblad*, 22 februari 1966.

<sup>601</sup> 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.<sup>602</sup> 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.’<sup>603</sup> Mengelberg bracht tussen 1920 en 1940 een kleine zestig wereldpremières bij het Concertgebouworkest.<sup>604</sup>

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.’<sup>605</sup> 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.<sup>606</sup> Ook daarna liet het orkest vaak actuele muziek uitvoeren door dirigenten die daarin gespecialiseerd waren.<sup>607</sup>

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 eigentijds repertoire, inclusief Nederlandse muziek.<sup>608</sup> 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.<sup>609</sup>

---

<sup>602</sup> Ibidem, 16 maart 1966. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 322. Alsook Adlington, *Composing dissent*, 72.

<sup>603</sup> Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 332. Zie ook Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 87.

<sup>604</sup> Van Putten, *Alles moest anders*, 340.

<sup>605</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest) jaarverslag 1965/66, p. 4

<sup>606</sup> Giskes, *Dirigenten te gast*, 319-321.

<sup>607</sup> Ibidem 319.

<sup>608</sup> Emanuel Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten 1945-2000* (Utrecht 2012) 110.

<sup>609</sup> 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.<sup>610</sup> 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 repetitieuken beschikbaar waren. ‘Per seizoen is dan ook slechts een klein deel van onze vele eigen wensen realiseerbaar.’<sup>611</sup> 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.’<sup>612</sup> 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’.<sup>613</sup> 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 Quanz, 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.’<sup>614</sup> 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.<sup>615</sup>

---

<sup>610</sup> 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.

<sup>611</sup> Louis Andriessen e.a., *Achter de muziek aan. Het Concertgebouworkest ter discussie* (Amsterdam 1967) 39.

<sup>612</sup> Ibidem, 5

<sup>613</sup> Ibidem 8. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 322, 323.

<sup>614</sup> Van Royen, *Historie en kroniek II*, 133.

<sup>615</sup> 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.<sup>616</sup> 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.<sup>617</sup> 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’.<sup>618</sup> 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.’<sup>619</sup> 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.’<sup>620</sup> In Nederland lagen meer orkestleiders onder vuur. Ook bij het Residentie Orkest, voorheen een geducht concurrent van het Concert-

---

<sup>616</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 111.

<sup>617</sup> Ibidem.

<sup>618</sup> Ibidem 112.

<sup>619</sup> *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.

<sup>620</sup> Geciteerd uit: Van Putten, *Alles moest anders*, 437.

gebouworkest, werd de behoudende Willem van Otterloo geconfronteerd met een vurig streven naar repertoirevernieuwing.<sup>621</sup>

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.’<sup>622</sup> 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.’<sup>623</sup> 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.<sup>624</sup> 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.<sup>625</sup> Een andere opmerkelijke maatregel van Van Dantzig is het retourneren van niet gebruikte subsidiegelden aan de gemeente Amsterdam.<sup>626</sup> Dat zegt veel over de rustige jaren zeventig, een tijd waarin veel zaken kennelijk ‘gesmeerd liepen’.<sup>627</sup>

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.<sup>628</sup> 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

<sup>621</sup> 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.

<sup>622</sup> Nelissen, ‘*Als je het een beroep kunt noemen*’ 55.

<sup>623</sup> Van Dantzig, *Zo lang niet alles is verteld*, 72.

<sup>624</sup> Gesprek met Haitink in Luzern d.d. 21 juni 2008.

<sup>625</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag over 2015, p. 9

<sup>626</sup> Gesprek met Jan Willem Loot d.d. 10 december 2007 in Amsterdam. Loot was algemeen directeur van het Concertgebouworkest 1998 tot 2008.

<sup>627</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 117.

<sup>628</sup> 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.<sup>629</sup> 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.<sup>630</sup>

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

---

<sup>629</sup> Ibidem 117.

<sup>630</sup> 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.<sup>631</sup> 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.<sup>632</sup> Greup overleed in 1968 en Dirk Georg de Graeff, onder meer kamerheer en ceremoniemeester van de vorstinnen Wilhelmina en Juliana, volgde hem op.<sup>633</sup>

### **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.<sup>634</sup> 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.<sup>635</sup> Ze streefden naar consensus en harmonie.<sup>636</sup>

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.<sup>637</sup> 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.'<sup>638</sup>

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.'<sup>639</sup>

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

---

<sup>631</sup> 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

<sup>632</sup> Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 15.

<sup>633</sup> Cees Mulder (e.a.), *Voor ons en ons huis, meer dan honderd jaar Huisorde van Oranje* (Den Haag 2013) 353.

<sup>634</sup> SAA toegangsnummer 693 (Concertgebouworkest), diverse jaarverslagen uit de jaren zestig.

<sup>635</sup> Te Velde, *Van regentenmentaliteit tot populisme*, 28.

<sup>636</sup> Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 13.

<sup>637</sup> 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.

<sup>638</sup> De Beer, *Dirigenten*, 59.

<sup>639</sup> 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.<sup>640</sup>

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.<sup>641</sup> 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 kunstinstellingen – 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.'<sup>642</sup>

## 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.<sup>643</sup> Deze situatie was verre van ideaal. De accountant van het orkest moest zich voor de verantwoording van

---

<sup>640</sup> 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.

<sup>641</sup> Kennedy, *Nieuw Babylon in aanbouw*, 209. Zie ook: Blom, 'De Jaren Vijftig' en 'De Jaren Zestig', *BMGN*, 112 (1997) afl. 4, 517-528.

<sup>642</sup> Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

<sup>643</sup> 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.<sup>644</sup>

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.'<sup>645</sup>

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.<sup>646</sup>

Muziek liefhebbers begonnen pompeuze uitvoeringen met een grote orkestbezetting van Bachs *Matthäus-Passion* en andere barokmuziek als onbevredigend te ervaren.<sup>647</sup> 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.'<sup>648</sup>

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'.<sup>649</sup>

---

<sup>644</sup> 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.

<sup>645</sup> Gesprek met Berkhout, d.d. 10 mei 2008 te Amsterdam.

<sup>646</sup> *Preludium*, april 2016, 19.

<sup>647</sup> Giskes, *Dirigenten te gast*, 326.

<sup>648</sup> Bas bariton Max van Egmond in *Preludium* maart 1975, 4. Van Egmond werkte regelmatig samen met Harnoncourt.

<sup>649</sup> 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.<sup>650</sup>

## 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.’<sup>651</sup> 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.’<sup>652</sup> Hij was

<sup>650</sup> *Kulturchronik* nr. 4 (Bonn 2002), 40.

<sup>651</sup> *Preludium*, april 2016, 19.

<sup>652</sup> 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.’<sup>653</sup> 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.<sup>654</sup> 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

---

<sup>653</sup> Ibidem.

<sup>654</sup> 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.<sup>655</sup> 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.’<sup>656</sup>

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.<sup>657</sup> 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.<sup>658</sup> ‘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.’<sup>659</sup> 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’.<sup>660</sup> 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.’<sup>661</sup>

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

---

<sup>655</sup> Gesprek Berkhout, d.d. 10 mei 2008 te Landsmeer.

<sup>656</sup> 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.

<sup>657</sup> Koopman, ‘De financiële partners’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!* 227.

<sup>658</sup> De raad van bestuur van Het Concertgebouw N.V. werd in 1987 omgezet in een raad van commissarissen.

<sup>659</sup> 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.

<sup>660</sup> Nelissen, ‘Als je het een beroep kunt noemen’, 139.

<sup>661</sup> Ibidem, 140.

verbintenis tussen Haitink en het Concertgebouworkest had veel van zijn glans verloren.<sup>662</sup> 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.’<sup>663</sup> 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’.<sup>664</sup> 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.<sup>665</sup> Op de avond na publicatie zei Haitink daarover in de pauze van een concert tegen bestuursvoorzitter Polak: ‘Dit had niet mogen gebeuren.’<sup>666</sup> 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.<sup>667</sup> 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.’<sup>668</sup> 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.<sup>669</sup>

### ‘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.’<sup>670</sup> 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.

<sup>662</sup> Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 90.

<sup>663</sup> Gesprek met Berkhout d.d. 12 september 2009 te Landsmeer.

<sup>664</sup> *Het Parool* d.d. 11 oktober 1984.

<sup>665</sup> Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 117.

<sup>666</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 192.

<sup>667</sup> Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’ in: Van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 15.

<sup>668</sup> Gesprek met Berkhout op 12 september 2009 te Landsmeer.

<sup>669</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 201, 202.

<sup>670</sup> 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.’<sup>671</sup>

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.<sup>672</sup> 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’.<sup>673</sup> 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.’<sup>674</sup> Voor Haitink is Het Concertgebouw ‘een plaats waar veel teleurstellingen ontstaan’.<sup>675</sup> 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

---

<sup>671</sup> Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 90. Zie ook: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 203, 204.

<sup>672</sup> 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.

<sup>673</sup> Samama, ‘Willem Mengelberg; de woelige jaren’, 120.

<sup>674</sup> Gesprek met Haitink d.d. 21 juni 2008 te Luzern.

<sup>675</sup> 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.<sup>676</sup>

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.’<sup>677</sup> 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.<sup>678</sup> 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.<sup>679</sup> 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 muzikkliefhebber 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.<sup>680</sup> 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.<sup>681</sup> Daarnaast gaf hij de bedrijfskundige Reibestein van adviesfirma McKinsey de opdracht om het wat ingeslapen kantoor van het orkest op orde

---

<sup>676</sup> Gesprek Berkhout d.d. 12 september 2009.

<sup>677</sup> Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 201.

<sup>678</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 13 mei 1988. Gesprek met zakelijk directeur Willem Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

<sup>679</sup> 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.

<sup>680</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 13 mei 1988. Telefonisch onderhoud met Willem Scherpenhuijsen Rom d.d. 26 juni en 4 juli 2017.

<sup>681</sup> 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.<sup>682</sup> 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.’<sup>683</sup> 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.<sup>684</sup> Aanvankelijk moesten nachtelijke jazzconcerten, bokswedstrijden, congressen, diners,

---

<sup>682</sup> Gesprekken met Scherpenhuijsen Rom d.d. 13 februari en 28 maart 2008 te Leusden.

<sup>683</sup> *Preludium* oktober 1989, p. 3.

<sup>684</sup> 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.<sup>685</sup>

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.'<sup>686</sup>

### **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.<sup>687</sup>

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

---

<sup>685</sup> Hans Heg, '1951-2012: Van verhuurbedrijf naar culturele onderneming' in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 34, 35.

<sup>686</sup> 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.

<sup>687</sup> 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.<sup>688</sup> Het Concertgebouworkest kreeg een knap staaltje ondernemerschap voorgeschoteld van zijn oprichter en huurbaas.

Haitink beschouwde de Grote Zaal als de ‘klankbodem van het orkest’.<sup>689</sup> 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.’<sup>690</sup>

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.<sup>691</sup>

De metamorfose van Het Concertgebouw was een vorm van ‘creatieve destructie’, om met de woorden van Joseph Schumpeter (1883-1950) te spreken.<sup>692</sup> 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.<sup>693</sup> 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.<sup>694</sup>

Schumpeters ideeën zijn van toepassing op de gedaanteverwisseling van Het Concertgebouw, zeker als we zijn theorie interpreteren als het profijtelijk toepassen van nieuwe gedachten.<sup>695</sup>

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

---

<sup>688</sup> Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 228.

<sup>689</sup> SAA toegangsnummer 693 (KCO) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 25 maart 1999.

<sup>690</sup> *Preludium* maart 2009, 6.

<sup>691</sup> Bank en Van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw*, 15.

<sup>692</sup> Thomas K. McCraw, *Prophet of innovation. Joseph Schumpeter and creative destruction* (Harvard 2006) 3-9.

<sup>693</sup> *Ibidem* 495.

<sup>694</sup> Geciteerd uit: Frits van Oostrom, *Wereld in woorden. Geschiedenis van de Nederlandse literatuur 1300-1400* (Amsterdam 2013) 43.

<sup>695</sup> 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.<sup>696</sup> In de concertzaal stuitte de komst van sponsors, die als tegenprestatie konden rekenen op Naamsvermelding, besloten ontvingen 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.<sup>697</sup>

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.<sup>698</sup> 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.<sup>699</sup> 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.<sup>700</sup>

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.<sup>701</sup> 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

---

<sup>696</sup> 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.

<sup>697</sup> Koopman, ‘De financiële partners’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 230, 231.

<sup>698</sup> Brouwer, ‘Joseph A. Schumpeter’, 120.

<sup>699</sup> Zie: Bank en Van Nouhuys, *De metamorfose van het Concertgebouw*, 156-163.

<sup>700</sup> Koopman, ‘De financiële partners’, 227-236.

<sup>701</sup> 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 concerten 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.<sup>702</sup>

### **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.<sup>703</sup> 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.’<sup>704</sup> Duidelijk is dat ‘ernstige gevolgen’ en ‘ongewenste consequenties’

---

<sup>702</sup> Ibidem 231. De financieringsbehoefte bedroeg jaarlijks € 1,5 miljoen voor behoud van het monument en € 1 miljoen voor programma's gericht op muziekeducatie.

<sup>703</sup> 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.

<sup>704</sup> 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.<sup>705</sup> 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.<sup>706</sup>

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.<sup>707</sup> 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.<sup>708</sup> 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 abonnementsadministratie, muziekbibliotheek en de voorraad instrumenten van de N.V. werden aan het orkest overgedragen.<sup>709</sup> Voor de instrumenten betaalde het orkest het gebouw meer dan een miljoen gulden.<sup>710</sup>

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.<sup>711</sup> 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.

---

<sup>705</sup> SAA toegangsnummer 689 (KCO) brief d.d. 21 oktober 1991 van Coopers & Lybrand Dijker Van Dien accountants aan het Concertgebouw N.V.

<sup>706</sup> E-mailbericht d.d. 27 januari 2011 van directeur Bedrijfsvoering Gea Zantinge van Het Concertgebouw aan de auteur.

<sup>707</sup> SAA inventarisnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 27 september 1991.

<sup>708</sup> SAA inventarisnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 29 november 1991. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, Alsook: Koopman, 'Ondernemers betreden de muziektempel', 94.

<sup>709</sup> SAA inventarisnummer 693 (KCO) seizoensverslag 04/05 p. 59.

<sup>710</sup> Jan Kouwenhoven, 'Van orkest naar bedrijf', 138.

<sup>711</sup> 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.