



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Competentiestrijd in de Muziektempel. Een zakelijke geschiedenis van het Concertgebouworkest

Koopman, B.C.

Citation

Koopman, B. C. (2018, June 5). *Competentiestrijd 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

ORDE OP ZAKEN**22 HET ORKEST EN CHAILLY**

Het wordt een kapotte grammofonplaat. Na het pijnlijke afscheid van Mengelberg, het plotselinge overlijden van Van Beinum en het uit de hand gelopen vertrek van Haitink eindigde ook het afscheid van Chailly in 2004 in tranen. De met Mengelberg ingezette traditie, waarbij de chef-dirigent zich als de gevierde kunstenaar in de organisatie een grillige gedragslijn kan permitteren, soms op het karikaturale af, wreekte zich opnieuw. Geleidelijk was de relatie tussen Chailly en het Concertgebouworkest verslechterd. Een deel van de orkestleden begon te morren over het feit dat hij per seizoen meer dan de helft van de concerten dirigeerde. Te veel chef, vond men. Op 6 september 2000 kwam tijdens een ledenvergadering van de belangenvereniging de contractverlenging voor Chailly van 2004 tot 2008 aan de orde. De oppositie tegen de chef-dirigent was zo groot geworden dat een flink aantal leden de samenwerking met Chailly na 2004 niet wil voortzetten.⁷¹² Men zocht vergeefs naar een manier om in vrede uit elkaar te gaan.

Onenigheid over de contractverlenging leidde tot grote frustratie met als gevolg dat Chailly plotseling liet weten dat hij zijn post in Amsterdam met ingang van 2004 verruilde voor een positie bij het Gewandhausorchester Leipzig. Opnieuw een verdeeld orkest en een teleurgestelde chef-dirigent. Tijdens zijn laatste seizoen (2003/2004) dirigeerde hij nog geen tien concerten in Het Concertgebouw.⁷¹³ In Amsterdam is altijd gedonder, om met Chailly's voorganger Haitink te spreken: 'Het is merkwaardig, maar het Concertgebouw is een plaats waar veel teleurstellingen ontstaan.'⁷¹⁴ Hoe dan ook: Chailly nam voor de Bühne in stijl afscheid van Amsterdam met *Don Carlos* van Verdi in het Muziektheater en de *Negende Symfonie* van Mahler in Het Concertgebouw.

Met Chailly (Milaan 1953) kreeg het Concertgebouworkest in 1988 voor het eerst in zijn bestaan een buitenlandse chef-dirigent. De temperamentvolle Chailly was in veel opzichten het tegendeel van de zwaarmoedige Haitink. Zijn uitvoeringen kenmerkten zich door een on-Hollandse *sprezzatura*. Veel Italiaanse dirigenten laten zich vervoeren door de dramatische lijnen in de muziek. De analytisch ingestelde Chailly was in dit opzicht een uitzondering. Hij was in staat om een complexe orkestpartituur in korte tijd als een röntgenfoto te doorgronden. In een *liber amicorum* ter gelegenheid van zijn afscheid in Amsterdam, schreef hoboïst Werner Herbers dat Chailly in staat was een dronken orkest zonder problemen door het *Pianoconcert* van Schönberg te leiden.⁷¹⁵

Hans Heg, voormalig muzikredacteur van *de Volkskrant*, herinnerde zich de periode Chailly als veelzijdig en verfrissend: 'Zijn allereerste concert – Berio, Petrassi en Bussotti – in de indertijd slecht bezochte "moderne" C-serie – was meteen een karakteristieke voltreffer. Altemaal nieuw repertoire dat Chailly met overtuigingskracht en veel kennis van zaken presenteerde. Dat hadden we eigenlijk niet verwacht van die jonge blaag uit Milaan, die in januari 1985 nog 32 moest worden.'⁷¹⁶

Als zoon van de componist Luciano Chailly geloofde de jonge maestro heilig in het belang en de kracht van nieuwe muziek. Zijn Amsterdamse repertoire reikte van Bach tot Berio en bevatte vooral in zijn eerste jaren vele namen van eigentijdse componisten uit binnen- en buitenland, onder wie Heppener, Janssen, Van Keulen, maar ook Sciarrino en Schnittke. Ook

⁷¹² Kouwenhoven, 'Van orkest naar bedrijf', 156.

Zie: De Beer, *Dirigenten*, 38.

⁷¹⁴ Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 150.

⁷¹⁵ *Preludium*, juni/juli 2004, p.8.

⁷¹⁶ *Ibidem*, 29.

zijn vroege Amsterdamse opnamen voor Decca bevatte namen van twintigste-eeuwse componisten als Martin, Messiaen, Varèse en Zemlinsky. Hij oogstte veel lof met dit repertoire. Ook over Chailly's interpretaties van het operarepertoire waren vriend en vijand het eens: die waren doorgaans ruim aan de maat. De sociaal behendige Italiaanse maestro leverde een belangrijke bijdrage aan de Nederlandse operacultuur in het Amsterdamse Muziektheater. Na de *Vurige Engel* van Prokovjev volgden bekende opera's van Verdi (*Falstaff*, *Otello*, *Aida* en *Don Carlos*) en Puccini (*Tosca*, *Turandot*). Daarnaast leidde hij operaconcerten in congressentrum de RAI in Amsterdam en semigeënceneerde operaproducties in Het Concertgebouw tijdens Kerstmatinees. Ze waren rechtstreeks te volgen via televisie.

De kosmopoliet Chailly, een modernist met gevoel voor traditie, was een groot bewonderaar van Mengelberg en zag zichzelf graag als een van diens opvolgers bij het Concertgebouworkest. Mahler noemde hij – naast Stravinski – zijn favoriete componist.⁷¹⁷ Chailly bestudeerde Mengelbergs Mahlerpartituren met aantekeningen nauwgezet, de correspondentie tussen Mengelberg en Mahler las hij minutieus. Zo kwam Chailly, mede door de via zijn voorgangers Van Beinum en Haitink overgeleverde traditie, tot zijn eigen analytische opvatting van de muziek van Mahler, waarbij hij duidelijk afstand nam van Mengelbergs meest excentrieke interpretaties.

Aanvankelijk was er kritiek op de Mahlerinterpretaties van Chailly met de tot in detail geregisseerde opvattingen, de strakke articulatie en de pregnante weergaven van dynamische accenten.⁷¹⁸ Het contrast met de meer bezadigde, milder klinkende interpretatie van Haitink, was eerst nog groot. Later ontwikkelde Chailly zich tot een gerespecteerd Mahlerdirigent. Hij wist de maatgevende Amsterdams traditie op dit vlak uiteindelijk toch te handhaven. Opmerkelijk is dat hij weinig aandacht besteedde aan het repertoire van de klassieke Weense school, met name aan de symfonieën van Haydn, Mozart en Beethoven. Dit in tegenstelling tot zijn ruime aandacht voor componisten van de Tweede Weense School (Schönberg, Berg, Webern).

Minder bekend is dat Chailly, anders dan Haitink, bijzonder zakelijk was ingesteld. Zakelijk directeur Wijnbergen, met wie Chailly – liefhebber van *haute cuisine* en snelle motoren – op gezette tijden een goede relatie onderhield, liet zich ontvallen dat de maestro ook *ceo* van Fiat had kunnen zijn.⁷¹⁹ In Amsterdam bewoonde Chailly een chique appartement aan de Keizersgracht. Chailly en Wijnbergen waren aan elkaar gewaagd en vormden een ondernemend duo. De tijd was daar rijp voor. Het chef-dirigentschap van Chailly viel samen met enkele fundamentele ontwikkelingen op het zakelijk vlak. Voor het eerst in de orkestgeschiedenis kreeg het bedrijfsmatig denken alle ruimte. Het Concertgebouworkest was na de late afwikkeling van de boedelscheiding niet langer met handen en voeten gebonden aan Het Concertgebouw N.V. Daarnaast werd het orkest gedwongen een nieuw 'verdienmodel' te ontwikkelen wegens forse kortingen op subsidies. Na 1990 voerde de overheid onder invloed van het neoliberalisme een meer marktgerichte politiek jegens de podiumkunsten. De daarmee gepaard gaande 'ontmanteling' van het oude overheidsprotectoraat was voor het arbeidsintensieve orkest ongemakkelijk.⁷²⁰ Daarmee raken we de thematiek van dit hoofdstuk.

Mediageniek

De welbespraakte Chailly maakte jong carrière als dirigent. Na zijn studie aan het Conservatorio Giuseppe Verdi in Milaan werd Chailly in 1972 assistent van chef-dirigent Abbado van La Scala in dezelfde stad. In 1978 kreeg hij daar zelf de leiding. Van 1982 tot 1989 was Chailly actief als vaste dirigent van het Radio Symphonie Orchester Berlin. Hij werkte ook

⁷¹⁷ Gesprek met Berkhout, d.d. 27 maart 2009 te Landsmeer.

⁷¹⁸ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 28, 29.

⁷¹⁹ Gesprek met Wijnbergen, zakelijk directeur van 1992 tot 1998 d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

⁷²⁰ Hitters, *Patronen van patronage*, 157.

met het Orchestra dello Teatro Communale in Bologna in Italië, maar gaf deze post in 1993 op om meer tijd vrij te maken voor zijn Amsterdamse activiteiten. Chailly trad tijdens zijn Amsterdamse jaren weinig op als gastdirigent bij andere orkesten.

Wat daarnaast opviel was zijn soepele omgang met de media. Ook hier was het contrast met zijn voorganger groot, want de Haitink had een hekel aan interviews. De ijdele Chailly daarentegen was innemend en bewoog zich soepel achter de microfoons en voor de camera's. En in gezelschap van sponsors, schenkers en orkestvrienden of tijdens *meet & greets* met publiek, was hij heel benaderbaar. Dit waren eigenschappen die bijzonder welkom waren in een fase waarin het orkest alle zeilen moest bijzetten om de verdien capaciteit op te voeren en een solide zakelijke basis aan te leggen.

Er was ook een keerzijde. Chailly's 'wittebroodsweken' in Amsterdam waren weliswaar enerverend. Zelf repte hij van 'een seksueel getinte *love affair*'.⁷²¹ Ook het orkest genoot aanvankelijk van de jeugdige, energieke maestro die content was met zijn nieuwe orkest. Chailly leidde het Concertgebouworkest gemiddeld echter zestien tot twintig weken per seizoen met uitschieters tot 23 weken. Meer chef kan een chef nauwelijks worden.⁷²² Dit gegeven zette de samenwerking onder druk. Zeker in combinatie met zijn veeleisende werkwijze. In zijn tempo van repeteren gaf hij de voorkeur aan allegro boven adagio. Zijn repertoirekeuze bracht met zich mee dat het orkest in korte tijd een groot aantal gecompliceerde werken moest instuderen. Aan de wijze van repeteren van Chailly moest het orkest wennen. Irritaties, vrees voor kwaliteitsverlies en een hoog ziekteverzuim waren er de gevolgen van.⁷²³

Chailly manifesteerde zich op de bok als *Präzisions-Fanatiker*. Hij dirigeerde alles uit, inclusief de solopartijen van de aanvoerders, herinnert voormalig orkestinspecteur Berkhout zich. Dat was een nadeel want de orkestleden, stuk voor stuk topmusici, kregen zo maar weinig ruimte voor een eigen inbreng. Berkhout: 'Haitink gaf, in navolging van Van Beinum, ruimte aan de solistische inbreng in het orkest. Hij genoot van deze rolwisseling waarbij er regelmatig een impuls uit het orkest kwam waar de dirigent vervolgens op inspeelde. Bij de *control freak* Chailly kon dat niet: deze maestro wilde letterlijk alles in de hand houden. Veel orkestleden voelde zich op den duur ongemakkelijk in dit strakke keurslijf.'⁷²⁴

Maestromanieren

Ook verschillen in culturele achtergrond eisten hun tol. Haitink was vergroeid met de Amsterdamse orkestmores, inclusief de vergaande medezeggenschap van orkestleden. Bij Chailly lag dit anders. Hij was afkomstig uit een vooraanstaande Italiaanse familie en voelde zich in Amsterdam de baas. Met het fenomeen inspraak had hij aanvankelijk veel moeite. De orkestinspecteur moest Chailly's op hoge toon gestelde eisen aan het orkest in het Nederlands vertalen en zat dus in een lastig parket. Later kreeg Chailly in de gaten dat zijn aanpak in Amsterdam niet werkte. Hij gaf de orkestinspecteur geleidelijk zijn vertrouwen en ging daar vervolgens ver in. Bij aanpassingen en verandering liet de dirigent het oordeel van de inspecteur over de haalbaarheid ervan – denk aan orkestopstellingen, deelrepetities en programmawijzigingen – zwaar wegen.⁷²⁵ De inspecteur hielp hem ook met het efficiënt indelen van zijn repetitietijd, een dienst die hij eerder Haitink had bewezen.

Na zestien jaar vertrok Chailly bij het Concertgebouworkest: hij werd chef-dirigent van het Gewandhausorchester in Leipzig.⁷²⁶ Ook met dit orkest maakte bij fraaie opnamen voor het label Decca. In 2009 kwam hij met zijn Gewandhausorchester, het oudste orkest ter wereld,

⁷²¹ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 39.

⁷²² Ibidem

⁷²³ Giskes, 'De geschiedenis', 141.

⁷²⁴ Gesprek met Berkhout d.d. 3 oktober 2009 in Landsmeer.

⁷²⁵ Ibidem. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

⁷²⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 03/04.

naar Het Concertgebouw in Amsterdam.⁷²⁷ In een interview keek hij terug op zijn Amsterdamse jaren (1988-2004): ‘Ze vormen een centraal punt in mijn leven, een gouden periode, begonnen toen ik in de dertig was en lopend tot aan mijn vijftigste levensjaar. (...) We deden avontuurlijke en uitdagende projecten en hadden een antidogmatische houding. Op naar het onbekende en het risicovolle, zonder dat de veiligheidsgordels vastzaten. Iedereen zet zijn eigen stempel en dat was de mijne, ik had het nodig om mijn beroep te rechtvaardigen.’⁷²⁸ In 2013, negen jaar na zijn vertrek uit Amsterdam, keerde Chailly terug als gastdirigent bij het Concertgebouworkest in Amsterdam. In 2015 verliet hij Leipzig. Hij volgde Daniel Barenboim op als chef-dirigent van La Scala in Milaan en Abbado bij het Lucerne Festival Orchestra.

Samenvattend: de jonge Chailly oogstte in zijn eerste jaren bij het Concertgebouworkest veel lof voor zijn artistieke vernieuwing: hij besteedde veel aandacht aan operamuziek en twintigste-eeuws orkestrepertoire. De modernist met gevoel voor traditie stortte zich ook op Mahler en liet zich daarbij inspireren door de erfenis van Mengelberg. Maar deze exercitie kostte hem, anders dan zijn voorganger Haitink, veel moeite. Chailly werd aanvankelijk niet geaccepteerd als Mahlerdirigent. Later wist hij zich te revancheren. Op het zakelijk vlak was het bijzonder onrustig. Chailly’s Amsterdamse periode werd gekenmerkt door een komen en gaan van artistieke en zakelijke directeuren en adviseurs. Chailly toonde zich een ondernemend chef-dirigent. Hij had oog voor de noodzakelijke veranderingen bij het Concertgebouworkest en had doorgaans een goede verstandhouding met zakelijk directeur Wijnbergen. De mediagenieke maestro ging over het algemeen soepel om met zijn publiek, sponsors, schenkers, journalisten en andere betrokkenen. Ook in die zin verschilde hij van zijn voorganger.

23 CULTUUR EN ECONOMIE⁷²⁹

Het symfonieorkest is een van de culturele verworvenheden van de Europese beschaving. Wat begon als klein ensemble verbonden aan vorstenhoven in het zeventiende-eeuwse centraal Europa, groeide uit in omvang (bezetting) en geografische spreiding (Amerika, Azië). De Westerse symfonieorkesten kennen drie organisatiemodellen. In het eerste model, dominant in Europa, steunen overheden of semioverheidsorganisaties orkesten financieel. Voorbeelden zijn de Berliner Philharmoniker of het BBC Symphony Orchestra. In het tweede model, gangbaar in de Verenigde Staten, runt een onafhankelijke non-profitorganisatie het orkest. In het laatste model vormen de orkestmusici een private vereniging waarmee ze voor eigen rekening en risico optreden. Een bekend voorbeeld: de Wiener Philharmoniker.⁷³⁰ Het Concertgebouworkest, dat sinds 1912 subsidies ontvangt, behoort tot het eerste model en is sinds decennia voor ongeveer de helft van zijn jaarbudget afhankelijk van financiële steun van stad en staat. De vraag is hoe economen tegen zo’n financiële afhankelijkheidsrelatie aankijken. Is zij te verdedigen? Met andere woorden: in hoeverre leveren economen argumenten aan pro overheidsfinanciering? Welke invalshoeken kunnen we bij beantwoording van deze vraag onderscheiden?

Economie gaat over het eeuwige tekort. Schaarste en welvaart zijn in de economische wetenschap centrale begrippen, het eerste als objectief gegeven, het tweede als subjectieve

⁷²⁷ Het Gewandhausorchester Leipzig dateert van 1781. Zie: Colin Lawson, *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge 2003), 7, Volgens de website van het orkest gaan de wortels zelfs terug tot 1479. Zie: <http://www.gewandhausorchester.de>. De lijfspreuk van het orkest stamt van Seneca: *Res severa est verum gaudium* – echte vreugde is een serieuze zaak.

⁷²⁸ *Preludium*, februari 2009, 9.

⁷²⁹ Met dank aan Jeroen Touwen, universitair hoofddocent Economische en Sociale Geschiedenis aan de Universiteit Leiden voor zijn kritische reflectie op achterliggende economische interpretatiekaders.

⁷³⁰ Cottrell, ‘The future of the orchestra’, 252.

beleving, welvaart zit bij mensen van binnen. In hun economisch leven woekeren ze met beperkte middelen ten opzicht van hun behoeften aan goederen, diensten, natuur en cultuur. Om in deze behoeften te voorzien leggen ze beslag op schaarse middelen. Economie gaat niet alleen over geld: zowel financiële als niet-materiële transacties verbinden de subjectieve welvaart met de objectieve schaarste. Behalve op geld waardeerbare transacties behoren ook niet-calculeerbare zaken die gepaard gaan met een beroep op schaarse middelen tot de economie.⁷³¹ Denk aan open ruimte of vrije tijd.

Op het culturele vlak gaat de meeste aandacht van economen uit naar de legitimering van kunstsubsidies. Daarmee raken we meteen de zwakte van de culturele economie, want tot op heden slaagden economen er niet in om op overtuigende wijze tot een sluitende verklaring te komen voor de noodzaak van kunstsubsidies.⁷³² Vooraanstaande kunsteconomen als David Throsby en Mark Blaug zagen sinds medio jaren negentig geen heil meer in verdere theoretische exercities op dit terrein.⁷³³ Een paradigma dat hun vakgebied inhoud en profiel moet geven, lijkt te ontbreken. Volgens beide economen is er in de culturele economie geen centraal thema dat een kader aangeeft waarbinnen onderzoek kan worden verricht, ofschoon het niet ontbreekt aan vindingrijke argumentaties.

Deze omissie, plus het feit dat in Nederland de overheid de grootste financier is van de kunsten, is reden genoeg om in te gaan op enkele inzichten die de culturele economie voortbracht. Indachtig ook het gegeven dat het Concertgebouworkest als internationaal toporkest zonder subsidies niet zal overleven. Het orkest moest zich sinds de jaren tachtig zien te handhaven bij een overheidssystematiek van budgetfinanciering op basis van een door het orkest ingediend activiteitenplan. Subsidies zijn echter niet kostendekkend. Dit heeft tot gevolg dat het orkest uit alle hoeken en gaten aanvullende inkomsten moet zien te halen. Voordien hanteerde de overheid systeem van tekortfinanciering. Een nadelig saldo werd jaarlijks aangezuiverd door de overheid. Nadeel van deze tekortfinanciering is dat zij bij instellingen begrotingsdiscipline en ondernemerschap in de kiem smoort.

‘Cost disease’

De inzichten die de culturele economie voortbracht inzake overheidsfinanciering van kunstinstanties leiden tot een gemengd beeld. Een kernthema is de theorie van de Amerikaanse econoom William Baumol – een voorbeeld van een onderzoek dat veel inzicht opleverde in de ontwikkeling van de podiumkunsten en dus ook relevant is voor het Concertgebouworkest. De zogeheten Wet van Baumol uit 1966 wordt wel gezien als startpunt en parel in de kroon van de culturele economie.⁷³⁴ Baumol legde samen met zijn collega William G. Bowen een verband tussen de uitgaven bij podiuminstellingen en technologische vooruitgang, die in de meeste sectoren van de economie leidt tot productiviteitsverbetering.⁷³⁵ Bij orkesten is daar

⁷³¹ Arnold Heertje, *Echte economie. Een verhandeling over schaarste en welvaart en over het geloof in leermeesters en leren* (Nijmegen 2002) 36.

⁷³² Traditionele redenen die in het Nederlandse kunstbeleid worden aangevoerd zijn onder meer: Kunst is eerder een collectief dan individueel goed. Of: kunst is autonoom en heeft een waarde op zichzelf die bijdraagt aan de kwaliteit van de samenleving. In het beste geval houdt kunst de samenleving een kritische spiegel voor. Alsook: kunst trekt toeristen aan en draagt bij aan een gunstig vestigingsklimaat. Kunst lokt ook investeringen uit in opleidingen en voorzieningen. Alsmede: kunst speelt een rol bij de ontwikkeling van smaak en onderscheidingsvermogen. (In de woorden van de Franse socioloog Pierre Bourdieu: groepen vormen zich op grond van een gedeelde habitus, waarbij omgangsvormen, gewoonten, rituelen en taalgebruik een belangrijke rol spelen.)

⁷³³ David Throsby, ‘The production and consumption of arts: a view of cultural economics’ in: *Journal of Economic Literature* 32: 1 (1994) 27-48, aldaar 27, 28. Zie ook: Mark Blaug, ‘Where are we now in cultural economics?’ in: *Journal of Economic Surveys* (2001), 124. Alsook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief* (Groningen 2005) 281.

⁷³⁴ Blaug, ‘Where are we now in cultural economics?’ 124.

⁷³⁵ William J. Baumol en William G. Bowen, *Performing arts – the economic dilemma* (New York 1966). Zie ook: Rick van der Ploeg, ‘In art we trust’, in: *De Economist* 150: 4 (2002), 338, 339.

echter nauwelijks sprake van en dit heeft niets te maken met luie orkestmusici. Een symfonie van Mahler of een symfonisch gedicht van Strauss uitvoeren vergt nu eenmaal een grote bezetting en een zekere tijdsduur. Sneller spelen met minder musici is artistiek gezien niet verantwoord.

De kern van het betoog van Baumol is dat de uitgaven bij podiuminstellingen, waaronder de arbeidskosten, sneller zullen oplopen dan in marktgerichte economische sectoren met hun substantiële mogelijkheden tot productiviteitsverbetering.⁷³⁶ Het gevolg daarvan is een oplopende kostenontwikkeling. Op de langere termijn zullen de uitgaven in de arbeidsintensieve podiumkunsten sneller stijgen dan de inkomsten. Deze *cost disease* leidt onherroepelijk tot budgettaire problemen.⁷³⁷ De vraag is of men deze kosten moet afwentelen op het publiek in de zaal. Te vrezen is dat in dat geval het bezoek zal teruglopen en daarmee het voortbestaan van het orkest op het spel komt te staan.⁷³⁸

Uitwijken naar grotere zalen helpt wellicht bij sommige orkesten, maar niet bij het Concertgebouworkest aangezien de klank van dit ensemble – hét Mahlerorkest bij uitstek – nauw verbonden is met de akoestiek van Het Concertgebouw in Amsterdam. Veranderingen in het repertoire met kleinere bezettingen en lagere productiekosten bleken in de jaren zestig in omstrepen, onder meer omdat dit ten koste zou gaan van de gedurende decennia zorgvuldig opgebouwde spelcultuur. Het plan uit 1944/45, dat daarin voorzag, afkomstig van voormalig orkest directeur Heuwekemeijer, haalde het niet. Deze directeur moest in 1967 wegens het in de media uitventen van dit plan het veld ruimen.

De Wet van Baumol geldt overigens alleen op het podium; achter de schermen zijn wel degelijk efficiencyvoordelen te behalen. Orkesten kunnen in beperkte mate besparen op de uitgaven door doelmatiger te plannen, efficiënt te repeteren en de salarissen van orkestmusici en de honoraria van solisten en dirigenten in toom te houden. Deze effecten verzachten de nadelige gevolgen van Baumols *cost disease* enigszins. Toch fungeert de wet op de langere termijn als een sluipmoordenaar. Aan de allengs oplopende kosten dragen kunstenaarsorganisaties met hun eeuwige strijd voor hogere salarissen bij.⁷³⁹ Dit geldt ook voor de belangenvereniging van het Concertgebouworkest. Deze opwaartse druk wordt nog versterkt door het feit dat orkestmusici in Berlijn en Wenen sinds jaar en dag aanzienlijk meer verdienen dan hun collega's in Amsterdam. Ten slotte leiden hogere kwaliteitsnormen tot extra inspanningen en dus extra kosten – denk aan betere instrumenten of extra repetities.

De *cost disease* treft ook andere maatschappelijke terreinen. Zij is ook van toepassing op instellingen als universiteiten of ziekenhuizen. In de literatuur over universiteiten komen de namen Baumol en Bowen regelmatig voor.⁷⁴⁰ Bij deze instellingen kan de *cost disease* leiden tot commercialisering van de wetenschap. Deze ontwikkeling staat centraal in *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education* van Derek Bok. Zijn boek gaat over de gevaren bij het vermarkten van onderwijs en onderzoek. Bok waarschuwt ervoor dat dit proces kernwaarden als academische vrijheid en onafhankelijkheid kan ondermijnen.

Daarnaast lezen we bij Bok over het tegenwicht dat *trustees*, commissies van hoogleraren en overeenkomsten met andere universiteiten hier kunnen bieden.⁷⁴¹ Dit blijft een taai gevecht.

⁷³⁶ Frank van Puffelen, *De worsteling van economen met kunst en cultuur* (Amsterdam 2002) 103.

⁷³⁷ Zie ook: Tovey, 'The conductor as artistic director', 214.

⁷³⁸ Jan Pen, *De cultuur het geld en de mensen* (Amsterdam 1975) 28. (Johan Huizinga lezing 1974)

⁷³⁹ Diepenbrock, *Eensgezinde tweedracht*, 27-31. De salarisstrijd van orkestmusici was aanvankelijk niet alleen gericht op meer inkomsten, maar ook op maatschappelijke waardering voor het beroep van orkestmusicus.

⁷⁴⁰ Zie voor Baumol: Philip Mirowski en Esther-Mirjam Sent, *Science bought and sold. Essays in the economics of science* (Chicago 2002) 193, 205, 216, 243. Zie voor Bowen: Derek Bok, *Universities in the Marketplace. The commercialization of higher education* (Princeton 2003) 39, 49, 136, 212, 213, 225. Zie ook: William G. Bowen, 'The "cost disease" in higher education: is technology the answer?', The Tanner Lectures, Stanford University, oktober 2012.

⁷⁴¹ Bok, *Universities in the Marketplace*, 185-198.

Net als kunst is kennis geen verhandelbaar product dat kan worden overgelaten aan de werking van de markt. Tegen deze achtergrond en wegens de werking van de Wet van Baumol ziet Bok een sterk argument voor overheidsbemoedigen en -bescherming.⁷⁴²

Legitimering subsidies

Naast Baumols *cost disease* is het zogenoemde legitimeringvraagstuk – dat wil zeggen het bestaansrecht van kunstsubsidies – een belangrijk thema in de culturele economie.⁷⁴³ Ook dit thema draagt bij aan het gemengde beeld van de inzichten die de culturele economie voortbracht. Interessant is bijvoorbeeld de bijdrage van David Ricardo (1772-1823), de effectenhandelaar en politicus, die op zijn zevenendertigste als derde carrière de economische wetenschap ging bedrijven.⁷⁴⁴ Ricardo's terloopse opmerkingen over de zogenoemde niet-reproduceerbare goederen zijn in Nederland door econoom Arnold Heertje onder de aandacht gebracht. Heertje vraagt met de categorie niet-reproduceerbare goederen aandacht voor een uitbreiding van de welvaartstheorie – een theorie over de manier waarop middelen worden aangewend met oog op het bevredigen van behoeften.⁷⁴⁵ De legitimering van kunstsubsidies wordt daarmee onderdeel van de welvaarteconomische benadering.

Ricardo's gedachtegoed komt op het volgende neer: voor de categorie reproduceerbare goederen – denk aan meubelen of apparaten – geldt een prijs als maatstaf waarvoor zij worden verhandeld. Maar niet alles van waarde heeft een prijs. Niet-reproduceerbare goederen hebben 'een uniek karakter en krijgen met het verstrijken van de tijd historische waarde'. Nadat zij eenmaal zijn 'geproduceerd' kunnen zij niet opnieuw worden voortgebracht. Voorbeelden zijn monumenten of kwetsbare natuurgebieden. Niet-reproduceerbare goederen behoren tot een niet-calculerbare werkelijkheid. Vernietiging ervan leidt tot gevoelens van spijt terwijl behoud ervan vreugde kan opleveren bij huidige en toekomstige generaties.

Niet alleen bij economische goederen; ook in de wereld van de diensten speelt niet-reproduceerbaarheid een prominentere rol dan op het eerste gezicht gedacht. Heertje noemt als voorbeeld een concert met een bijzondere dirigent in een historische zaal met een bepaald publiek ter herdenking van de sterfdag van een gevierde toneelspeelster en constateert: 'Een dergelijk concert laat zich niet herhalen'. Hij tekent daarbij aan dat het Concertgebouworkest geen aanspraak maakt op volledige niet-reproduceerbaarheid zoals *de Nachtwacht* bij verdwijning, maar wel tot op grote hoogte.⁷⁴⁶ Zo ontstaat een onderscheid tussen zuivere en gedeeltelijk zuivere niet-reproduceerbare goederen. Het is een vindingrijke redenering, maar evenmin als de *cost disease* van Baumol, een sluitende wetenschappelijke legitimering voor kunstsubsidies. We beschikken hiermee wel over een economisch argument pro overheids-

⁷⁴² Shaun P. Hargreaves Heap, 'Making the British universities accountable' in: Mirowski en Sent, *Science bought and sold*, 387

⁷⁴³ Zoals minister Rutten van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen in 1950 formuleerde waren burgers in de eerste plaats verantwoordelijk voor het culturele leven. Indien zij tekort schoten moest de overheid de helpende hand bieden. Dat was volgens Rutten niet uitzonderlijk 'omdat men groepsgewijze leeft en werkt en het geheel niet overziet en ook omdat de maatschappelijke krachten en de geldelijke middelen van de particulieren ontoereikend zijn'. Zie: Warnar Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 36, 37. Dat overheidsoptreden wordt uit collectieve middelen gefinancierd en ter legitimering daarvan is collectieve steun vereist in het parlement en daarbuiten. Volgens Oosterbaan Martinius heeft deze collectieve steun een problematisch karakter. Hij wijst op de beeldende kunsten waar het gebrek aan afzetmogelijkheden van zoveel kunstenaars pleit voor de stelling dat het de kunst juist ontbreekt aan collectieve steun. Het ontbreken van collectieve steun is dus zowel een argument voor als een argument tegen kunstbeleid. Oosterbaan Martinius noemt deze ongerijmdheid de 'legitimeringsparadox'.

⁷⁴⁴ Sylvia Nasar, *De wil tot welvaart. Een verhaal van geniale economen* (Amsterdam 2011), 46.

⁷⁴⁵ Arnold Heertje, *Echte economie*, 33, 55. Zie ook: Pieter Hennipman, *Economisch motief en economisch principe* (Haarlem 1945), 292, 293.

⁷⁴⁶ Heertje, *Echte economie*, 82. Zie ook: e-mailbericht van d.d. 22 juni 2008 van Heertje aan de auteur.

ingrijpen in het marktmechanisme, een opvatting die een politiek doel zoals cultuurparticipatie en/of – spreiding kan dienen.

Vanaf eind jaren dertig tot diep in de jaren zeventig van de vorige eeuw waren de economische opvattingen van Keynes dominant. Keynes benadrukte de vraagzijde in de economie. Om volledige werkgelegenheid te bewerkstelligen moet de overheid in tijden van recessie meer uitgeven en de belastingen verlagen zodat consumenten meer consumeren en producenten meer investeren. Zijn inzichten betreffende overheidsbestedingen die een veelvoud van bestedingen elders in de economie konden uitlokken, biedt een prikkelend denkkader dat ook toepasbaar is op de kunsten.

Een Keynesiaanse steunredenering voor de kunsten verloopt als volgt: de overheid besteedt extra geld aan een vooraanstaand symfonieorkest wat leidt tot bestedingseffecten. De meeste Keynesiaanse vermenigvuldigingseffecten treden op in het uitgavenpatroon orkestmusici en concertbezoekers. De musici consumeren om te voorzien in hun levensbehoeften, concertgangers spenderen rond het concertbezoek in categorieën kappersbezoek, feestelijke kleding, dineren vooraf, café na afloop, taxi, oppas voor kinderen.⁷⁴⁷ Het gaat hier over de economische betekenis van een kunstsector in een bepaald gebied. Anders gezegd: over de samenhang van de productiewaarde en de werkgelegenheid bij de aanwezigheid van een kunstsector.⁷⁴⁸

Deze impactstudies vormen naast de *cost disease* van Baumol een tweede pijler van de culturele economie. Tot ver in de jaren tachtig werd het rendement van overheidsinvesteringen in kunst ‘bewezen’ door impactstudies. Met impact werd dan ‘gekwantificeerde invloed’ bedoeld van de kunstsector in een landelijke, regionale of plaatselijke economie in termen van de waarde van de geproduceerde goederen en diensten en werkgelegenheid – het aantal betaalde banen en arbeidsjaren. Uit onderzoek naar de betekenis van impactstudies blijkt echter dat ze niet overtuigend kunnen bewijzen dat kunstsubsidies werkelijk zo ‘welbesteed’ zijn. ‘Economische betekenis is geen maatstaf voor kunstsubsidies’, stelt Van Puffelen in zijn onderzoek naar de werking van impactstudies.⁷⁴⁹

Dergelijke studies vereisen veel graaf- en spitwerk. Er is een grondige analyse nodig van door de kunstsector ingekochte goederen en diensten om na te gaan welke andere bedrijfstakken in het onderzochte gebied profiteren van het bestaan van een kunstsector. Daarnaast vraagt impactonderzoek om een analyse van aanvullende bestedingen van kunstconsumenten, zoals vervoers- of verblijfskosten van toeristen die culturele instellingen bezoeken. De Stichting Economisch Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam presenteerde in 1983 het rapport *De economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam*.⁷⁵⁰ De SEO concludeerde dat de totale economische betekenis van de kunstsector – op basis van gegenereerde omzetten – ongeveer 1,25 miljard gulden bedroeg. De sector gaf in Amsterdam werk aan meer dan 12.000 personen, van wie ruim de helft in loondienst werkzaam was.⁷⁵¹

De SEO becijferde verder de (bruto) omzet van de kunsten in Amsterdam op een half miljard gulden welk bedrag voor ruim 60% werd gedekt door subsidies en voor het resterende deel door betalingen van afnemers. De sector deed voor 150 miljoen gulden aanschaffingen en betaalde voor 200 miljoen gulden salarissen uit. Een en ander genereerde omzet in andere sectoren. Daarnaast bracht het SEO nog eens 400 miljoen gulden van de bestedingen van

⁷⁴⁷ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 24.

⁷⁴⁸ Van Puffelen, ‘De betekenis van impactstudies’ in: *Boekmancahier* 12: 4 (1992) 181.

⁷⁴⁹ Ibidem.

⁷⁵⁰ Suzan Hietbrink, Van Puffelen en Jan Wesseling, *De economische betekenis van de professionele kunsten in Amsterdam*, SEO-rapport nr. 185 (Amsterdam 1985). Onderzocht werden de kunsten exclusief film, video en letteren; inclusief kunstonderwijs en –advies alsook beheersorganisaties. Vertegenwoordigd waren 369 instellingen en zelfstandigen op het vlak van de uitvoerende kunsten; circa 2200 beeldend kunstenaars; 180 uitvoerings- en tentoonstellingsruimten en 81 intermediaire instellingen (bemiddeling, advisering en onderwijs op het gebied van kunst).

⁷⁵¹ Van Puffelen, ‘De betekenis van impactstudies’, 183, 184.

buitenlandse toeristen in verband met de kunstsector. Zo kwam men uit op de genoemde 1,25 miljard gulden.

De Groningse econoom Flip de Kam plaatste vraagtekens bij deze berekening. Hij schatte de economische betekenis van de kunsten voor Amsterdam op een kwart van het genoemde bedrag. Volgens De Kam moest de bijdrage van de kunstensector aan de Amsterdamse economie op dezelfde manier worden gemeten als die van elke andere bedrijfstak en wel door de toegevoegde waarde te bepalen. ‘Daartoe dient de omzet (500 miljoen gulden) te worden gecorrigeerd voor aanschaffingen (150 miljoen gulden). De toegevoegde waarde van de sector is dus hooguit 350 miljoen gulden. Dat is slechts iets meer dan de subsidie die de overheid aan de kunsten in Amsterdam verstrekt (300 miljoen gulden).’⁷⁵²

In de redenering van De Kam was het onjuist om van de bestedingen die buitenlandse toeristen in andere bedrijfstakken – met name de horeca – deden, 400 miljoen gulden aan de kunsten toe te rekenen. Als er geen hotels en restaurants in Amsterdam waren, zouden er nauwelijks buitenlanders op kunst afkomen. Op dezelfde wijze kon je de economische betekenis van de horeca weergeven door bijvoorbeeld de helft van de omzet van de bedrijfstak kunsten op te tellen bij de totale afzet van de sector horeca. Zo konden beide sectoren zich rijk rekenen. Dezelfde redenering is van toepassing op het meetellen van 350 miljoen gulden ‘binnenlandse bestedingen’ (aankopen vanuit de kunstsector en uitbetaalde salarissen).

Het SEO-rapport en de repliek daarop van De Kam gaan puur over de economische betekenis. De Kam stelt dat de economische betekenis van een sector wordt uitgedrukt in de toegevoegde waarde wat neerkomt op verkoop minus inkoop. Uitgelokte bestedingen meetellen is volgens hem niet aan de orde want dat deze direct in verband zijn te brengen met de kunsten is niet te bewijzen. Zo worden politici en media op het verkeerde been gezet. Verhelderd is wellicht het volgende onderscheid: economie gaat over transacties, de samenleving maakt beleidskeuzen ten aanzien van de subsidiëring van kunst en cultuur. Impactstudies kunnen nuttig zijn voor de doorrekening van effecten van beleidskeuzen zoals bijvoorbeeld het al dan niet opheffen van een orkest.

Bij beleidskeuzen dienen impactstudies om de gevolgen van een dergelijke beslissing zo goed mogelijk te overzien. Daarnaast kunnen ze op onderdelen interessant zijn om te analyseren hoe arbeidsintensief een kunstsector is en wat zij dus betekent voor de werkgelegenheid in stad of streek. Hierbij moet worden aangetekend dat de toepassingsmogelijkheden beperkt zijn tot concrete culturele activiteiten in een afgebakende omgeving. Impactstudies hebben niettemin een schat aan informatie opgeleverd over kunstinstellingen, kunstdisciplines en daarin werkzame personen, informatie waarin de reguliere statistieken destijds niet voorzagen. Ze nuanceren de nadelige gevolgen voor een sector die afhankelijk is van subsidies.

Economische argumenten

Ten slotte is er de inbreng uit de hoek van de neoklassieke economie waar marktdenken het centrale leerstuk is. Neoklassieke economen plaatsen al snel vraagtekens bij de juistheid van overheidsoptreden vanuit de overtuiging dat de markt de beste verdeling van schaarse productiemiddelen kan regelen. Maar in het marktmechanisme doen zich ook onvolkomenheden voor. Voor de kunsten is dit mechanisme met als enige criterium het consumentennut een te eendimensionale scherprechter terwijl de overheid een bredere afweging kan maken en het nut voor de kunstinstelling aan de leefbaarheid van de maatschappij kan meewegen.⁷⁵³ De overheid kan het falen van de markt dan corrigeren met argumenten pro kunstsubsiëring. De belangrijkste zijn – in economentaal – externe effecten en *merit good* overwegingen.

⁷⁵² Flip de Kam, ‘Een klein kunstje’, *Economisch Statistische Berichten*, 22 januari 1986, 79.

⁷⁵³ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 98. Zie ook Pen, *De cultuur het geld en de mensen*, 29.

Externe effecten zijn bijverschijnselen bij een markttransactie, effecten die uitgaan boven de directe relatie tussen producent en consument. Zulke effecten worden niet door de prijs tot uitdrukking gebracht en zijn moeilijk aan te tonen, zoals we zagen bij de impactstudies. Denk aan een praktijk uit de theaterwereld: bij gesubsidieerde toneelgezelschappen bouwen acteurs vakmanschap en ervaring op; vrije producenten en filmregisseurs kunnen daar vervolgens van profiteren.⁷⁵⁴ Een zichtbaarder voorbeeld is het aantrekkelijke vestigingsklimaat van een stad als Amsterdam met zijn royale culturele aanbod. Het is voor een metropool gunstig om een attractieve culturele scene te hebben. Dit heeft een aanzuigende werking op het internationale bedrijfsleven in een economie die geglobaliseerd is.

De Amerikaanse econoom Michael Porter, gespecialiseerd in concurrentiestrategieën, stelt dat succesfactoren van ondernemingen worden gecreëerd door een land of regio en concludeert dat uiteindelijk de omgeving van de organisatie de oorsprong is van duurzaam concurrentievoordeel.⁷⁵⁵ De aanwezigheid in deze omgeving van een ‘creatieve klasse’, een term geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog Richard Florida, leek Porters constatering te ondersteunen. Naast de slinkende arbeidersklasse en de werknemers in de traditionele dienstensector ontstond in de jaren negentig een nieuwe klasse, een verschijnsel dat grote gevolgen had voor steden in de Verenigde Staten en Europa. Ze zouden bruisende centra worden van innovatie, creativiteit en welvaart. Creatieve hoogopgeleiden waren mensen die niet handelden uit routine, maar op basis van eigen inzichten en ideeën. Ze hielden er een losse bohemienachtige leefstijl op na die goed paste in dichtbebouwde stadswijken met theaters, galleries, hippe winkels, clubs en horeca. Stadsbestuurder overal ter wereld ontvingen Florida’s boodschap over de aanzuigende werking van de creatieve klasse met gejuich. Ook Amsterdam nam allerlei maatregelen om de stad aantrekkelijk te maken voor deze klasse die uit was op inspiratie en vermaak.⁷⁵⁶

Maar van meet af aan was er kritiek op Florida’s brede definitie van de creatieve klasse: niet alleen mensen werkzaam in de sector kunst, cultuur en media, maar ook in de wetenschap, ICT en zelfs bij advocatenkantoren en banken. De definitie van het Centraal Bureau voor de Statistiek, die zich beperkte tot voornamelijk architecten, fotografen en ontwerpers, kon op de brandstapel. Bovendien was Florida te optimistisch en te simplistisch. Hij gaf weliswaar de aanzet tot een nieuw discours over de stad, de stedelijke economie en de inwoners, maar twijfel en nuance ontbraken en daarmee wetenschappelijke consideratie. Inmiddels is Florida op zijn schreden teruggekeerd. In steden die hoog scoorden op het vlak van talent, tolerantie en technologische infrastructuur, zoals Amsterdam, werden andere klassen geleidelijk verdreven. Zij bleken minder te profiteren van het economische succes van de stad. Stedelijke vernieuwing moest niet resulteren in segregatie en verdringing.⁷⁵⁷ De middenklasse, het cement tussen de onder- en bovenkant, mocht niet verdwijnen. Economisch succes combineren met behoud van diversiteit en sociaal welzijn bleek een *balancing act*.⁷⁵⁸ Dit alles laat onverlet de aanwezigheid van prominente culturele instellingen een factor van betekenis is

⁷⁵⁴ Ibidem 19.

⁷⁵⁵ Zie: Michael Porter, *Competitive advantage of nations* (New York 1990).

⁷⁵⁶ Zie: Richard Florida, *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leasure, community and everyday life* (New York 2002).

⁷⁵⁷ Rapport ‘Een stad voor iedereen’ van de afdeling Onderzoek, informatie en statistiek van de gemeente Amsterdam uit april 2013. Zie p. 9: ‘De gemiddelde Amsterdammer is in de afgelopen jaren welvarender geworden en heeft bijna het niveau bereikt van de gemiddelde Nederlander. Niet alle Amsterdammers profiteren van de inkomensvooruitgang. Amsterdam heeft relatief veel heel lage, maar ook veel heel hoge inkomens. Sinds 2001 is het aandeel heel lage inkomens vrijwel gelijk gebleven. Het aandeel heel hoge inkomens nam toe van 7% in 2001 naar 12% in 2009. Hierdoor is het verschil tussen arm en rijk toegenomen, vooral in het centrale deel van de stad.’ Zie ook: *De Groene Amsterdammer* d.d. 9 oktober 2013.

⁷⁵⁸ Zie: Florida, *The new urban crisis. How cities are increasing inequality, segregation and failing the middle class – and what we can do about it* (New York 2016). Zie ook: *NRC Handelsblad* d.d. 18 mei 2017.

voor een gunstig vestigingsklimaat van een Europese hoofdstad als Amsterdam. Economisch journalist Mathijs Bouwman, altijd goed voor een *oneline*, formuleerde het in 2010 aldus: ‘De concertzaal is belangrijker voor de Europese economie dan de chemische fabriek.’⁷⁵⁹

Terugkomend op het begrip *merit goods* – afkomstig uit de leer der openbare financiën, ook wel aangeduid als de economie van de publieke sector. Voorbeelden zijn bibliotheken en musea. Bij *merit goods* wordt niet zozeer een afweging gemaakt in termen van opbrengsten en kosten.⁷⁶⁰ Het gaat om behoeften die los van vraag en aanbod, toch bevredigd dienen te worden.⁷⁶¹ Volgens *merit good* overwegingen zijn consumenten niet in staat om de waarde van bepaalde goederen voor het eigen welzijn te taxeren. De overheid als hoedster van het algemeen belang neemt in dergelijke gevallen de rol op zich van ‘opvoeder’ en maakt door inzet van subsidies een grotere productie mogelijk dan zou geschieden wanneer deze zou worden overgelaten aan het krachten spel van vraag en aanbod. Dit vereist echter een paternalistische, om niet te zeggen bedilzuchtige, houding van de overheid. Voor *merit good* overwegingen om culturele instellingen financieel te steunen hebben economen om die reden over het algemeen minder oog.

Kunstsubsidies moeten het voor hun bestaansrecht vooral hebben van ideologisch getinte pleidooien waarin termen als investering en conservering centraal staan. Het Concertgebouw-orkest had zijn internationale reputatie reeds rond 1920, ten tijde van het eerste Mahler Feest, gevestigd en profiteerde in de aanloopperiode daar naartoe sinds 1912 van ‘investerings-subsidies’. Deze gingen geleidelijk over in een ‘conserveringssubsidies’. Zonder deze laatste soort subsidies zou een hoeveelheid geaccumuleerd ‘kapitaal’ – jarenlang belegd in bekwaamheden van chef-dirigenten en orkestmusici en resulterend in een orkestraal samenspel van uitzonderlijke kwaliteit alsook in de ontvankelijkheid van het publiek voor een meer avontuurlijk orkestrepertoire – teloor zijn gegaan.

De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat een verdediging van een gesubsidieerde kunstsector niet uit economische hoek is te verwachten, zo blijkt al bloemlezend in economische literatuur. Als economen zich al met de kunsten bezighouden, is dat vaak uit persoonlijke belangstelling, want ze scoren er niet hoog mee op de citatie-index. De *cost disease* van Baumol geeft een dwingend en helder inzicht in nadelen van de afhankelijkheidsrelatie van gesubsidieerde podiuminstellingen. Maar er zijn ook effecten die de kosten verzachten, zoals de Keynesiaanse invalshoek aantoonde. Dit geldt ook voor impactstudies en *merit good* argumenten. Er is dus wel degelijk een genuanceerd oordeel mogelijk. Je kunt een instelling als het Concertgebouw-orkest niet overlaten aan de werking van de markt. Daarvoor bestaan economische argumenten. Ze gelden ook voor andere culturele boegbeelden zoals Nationale Opera & Ballet of het Holland Festival.

24 KUNSTBELEID

Los van het debat onder culturele economen ontwikkelde zich het naoorlogse kunstbeleid in Nederland. Kunsteconomen deden nauwelijks moeite om vanuit hun expertise aanbevelingen te doen om de effectiviteit en de efficiency van de overheidsuitgaven aan kunst te verbeteren.⁷⁶² Het naoorlogse kunstbeleid toonde een tweetal constanten. De overheid streefde naar een zo divers mogelijk aanbod van een zo hoog mogelijke artistieke kwaliteit. De bewaking van die kwaliteit liet zij over aan de Raad voor Cultuur die kwaliteitsbeoordeling op

⁷⁵⁹ Geciteerd uit *NRC Handelsblad* d.d. 12 augustus 2010. Zie ook: Mathijs Bouwman, *De elektrische spijkerbroek en andere avonturen in de economie* (Amsterdam 2010).

⁷⁶⁰ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 20.

⁷⁶¹ Heertje, *Echte economie*, 77.

⁷⁶² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 55, 56.

zijn beurt weer delegerde aan commissies die regelmatig wisselen van samenstelling.⁷⁶³ Het Nederlandse subsidiestelsel kent van oudsher een *peer review* waarbij vakgenoten zich buigen over de kwaliteit van werken waarvoor werd aangevraagd. De toewijzing van middelen kreeg op deze manier een willekeurig en moeilijk te controleren karakter.

Een tweede constante in het naoorlogse kunstbeleid is participatie. De overheid streefde van meet af aan naar een groter publieksbereik in de kunsten. Dat laatste is maar ten dele gelukt. Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateerde in het jaar 2000 dat het bereik van de kunsten zeer beperkt is en dat er weinig reden is om te veronderstellen dat hier enige verandering zal komen.⁷⁶⁴ ‘Voor een kleine minderheid van de bevolking speelt kunst een belangrijke rol in het leven. Een grotere groep bezoekt incidenteel een culturele instelling of beoefent af en toe een kunstvak. Maar voor een groot deel van de bevolking speelt de traditionele of klassieke cultuur geen rol van betekenis. Soms is sprake van weerzin.’⁷⁶⁵ Uit het SCP-onderzoek bleek dat één op de drie Nederlanders minstens eenmaal per jaar een museum bezocht, een op de zes een galerie, een op de zeven een klassiek concert en een op de acht een voorstelling van het beroepstoneel. Tussen deze groepen zat veel overlap. Met 10% van de bevolking boven de twaalf jaar was de cultuurparticipatie van de Nederlandse bevolking aardig in kaart gebracht: 1,2 tot 1,4 miljoen mensen, dat was het echte publiek.⁷⁶⁶

Beschavingsoffensief⁷⁶⁷

In het naoorlogse kunstbeleid zijn drie fasen te onderscheiden: de opbouwjaren (1945-1965), de beleidsjaren (1965-1985) en de planjaren (vanaf 1985). Tijdens de opbouwjaren waren bij beleidsmakers twee argumenten van doorslaggevend belang: aangezien de bevolking de waarde van kunst onderschatte, moest de overheid ingrijpen in het marktmechanisme; de welvaart moest beter verdeeld worden en het opleidingsniveau van de bevolking omhoog. Enkele doelstellingen moesten deze onderbouwing kracht bijzetten: kunst moest ‘een positief moreel karakter’ dragen; een evenwichtige spreiding over het land was daarbij het streven zodat de bevolking er zoveel mogelijk gebruik van kon maken.⁷⁶⁸ Een en ander leidde onder meer tot een orkest dichtheid die zijn weerga niet kende zoals blijkt uit onderstaande tabel:

Tabel E: Groei podiuminstellingen

<i>Instellingen & Rijkssubsidie</i>	1946	1965
Orkesten	8	13
Toneelgezelschappen	3	8
Operagezelschappen	1	3
Dansgezelschappen	-	3

Bron: Rijksbegrotingen 1946, 1965. Zie ook: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 127.

⁷⁶³ Voorloper van de Raad voor de Cultuur was de Raad voor de Kunst, ontstaan in 1947/48 als externe adviesraad. In 1996 fuseerde de Raad voor de Kunst met de Raad voor Cultuurbeheer, de Mediaraad en de Raad van Advies voor Bibliotheekwezen en Informatievoorziening tot de Raad voor Cultuur.

⁷⁶⁴ SCP, *Het bereik van de kunsten. Een onderzoek naar veranderingen in de belangstelling voor beeldende en podiumkunsten sinds de jaren zeventig* (Den Haag 2000).

⁷⁶⁵ SCP, *Het bereik van de kunsten*, 240.

⁷⁶⁶ Voordracht van Paul Schnabel, destijds directeur van het SCP, op 20 november 2001 in het Rijksmuseum te Amsterdam.

⁷⁶⁷ De term ‘burgerlijk beschavingsoffensief’ is achteraf gegeven aan het streven van achttiende- en negentiende-eeuwse groeperingen naar verhoging van de ontwikkeling van het zedelijke peil van de bevolking. De idealen van de Verlichting – geloof in de rede en vooruitgang op het vlak van onderwijs, wetenschap, sociale hervorming en politiek – waren daarbij inspiratiebron.

⁷⁶⁸ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 124. Zie ook: Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 249.

De periode 1965-1985 liet een substantiële groei zien van het Rijksgefinancierde kunstenbudget, een stijging van 41 miljoen gulden in 1967 tot 335 miljoen gulden in 1985.⁷⁶⁹ Het welzijnsdenken van de jaren zestig en zeventig kreeg ook het kunstbeleid in zijn greep. De kunst diende het welzijn van het gehele volk. Er was veel aandacht voor amateuristische kunstbeoefening.⁷⁷⁰ Opvallend was de toegenomen belangstelling voor beleidsontwikkeling. Er bestond de neiging om beleidsdoelen op een hoog abstractieniveau te formuleren met weinig aandacht voor meetbaarheid, haalbaarheid en controleerbaarheid van deze doelen. Het waren vrijwel allemaal doelen met een langetermijnperspectief, ze pasten nauwelijks in de politieke horizon van vier jaar. Echt nieuwe inzichten leverde dit niet op. Het productiecriterium, kunst maken van ‘een positief moreel karakter’, maakte plaats voor ‘een kwalitatief hoogwaardig aanbod’.⁷⁷¹ De participatiedoelstelling kwam in steeds nieuwe gedaanten tevoorschijn.⁷⁷² Met de groei van de beschikbare middelen groeide het aantal uitvoeringen:

Tabel F: Groei uitvoeringen en voorstellingen

<i>Aantal uitvoeringen</i>	1965	1985
Toneeluitvoeringen	3397	6291
Concerten	1244	1643
Opera-uitvoeringen	499	396
Dansvoorstellingen	498	800

Bron: Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 283.

Tijdens de planjaren – vanaf 1985 – verschoof de aandacht van doelstellingen naar beleidsinstrumenten. De maatschappelijke wind ging uit een andere hoek waaien. De verzorgingsstaat was op zijn retour en flinke bezuinigingen dienden zich aan. In de podiumkunstensector maakte de exploitatietekortfinanciering plaats voor een meer beheersbare budgetfinanciering. Van dit systeem moest een prikkel uitgaan om een einde te maken aan de veelal inefficiënte bedrijfsvoering bij podiumkunstinstanties. Eind jaren tachtig deed de zogeheten kunstenplansystematiek zijn intrede. Eens in de vier jaar verscheen er voortaan een cultuurnota waarin het beleid voor de hele cultuursector werd geschetst. Kunstinstanties vonden dit een hele vooruitgang, ze kregen een subsidietoezegging voor vier jaar.⁷⁷³ Keerzijde was dat vanuit de kunstsector een grote druk werd uitgeoefend op dit systeem. Deze druk manifesteerde zich in een exponentiële stijging van het aantal aanvragen. Bij het eerste kunstenplan was nog sprake van 168 ‘structurele subsidierelaties’, twaalf jaar later was dat aantal opgelopen tot 333.⁷⁷⁴ De overheidssubsidiëring leek een overaanbod te veroorzaken in de gesubsidieerde podiumkunsten: het aanbod steeg bij toneel en dans veel sterker dan het bezoek, zoals blijkt uit de volgende tabellen:

⁷⁶⁹ Rijksbegroting 1967, begroting ministerie van WVC 1985.

⁷⁷⁰ Winnie Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, lezing ter gelegenheid van de opening van het facultair letterenjaar van de Faculteit der Letteren bij de Rijksuniversiteit Groningen op 31 augustus 2000, 13. Sorgdrager was van 1999 tot 2006 voorzitter van de Raad voor Cultuur, het wettelijk adviesorgaan van de regering en het parlement op het gebied van kunst, cultuur en media.

⁷⁷¹ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 325. Zie ook: Warna Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, welzijn, kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag 1990) 93-106. Het onderzoek voor dit boek werd voor een deel verricht in het kader van een opdracht van het ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur in de periode 1984/85. Dit ministerie trad op als medefinancier van het onderzoek.

⁷⁷² Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 148, 149.

⁷⁷³ Ibidem 160.

⁷⁷⁴ Ibidem 192.

Tabel G Voorstellingen en bezoeken

Voorstellingen	1965	1985	2002	Stijging (%)
Toneel	3397	6291	6907	100
Orkesten	1244	1643	1375	10
Opera	-	398	492	24
Dans	-	800	1702	212

Bezoeken(x1000)	1965	1985	2002	Stijging (%)
Toneel	1600	890	970	-/ - 40
Orkesten	1137	1300	1300	14
Opera	-	221	291	31
Dans	-	292	488	67

Bron: CBS, Muziek en theater 1984/85, ministerie van OCW, begroting 2005.

In 1992 stelde de toenmalige minister Brinkman (CDA) van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur dat als criterium voor subsidieverlening de artistieke kwaliteit doorslaggevend moest zijn. De legitimatie lag dus in de kwaliteit van de kunst zelf.⁷⁷⁵ Rond 2000 domineerde het marktdenken en de daarbij behorende trits van de ‘culturele ondernemer’, cultuurspreiding, diversiteit en multicultureel. De overheid ging bepaalde voorwaarden verbinden aan de subsidieverlening. Naast kwaliteit deden andere criteria hun intrede, zoals maatschappelijke functie, draagvlak, succes bij het aanboren van particuliere geldbronnen en publieksbereik.⁷⁷⁶

Procuratiehouders

Dat was vlak na de Tweede Wereldoorlog wel anders. Gedurende de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog hield de overheid symfonieorkesten min of meer kunstmatig in leven. De overheid zuiverde het tekort elk jaar aan zodat elke prikkel tot zelfredzaamheid werd lamgelegd. Orkestdirecteuren waren procuratiehouders die uitgaven konden doen binnen door de overheid aangegeven kaders. Dit systeem leidde veelal tot inefficiënties en ondoordachte beslissingen in planning en programmering. In de jaren zestig en zeventig de onvrede over de alleenheerschappij van de symfonieorkesten, die het grootste deel van het muziekbudget – 81% in 1966 – van de overheid opslokten.⁷⁷⁷ Veel jonge componisten zagen symfonieorkesten als bolwerken van behoudzucht. Daarbij kwam dat vertegenwoordigers van andere muziekstromingen, zoals de jazz en de geïmproviseerde muziek, ook gebruik wilden maken van subsidies. Sommige kritiek was snerpend en misplaatst. Componist en multi-instrumentalist Willem Breuker toonde wel erg weinig respect voor orkestmusici: ‘Vooral strijkers in symfonieorkesten zijn ontzettend zielige mensen. Ze zitten maar rechtop te breien, kunnen niet horen wat ze zelf doen, hebben het veel te druk al die noten op tijd te spelen.’⁷⁷⁸ Aan het subsidiezwerk pakten zich donkere wolken samen. Om een doorstromingsbeleid in de muzieksector door te voeren moesten orkesten fuseren dan wel worden opgeheven om geld vrij te maken voor kamermuziek, nieuwe ensembles, jazz en geïmproviseerde muziek.⁷⁷⁹ De reorganisatie van het orkestenbestel trof aanvankelijk de regionale orkesten – een

⁷⁷⁵ Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, 14.

⁷⁷⁶ Ibidem 18, 19. In regeringsnota’s worden de volgende elementen onderscheiden in een poging het begrip kwaliteit te objectiveren: ambachtelijkheid en professionaliteit, oorspronkelijkheid en authenticiteit ofwel de signatuur van de ‘maker’.

⁷⁷⁷ Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 365.

⁷⁷⁸ *Vrij Nederland*, 12 oktober 1974.

⁷⁷⁹ Van Klink, *Kunsteconomie in nieuw perspectief*, 44, 256.

geschiedenis van verplichte fusies, gedwongen opheffingen en veel frustratie.⁷⁸⁰ In een later stadium kwamen ook de orkesten in de Randstad aan de beurt. Dit pakte verkeerd uit voor de positie van de orkesten: verkrummeld maatschappelijk draagvlak voor overheidssubsidiëring, negatieve imagovorming van orkesten, verlies van het contact met de opkomende jeugdcultuur en eigentijdse componisten die niet tot de verbeelding spraken van het publiek.⁷⁸¹

Na veel gekrakeel bracht in 1983 een op aandrang van de Tweede Kamer samengestelde Landelijke Werkgroep Orkestenbestel – bekend als de Commissie Sutherland – advies uit. De commissie stelde voor om het gewestelijk Orkest Zuid-Holland op te heffen en het Amsterdams Philharmonisch Orkest, het Utrechts Symfonie orkest en het Nederlands Kamer orkest met oog op de bespeling van het nieuwe Amsterdamse Muziektheater samen te voegen tot het Nederlands Philharmonisch Orkest.

Vanaf 1990 trad sectorbreed een verschuiving op in het patroon van patronage. De overheid trok zich verder terug als beschermer van de kunsten en hield instellingen en stelde zich lossers op jegens subsidies. Podiuminstellingen kregen meer verantwoordelijkheid voor hun eigen financiële huishouding. Onder het motto ‘minder overheid, meer markt’ werd ‘bijverdienen’ een serieuze optie voor instellingen. De overheid bracht extra inkomsten al spoedig niet meer in mindering op de subsidie, iets waarvoor instellingen aanvankelijk bevreesd waren.

Eind jaren negentig ging nog maar 44% van het muziekbudget naar de symfonieorkesten; ongeveer 40% vloeide naar muziektheater en de rest naar ‘overige activiteiten’. De naoorlogse generatie opstandige componisten had hun pijlen in de jaren zestig vooral gericht op de ‘burgercultuur’, in het bijzonder op de symfonieorkesten. Nu moesten zij met lede ogen toezien dat het grootste deel van het voor nieuw beleid beschikbare budget eind jaren negentig naar de opera ging – een sector die van oudsher juist tot de burgercultuur behoorde.⁷⁸² Het aantal orkesten slonk in de eerste jaren na de millenniumwisseling met één tot tien. Het Noord-Hollands Philharmonisch orkest fuseerde met het Nederlands Balletorkest tot ‘Holland Symfonia. Nederlands Ballet- en Symfonieorkest.’⁷⁸³

Bestuur- en directieleden van symfonieorkesten moesten wennen aan de nieuwe relatie met de overheid en de nieuwe verhoudingen met sponsors en schenkers. De overheidsfinanciering liep sindsdien via verschillende kanalen, regelingen en fondsen. De Raad voor Cultuur beoordeelde de vierjarige instellingssubsidies waaronder die van het Concertgebouworkest.⁷⁸⁴ Het ministerie van OCW nam adviezen van de Raad voor Cultuur doorgaans over. Het Concertgebouworkest werd beoordeeld op zijn activiteitenplan voor de komende jaren inclusief de bijbehorende begroting. Het orkest behoorde tot de zogeheten culturele basisinfrastructuur.

Het artistieke beleid van de orkesten veranderde in de jaren zeventig en tachtig niet wezenlijk, zoals musicoloog Emanuel Overbeeke vaststelde. ‘De spanning tussen traditie en vernieuwing is inherent aan het symfonieorkest en is in de laatste honderd jaar alleen maar groter geworden doordat het orkestrepertoire in deze eeuw enorm is gegroeid, in aantallen composities en in muzikale stijlen.’⁷⁸⁵ De basis van dat repertoire was volgens hem het gecanoniseerde domein, veelal afkomstig was uit de Duitssprekende wereld. Daar omheen Amerikaanse, Engelse, Franse en Russische muziek direct na de bevrijding, meer avant-garde in de jaren zestig en zeventig en meer gematigd moderne muziek in de conservatieve jaren tachtig en

⁷⁸⁰ Paul Janssen, ‘De regionale orkesten in Nederland. Zin en onzin van reorganisaties’, *Ons erfdeel* 40 (1997) 657-667.

⁷⁸¹ Paul Raasveld, ‘Het Nederlands orkestenbestel 1940-2002. Van cultuurspreiding tot sanering?’, *Spiegel Historiae* 38 (september 2003) 396-401.

⁷⁸² Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 365-368.

⁷⁸³ Ibidem.

⁷⁸⁴ Smithuijsen, ‘Stuurmanskunst’, 1,2.

⁷⁸⁵ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 423.

negentig. Nederlandse muziek vormde een klein percentage. Minstens driekwart van het aanbod bestond uit bekende werken of onbekende werken in een bekende context.⁷⁸⁶

25 BEDRIJFSVOERING

Huizinga formuleerde het scherp: ‘In het getal bezwijkt het verhaal en wordt geen beeld geboren.’⁷⁸⁷ Toch volgen enkele getallen bij het schetsen van de ontwikkelingen bij het Concertgebouworkest in de periode 1988-2008. Dit waren jaren die in het teken stonden van verzakelijking en internationalisering. Het bedrijfsmatige denken kreeg eindelijk vrij baan: terwijl financiële tekorten werden weggewerkt compenseerde het bedrijfsleven de kortingen op subsidies. Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste ontwikkelingen in een periode van grote veranderingen. De volgende tabellen tonen de inkomsten en uitgaven in de periode 1988-2008:

Tabel H: Inkomsten en uitgaven Concertgebouworkest 1988-2008⁷⁸⁸

Baten (%)	Boekjaar 1988/89	Kalenderjaar 2008
Eigen inkomsten binnenland	26	26
Concerten buitenland	19	20
Sponsorgelden	1	6
Subsidies	54	48
Totaal (%)	100	100
Totaal (€)	10 mln (afgerond)	22,6 mln

Het Concertgebouworkest nam m.i.v. kalenderjaar 1992 afscheid van het zogeheten gebroken boekjaar.

Procentuele verdeling van de lasten⁷⁸⁹

Lasten (%)	Boekjaar 1988/89	Kalenderjaar 2008
Personele kosten	49	50
Dirigenten/solisten/koren	10	10
Materiële lasten	41	40
Totaal (%)	100	100
Totaal (€)	10 miljoen (afgerond)	22,6 miljoen

Bron: Afd. Financiële administratie KCO. Zie ook: Seizoensverslag 08/09.

Welke contouren doemen uit deze cijfers op? Terwijl het jaarbudget in twee decennia meer dan verdubbelde, bleef de overheid – stad en staat – de grootste financier, gevolgd door het betalende publiek in binnen- en buitenland. De inkomsten uit het buitenland stegen na 2000 snel door een intensief tourneebeleid zij het niet procentueel. Toch legde dit vele reizen een groot beslag op de organisatie. De bijdragen uit sponsoring, waaruit onder andere gast-dirigenten en solisten betaald werden, liepen aanvankelijk snel op, maar bleven als aandeel van de totale baten bescheiden.⁷⁹⁰ Voorlopige conclusie: als de overheid als financier zou wegvallen, zou het orkest ongeveer de helft van zijn budget verliezen. Zo bleef het orkest

⁷⁸⁶ Ibidem 224.

⁷⁸⁷ Huizinga, ‘Over vormverandering der geschiedenis’ in: *Verzamelde werken VIII. Geschiedwetenschap. Hedendaagsche cultuur* (Haarlem 1950) 206.

⁷⁸⁸ Inkomsten van de op afstand geplaatste Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest – onder meer bestemd voor vermogensvorming, aankoop van instrumenten en bijzondere projecten zijn hier achterwege gelaten.

⁷⁸⁹ De personeelslasten hebben – afgezien van directiesalarissen – voornamelijk betrekking op orkestleden en ondersteunend personeel. De materiële lasten betreffen vooral zaalhuur, huur van repetitieruimten aanschaf en huur van bladmuziek en verzekering van instrumenten.

⁷⁹⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO), jaarlijkse accountantsrapporten periode 1988-2008.

kwetsbaar voor veranderingen in het subsidiebeleid.⁷⁹¹ In zakelijk opzicht moest het Concertgebouworkest uit een diep dal klimmen. In de tien jaar tot en met 1988 verloor het orkest door vermindering van subsidies van stad, provincie en staat circa 950.000 euro aan overheidssteun.⁷⁹² Onderwijl liepen de uitgaven aan beheer en activiteiten op. In het seizoen 1988/89 was sprake van een tekort van bijna 1,4 miljoen euro. Het orkest was nagenoeg failliet.⁷⁹³ Hier wreekte zich de ‘*cost disease*’ van Baumol. Er zat niets anders op: het orkest moest in hoog tempo op zoek naar additionele inkomsten.

Ondernemers betreden de tempel

De in 1988 aangetreden bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom toonde zich in deze zoektocht de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. Binnen korte tijd wist hij zijn eigen Nederlandse Middenstand Bank (NMB) en drie multinationals als ‘hoofdsponsors’ aan het orkest te binden. Via oprichter Hub van Doorne strikte hij autofabrikant DAF. Al spoedig haakten de bestuursvoorzitters Godfried van der Lugt en Cor Boonstra van de Postbank respectievelijk het voedingsmiddelenconcern Sara Lee/DE aan. De vier sponsors brachten op jaarbasis 800.000 euro binnen en compenseerden daarmee voor een belangrijk deel de weggevallen subsidiegelden. Ze kregen geen invloed op de programmering. Volgens Scherpenhuijsen Rom hield het orkest wel rekening met ideeën en wensen uit het zakenleven. De bedrijven kregen ‘enige inspraak’ in de keuze van buitenlandse steden die het orkest aandeed tijdens tournees zodat ze daar tijdens concerten zakenrelaties konden ontvangen. Daarnaast kregen ze elk een besloten concert aangeboden alsmede een beperkt aantal vrijkaarten voor concerten in binnen- en buitenland.⁷⁹⁴

Het viel niet mee om de sponsors aan boord te houden en met hen de gelden die zij ter beschikking stelden. In 1989 fuseerden de NMB en de Postbank. De nieuwe combinatie fourneerde voortaan anderhalf maal het bedrag van één hoofdsponsor. Vier jaar later ging DAF failliet en pas in 1999 nam Philips de plaats in van het omgevallen automobielconcern. Soms kreeg Scherpenhuijsen Rom bij het werven van potentiële hoofdsponsors nul op het rekest. Aernout Loudon, destijds voorzitter van de raad van bestuur van chemieconcern Akzo, schreef hem in 1993: ‘Helaas moet ik u berichten dat wij ondanks de zeer aantrekkelijke aspecten, verbonden aan de sponsoring van het KCO, toch tot de conclusie zijn gekomen, dat wij op dit moment niet op Uw aanbod in kunnen gaan. Door de huidige moeilijke marktomstandigheden, waarin de chemie zich bevindt, is het helaas niet mogelijk om ons thans voor een periode van drie jaar te verbinden.’⁷⁹⁵

Dat was een tegenvaller, maar intussen was Canon aangehaakt. Deze leverancier van camera’s en printers hield het echter na twee termijnen van vier jaar voor gezien om in 2002 plaats te maken voor energieleverancier Nuon. Sara Lee/DE trok zich aan het einde van het seizoen 2005/06 terug wegens ingrijpende reorganisaties die gepaard gingen met fabriekssluitingen. ING, voortgekomen uit de NMB en de Postbank, en ook Philips besloten daarop hun sponsorbijdrage te verhogen. In 2008 resteerden drie hoofdsponsors: ING, Nuon en Philips. Het orkest besloot met ingang van 2007 een nieuwe groep kleinere sponsors aan te trekken, aanvankelijk vooraanstaande advocatenkantoren, waaronder De Brauw Blackstone Westbroek en Stibbe. Op dit voornemen was al eerder gezinspeeld.⁷⁹⁶ Opmerkelijk is dat de gebruikelijke

⁷⁹¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 5 februari 1996, p. 9.

⁷⁹² Luc van Hasselt, ‘Naar het eeuwfeest (1974-1988) in: Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek II*, 231.

⁷⁹³ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 20 juni 1990. Zie ook notulen extra bestuursvergadering d.d. 6 maart 1996. Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

⁷⁹⁴ Gesprek met Scherpenhuijsen Rom op 27 juli 2011 te Leusden. Zie ook: ‘When merchants enter the temple’ in: *The Economist*, 21 april 2001.

⁷⁹⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van Aernout Loudon aan Scherpenhuijsen Rom d.d. 8 juni 1993.

⁷⁹⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 28 mei 1993, p. 7. Zie ook: *Seizoensverslag 06/07*, p. 71.

‘branche-exclusiviteit’ onder sponsoren bij deze lichterling geen rol speelde.⁷⁹⁷ ‘Het uitgangspunt was om over de eigen exclusiviteit heen te stappen en het orkest op een precompetitieve manier te steunen’, aldus Lodewijk Hijmans van den Bergh, destijds partner bij De Brauw en vicevoorzitter van het stichtingsbestuur van het orkest. ‘De afspraak was dat het aantal deelnemers beperkt bleef en paste binnen de *peer group*.’⁷⁹⁸ Later werden de advocatenkantoren aangevuld met andere zakelijk dienstverleners, onder wie accountantskantoor Ernst & Young. Deze groep bedrijven genoot op een meer bescheiden schaal soortgelijke tegenprestaties als de hoofdsponsors. Het spreekt voor zich dat het onderhouden van de contacten met al deze sponsoren een voor het kantoor van het orkest een intensieve en tijdrovende aangelegenheid was. De gelden die de sponsoren binnenbrachten gingen grotendeels op aan het inhuren van gastdirigenten en solisten.⁷⁹⁹

Een andere steunpilaar – naast de sponsoren verenigd in de Stichting Financiering Concertgebouworkest – was de Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest. Het orkest wilde uit de bijdragen van de donateurs aanvankelijk een *endowment* oprichten om daarmee de continuïteit van het orkest zeker te stellen. Al snel investeerde het orkest ook in zijn toekomstige klank met de aankoop van waardevolle instrumenten. Ook kwam er een orkestacademie voor jong talent. Ten slotte ging er geld van donateurs naar bijzondere muzikale projecten zoals concertante opera-uitvoeringen. De schenkers, verenigd in het Gouden Gilde, genoten diverse privileges zoals voorrang bij plaatstoeuwijzing van concertabonnementen en een jaarlijkse soiree opgeluisterd door ensembles samengesteld uit orkestmusici.

Het zakelijke beleid was er onder artistiek leider Van Royen bekaaid vanaf gekomen. Van Royen had, na de pensionering van zakelijk leider Van Dantzig in 1983, diens taken erbij genomen. Op kantoor heerste een eilandcultuur, medewerkers trokken zich terug op hun eigen terrein.⁸⁰⁰ Na het overlijden van Van Royen, in 1991 aan de toen nog met taboes omgeven ziekte Aids, kreeg zakelijk directeur Hagenbeek te maken met het invloedrijke Artistieke Beraad, waarin de artistieke leiding overlegt met de artistieke commissie van musici. In dit orgaan zaten enkele kritische figuren die zakelijke plannen nogal eens torpedeerden. Ook adjunct-directeur artistieke zaken Truus de Leur, die de artistieke portefeuille van Van Royen – een schriftje met onleesbare potloodnotities – voorlopig had overgenomen, kon niet tegen dit gezelschap op.⁸⁰¹

Daarnaast kwam Hagenbeek in het stichtingsbestuur drie vertegenwoordigers tegen van het Verenigingsbestuur van musici en stafleden. Op kantoor was Hagenbeek de baas over hen, maar aan de bestuurstafel waren de rollen omgedraaid. Hagenbeek gaf deze wonderlijke situatie treffend weer: ‘Als het woord artistiek valt is het over met het zakelijk denken.’⁸⁰² Zijn marketingplannen maakten geen schijn van kans. Hoewel hij de complexe boedelscheiding tussen gebouw en orkest tot een goed einde had weten te brengen en de kantoorautoma-tisering op gang had geholpen, voldeed Hagenbeek kennelijk niet aan de verwachtingen. Het orkest vond hem te weinig zichtbaar. Het stichtingsbestuur beëindigde zijn contract in 1992 waarna Hagenbeek als algemeen directeur aan de slag ging bij het Centraal Boekhuis.⁸⁰³ Hagenbeek voerde een achterhoedegevecht. Onder invloed van het

⁷⁹⁷ Bedoeld wordt dat bijvoorbeeld een hoofdsponsor als ING geen andere grootbank als hoofdsponsor naast zich duldt. Hetzelfde geldt voor grote bedrijven.

⁷⁹⁸ Gesprekken met Lodewijk Hijmans van den Bergh d.d. 29 januari 2008 en 14 november 2011 te Amsterdam.

⁷⁹⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie: Aandachtspunten m.b.t. de aanpassing van sponsorovereenkomsten ter bespreking in de vergadering van het stichtingsbestuur op 12 januari 1995

⁸⁰⁰ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 in Amsterdam en 30 januari 2008 in Rotterdam. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 123.

⁸⁰¹ Ibidem.

⁸⁰² Gesprekken met Hagenbeek op 7 december 2007 en 21 februari 2008 te Amsterdam.

⁸⁰³ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen bestuursvergadering d.d. 10 juni 1992, p. 5.

neoliberale denken zou de balans tussen artistieke en zakelijke belangen langzaam maar zeker meer opschuiven naar de bedrijfsmatige kant. Maar daarvoor moest de organisatie eerst flink worden opgeschud.

Shocktherapie

Hagenbeeks opvolger, de in 1992 aangestelde Wijnbergen, had daar echter allerm minst moeite mee. Wijnbergen, afkomstig van het wasmiddelenconcern Proctor & Gamble, trok alle registers open. Op papier leek hij een ideale kandidaat voor deze moeilijke missie. De boomlange, breed geschouderde Wijnbergen was aan het Conservatorium in Groningen opgeleid als pianist en orkest-dirigent. Bij het Rotterdamse Philharmonisch Orkest was hij assistent-dirigent geweest. Hij had tevens culturele en commerciële bedrijfskunde gestudeerd in de Verenigde Staten. Toen de 34-jarige Wijnbergen werd voorgesteld aan het orkest, sprak een van de hoornisten, een oud studiegenoot, hem aan en vertelde hem dat het orkest bijna failliet was. 'Er is een enorm tekort, we komen er nooit meer uit.'⁸⁰⁴

Wijnbergen, die moest wennen aan de intensieve en tijdrovende overlegcultuur bij het orkest, was een vechter. De ambitieuze *Draufgänger* vond het kantoor van het Concertgebouworkest maar 'een stoffig lyceum'. Onder zijn bewind ontstond, mede onder invloed van het neoliberale denken, een kil zakelijk klimaat. In dat neoliberale denken gold het marktmechanisme als de rationele oplossing voor bijna elk probleem. De staat moest zoveel mogelijk een vrije markt tot standbrengen door te dereguleren. Volledige werkgelegenheid als hoofdsoel van overheidsbeleid werd losgelaten. Dit gedachtegoed week sterk af van de ideeën van Adam Smith, de grote roerganger van de neoliberalen. In *The Wealth of Nations* (1776) had de Schotse moraalfilosoof er immers op gewezen dat de markt een aantal wezenlijke dingen niet doet – denk bijvoorbeeld aan zorg voor de armen.⁸⁰⁵

's Ochtends bij binnenkomst riep Wijnbergen luidkeels: 'Wake up!' Gezeten achter zijn computer produceerde hij het ene 'businessplan' na het andere. Zijn *spreadsheets* stonden in groot contrast tot de potloodaantekeningen van de overleden directeur Van Royen. Met tomeloze energie stortte Wijnbergen zich op twee doelen: geld verdienen en het internationale prestige van het Concertgebouw opvijzelen. Het moet gezegd: hij wist de financiële tekorten snel te werken. Wijnbergen wierp heilige huisjes omver en trok nieuwe medewerkers aan, onder wie een orkestplanner en een marketingexpert. Maar het ging allemaal wel erg snel.

Een jaar na zijn komst bij het orkest kreeg Wijnbergen versterking van artistiek directeur Jan Zekveld, feitelijk de opvolger van Van Royen. De introverte Zekveld was sinds 1983 bij de VARA verantwoordelijk voor de originele doch kostbare Matinee op de Vrije Zaterdag. In 1990 ontving hij het prestigieuze 3M Muzieklaureaat wegens zijn verdiensten voor de 'meest prikkelende, attractieve en toegankelijke concertserie van Nederland'. Zekvelds start bij het Concertgebouworkest leek, net als die van Wijnbergen, veelbelovend. Leek, want het probleem was dat het stichtingsbestuur beide heren met tegengestelde doelstellingen aan het werk had gezet. Wijnbergen moest de financiële positie van het orkest veiligstellen en de reputatie in het buitenland versterken; Zekveld was aangetrokken om in Amsterdam zo aantrekkelijk mogelijk te programmeren. Zijn avontuurlijke en smaakvolle programma's waren inderdaad kunstwerkjes. Voor het verwende Amsterdamse concertpubliek werkte dat, maar in het buitenland was het publiek behoudender ingesteld en keken directeuren van concertzalen vooral naar de bezettingsgraad. Dit betekende dat de *Einzelgänger* concessies moest doen, in de omroepwereld had hij vrij veel armslag gehad. Mede door

⁸⁰⁴ Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam. Zie ook: Koopman, 'Ondernemers betreden de muziektempel', 106.

⁸⁰⁵ Zie: De Rooy, *Ons stipje op de waereldkaart. De politieke cultuur van Nederland* (Amsterdam 2014), 281, 366.

onverenigbaarheid van karakters raakte de werkverhouding tussen Wijnbergen en Zekveld uiteindelijk ‘volledig vertroebeld’.⁸⁰⁶

De bom barstte in 1996. Zekveld gooide de handdoek in de ring ‘wegens tegenstrijdige wensen en eisen aan de kant van de zakelijke leiding, chefdirigent, platenfirma’s, tournee-organisatoren, sponsors en ook de musici zelf’, zo luidde het in een verklaring.⁸⁰⁷ Het persbericht van het Concertgebouworkest noemde als belangrijke oorzaak voor zijn vertrek dat ‘artistieke mogelijkheden en ambitie bij het KCO in hoge mate bepaald en beperkt worden door financiële omstandigheden’.⁸⁰⁸ Enkele maanden later zei Zekveld dat de muziekindustrie een keiharde business was geworden – ook bij het Concertgebouworkest waar het bestuur werd opgetuigd met kopstukken uit de financiële wereld. ‘Het moet alles in het werk stellen om te zorgen dat er geld binnenkomt. En als dan de platenmarkt steeds lastiger wordt en de overheid zich terugtrekt, krijg je snel spanningen.’⁸⁰⁹

Maar Zekveld gaf ook toe dat hij zich onvoldoende had vergewist van de werkelijkheid van het Concertgebouworkest met zijn eeuwige strijd tussen artistieke en zakelijke belangen. Bovendien was zijn relatie met chef-dirigent Chailly bekoeld nadat deze had geweigerd liederen van Zemlinsky in een instrumentatie van de Nederlandse componist Van Vlijmen uit te voeren.⁸¹⁰ Achter het ogenschijnlijk artistiek beschaafde sfeertje rond de orkestdirectie speelde zich taaie gevechten af. Chef-dirigent Chailly nam het in een kranteninterview voor Wijnbergen op. ‘De zakelijk directeur wordt dezer dagen soms afgeschilderd als een monster, maar dat is hij niet. Hij is constructief, verantwoordelijk, hij heeft het budget te bewaken.’⁸¹¹ Voor Zekveld had Chailly minder respect. Hoe dan ook: er leek bij het Concertgebouworkest geleidelijk meer oog te komen voor de zakelijke bijdragen aan de artistieke successen.

Het waren onrustige jaren. Wijnbergen was als een wervelwind door de organisatie gegaan en tact was daarbij niet zijn sterkste kant. Hij joeg veel mensen tegen zich in het harnas. Voormalig orkestbestuurder Reibestein vergeleek hem met een tamboer-majoor die de hoek al om was terwijl zijn muziekkorps rechtdoor marcheert.⁸¹² Volgens voormalig orkestinspecteur Berkhout kwam Wijnbergen op tijd om de bezem door de organisatie te halen, maar was het goed dat hij weer vertrok. ‘Het was genoeg zo.’⁸¹³ Loot, de opvolger van Wijnbergen, typeerde zijn voorganger aldus: ‘Een aardige vent die veel kon, maar zich ook honds kon opstellen tegenover zijn medewerkers.’⁸¹⁴ Zelf zegt Wijnbergen, terugblikkend op zijn tijd in Amsterdam:

‘Ik was een broekie en wilde schitteren voor het orkest. De keerzijde daarvan was dat ik wel eens doorschoot en dan kwam er herrie. Ik heb veel vijanden gemaakt en was in emotioneel opzicht niet volwassen genoeg om op een rustige en consistente manier te werken. Ik was een vechtjas die toevallig veel van de materie wist en niet bang was om overal door heen te breken. Als ik het over moest doen, zou ik het slimmer aanpakken.’⁸¹⁵

Wijnbergen had daarbij ook zelf weerstand ondervonden: ‘Het Artistiek Beraad bepaalt wat hier in huis gebeurt en als zij het niet zeggen, dan bepaalt de belangenvereniging van orkestmusici het wel.’⁸¹⁶ De inspanningen van Wijnbergen hadden in financieel opzicht hun

⁸⁰⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO), notulen extra bestuursvergadering d.d. 17 maart 1996.

⁸⁰⁷ Zie: Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 112.

⁸⁰⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Persbericht d.d. 26 maart 1996.

⁸⁰⁹ Geciteerd uit: Van den Berg e.a. (red.), *Van boegbeeld tot kroonjuweel*, 36.

⁸¹⁰ Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 150.

⁸¹¹ *NRC Handelsblad* d.d. 28 mei 1996.

⁸¹² Gesprek Reibestein d.d. 7 april 2008 in Amsterdam. Reibestein trad in 1991 toe tot het stichtingsbestuur, van 2005 tot 2014 was hij bestuursvoorzitter.

⁸¹³ Gesprek met Berkhout d.d. 1 juni 2008 te Landsmeer.

⁸¹⁴ Gesprek met Loot, algemeen directeur van 1998 tot 2008, d.d. 22 februari 2008 te Amsterdam.

⁸¹⁵ Gesprek met Wijnbergen d.d. 30 januari 2008 te Rotterdam.

⁸¹⁶ *Ibidem*.

vruchten afgeworpen. Bij zijn vertrek in 1998 stond er op de balans een algemene reserve van bijna 1,3 miljoen euro.⁸¹⁷ Daarnaast ontstond er allengs meer begrip voor het feit dat artistieke successen steeds gestoeld waren op zakelijke bijdragen. Wijnbergen verruilde Amsterdam voor Amerika waar hij *managing director* werd van de Los Angeles Philharmonic en de Hollywood Bowl. Met Wijnbergens vertrek, het terugtrekken van Hagenbeek, het opstappen van Zekveld en het overlijden van Van Royen begon het kantoor de trekken te vertonen van een kerkhof van directeuren.

26 BUITENLANDBELEID

Het Concertgebouworkest is een reislustig gezelschap, een traditie die teruggaat tot 1895 toen het orkest zijn eerste optreden had in Brussel. Naarmate het orkest internationaal meer bekendheid kreeg, stroomden de uitnodigingen om in het buitenland te komen spelen binnen. Aan de ontwikkeling van het orkest als *global player* lag aantal factoren ten grondslag: toegenomen welvaart en mobiliteit, de grammofoonplaat (later de compact disc), de bloei van muziekfestivals mede door de opkomst van het toerisme, het ontstaan van een wereldwijd publiek voor klassieke muziek en de bouw van nieuwe concertzalen.⁸¹⁸ De buitenlandse tournees van het Concertgebouworkest beperkten zich vóór de Tweede Wereldoorlog tot Europa. Daarna deden de wereldwijde tournees hun intrede. Andere vooraanstaande orkesten, waaronder het London Symphony Orchestra (1912) en de Wiener Philharmoniker (1922) maakten al eerder intercontinentale concertreizen.⁸¹⁹ Het Concertgebouworkest bereisde de Verenigde Staten en Japan na de Tweede Wereldoorlog met grote regelmaat, de eerste reis naar Amerika, in 1954, nog per boot, daarna per vliegtuig.

Er zijn diverse motieven om als vooraanstaand orkest op tournee te gaan. De belangrijkste overweging is vergroting van de naam en faam van het ensemble. Een staatsbezoek luister bijzetten of een handelsmissie begeleiden kan ook een motief zijn. Bijkomend voordeel van tourneren is dat dit het orkest dwingt uit zijn Amsterdamse routine te stappen en zich aan te passen aan de akoestiek in andere concertzalen. Bovendien wint de interpretatie van symfonische werken aan verdieping en zeggingskracht wanneer men deze stukken vaker uit kan voeren. Aan reisbestemmingen geen gebrek: het orkest kan jaarlijks maar een deel van het aantal buitenlandse uitnodigingen honoreren. Tot in de jaren tachtig volgde het orkest met gemiddeld twintig buitenlandse concerten per jaar een wat afwachtende koers.⁸²⁰ Het ministerie van Buitenlandse Zaken zuiverde de tekorten aan met extra subsidies voor internationale culturele betrekkingen. Het aandeel inkomsten uit buitenlandse concerten bleef doorgaans onder de 5% van de totale baten. Dat veranderde met de komst van zakelijk directeur Wijnbergen want onder zijn bewind liep het aandeel van de buitenlandse concerten tot meer dan een vijfde.⁸²¹

Door de musici met additionele inkomsten mee te laten delen in de opbrengsten wist Wijnbergen het aantal tourneedagen per seizoen op te rekken tot 42, wat overeenkomt met 33 tot 35 concerten buiten Nederland. Daarbij gaat het om ongeveer acht verschillende programma's. Ook zag hij kans te bezuinigen op agenten en managers van gastdirigenten en solisten. En in veel gevallen slaagde Wijnbergen erin om de uitkoopsommen die buitenlandse zalen betalen voor optredens van het Concertgebouworkest te verhogen. Sommige podia, zoals New York of Wenen, waren belangrijk voor het artistieke prestige maar leveren weinig op of

⁸¹⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO), accountantsrapport 1998. (Dit bedrag is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest.)

⁸¹⁸ Ferwerda, 'Een reizend gezelschap' in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 194.

⁸¹⁹ Zie: Morrison, *Orchestra. The LSO: A century of triumph and turbulence* (Londen 2004) 43. Alsook: Hellsberg, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Wenen 1992) 402.

⁸²⁰ Judith van der Wel, *Stemmen. Het geheim van het Koninklijk Concertgebouworkest* (Amsterdam 2014) 35.

⁸²¹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) accountantsrapport 1998. (Dit percentage is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest.)

kosten geld; in andere landen – Japan, Canarische Eilanden, Spanje – valt redelijk te verdienen. Voorbeelden van groeiemarkten waren China en Zuid-Korea. Wijnbergen moest voortdurend schipperen tussen artistieke meerwaarde en zakelijke bedrijfsvoering.⁸²² Intussen zag hij kans het orkest ‘de hele wereld over te slepen’, van Argentinië naar Japan en van Zuid-Korea naar Canada. ‘Na een paar jaar waren we van een kar op houten wielen een snelle sportwagen geworden.’⁸²³

Maar niet iedereen stond te juichen. Staatssecretaris van Cultuur Aad Nuis (D66) zag het Concertgebouworkest als een Amsterdams orkest met een daaraan ontleend internationaal gezag en niet omgekeerd. In zijn Cultuurnota van 1997 schreef hij: ‘Het gevaar bestaat dat het orkest in een spiraal belandt van de productie van steeds meer cd’s ten behoeve van een steeds meer op het buitenland gericht prestige en een daar op afgestemd repertoire.’⁸²⁴ Het eerder uit onvrede opgestapte bestuurslid Frans de Ruiter ging nog een stapje verder met zijn kritiek op het in zijn ogen willekeurige tourneebeleid:

‘Zeven weken tournee naar Salzburg, Ludwigshafen, Luzern, Londen, Brussel, Peking, Sjanghai, Tokio, Osaka, Nagoya, Seoel, Lissabon, Parijs, Birmingham, Düsseldorf, München, Athene, Istanbul en Santiago de Compostella, terwijl hooguit een derde van dit soort plaatsen als relevant moet worden beschouwd.’⁸²⁵ Volgens De Ruiter werd het orkest voornamelijk in stand gehouden door de Nederlandse overheid en het Nederlandse publiek. Daarom moest de prioriteit volgens hem liggen bij de programmering in Amsterdam. De twee grootste bedreigingen waren ook volgens hem te frequent op tournee gaan en een te actief cd-beleid.⁸²⁶ Hij pleitte voor een verbetering van de relatie met de overheid, die ‘moet garanderen dat in de symfonische sector het Koninklijk Concertgebouworkest kan doen wat het moet doen.’⁸²⁷

De Ruiter was destijds onder meer directeur van het Koninklijk Conservatorium. Het is moeilijk te begrijpen dat Scherpenhuijsen deze ervaren bestuurder in een reactie op diens brief, waarin hij aangaf zijn bestuurslidmaatschap bij het orkest neer te leggen, een brief terugschreef die eindigde met de volgende zin: ‘Misschien zou een langere samenwerking de gelegenheid hebben gegeven iets meer van de realiteiten van het bestaan van het orkest te leren kennen.’⁸²⁸ Inmiddels was De Ruiter door de Berlijnse Senaat gepolst voor het algemeen directeurschap van de Berliner Philharmoniker. Bij dit Europese toporkest orkest vond men kennelijk dat De Ruiter voldoende wist van ‘de realiteiten van het bestaan van een symfonie-orkest’.⁸²⁹

De vraag blijft of elke buitenlandse reis de moeite waard is. Buitenlandse reizen, variërend van korte Europese trips tot wekenlange intercontinentale tournees, vergen veel voorbereiding en kosten veel geld – denk aan vervoer, verblijf, daggeld voor orkestmusici en stafleden, verzekeringen van de instrumenten. Orkestmusici moesten in topconditie zijn. Ze kwamen overal, maar zagen weinig. Daarnaast waren er ongemakken als files, overvolle luchthavens en strenge veiligheidscontroles. Het reizen betekende een aanslag op hun uithoudingsvermogen. En doordat ze zich voortdurend moeten verplaatsen, bleef er weinig tijd over om hun

⁸²² Gesprekken met Ferwerda, stafmedewerker Planning/Productie, d.d. 12 december 2007 en 30 januari 2008.

⁸²³ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 in Amsterdam en 30 januari 2008 in Rotterdam. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 137, 142.

⁸²⁴ Dit geluid is niet nieuw. Bottenheim, de geschiedschrijver van Het Concertgebouw, constateerde al in 1927 naar aanleiding van een tournee naar Duitsland en Zwitserland dat nieuwe werken op de programma’s in Amsterdam in de daaraan voorafgaande maanden tot een minimum beperkt bleven. Zie: Bottenheim, *Geschiedenis van het Concertgebouw III* (Amsterdam 1950) 82.

⁸²⁵ *Vrij Nederland*, februari 1997. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen van 17 oktober 1996, p. 9, 10.

⁸²⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van De Ruiter aan zijn medebestuurders d.d. 14 oktober 1996. Zie ook: Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006.

⁸²⁷ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 42.

⁸²⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van Scherpenhuijsen Rom aan De Ruiter d.d. 26 oktober 1996.

⁸²⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) brief van De Ruiter aan Scherpenhuijsen Rom d.d. 3 december 1996.

spelkwaliteit op peil te houden laat staan om nieuwe partijen in te studeren. Daar stonden bij het Concertgebouworkest riante compensatieregelingen tegenover. Na een tournee naar Japan van twee weken werd omstreeks 2005 één week compensatie gegeven.⁸³⁰

Toch liepen de spanningen van tijd tot tijd behoorlijk op. Reizen heeft zo zijn eigen wetmatigheden. In de woorden van Mark Twain: 'I have found that there ain't no surer way to find whether you like people or hate them than to travel with them.'⁸³¹ Soms moesten musici stoom afblazen. Dat gebeurde bijvoorbeeld op 14 september 1996 tijdens vlucht KL865 van Amsterdam naar Seoul. Het orkest ging op tournee naar Zuid-Korea, China en Japan. Volgens de purser hield een groep van circa vijftig musici zich niet aan de boordetiquette, wat zich uitte in 'veel drinken van (vaak zelf meegenomen en dus niet toegestane) alcohol, lopend roken, het negeren van het 'fasten seat belt' teken, het hinderen van het cabinepersoneel door in het gangpad en in de galley's te staan en ondanks uitdrukkelijk verzoek daartoe niet opzij gaan.' Het kwam het orkest op een brief te staan waarin de KLM om opheldering vroeg.⁸³²

Tegenslag

Buitenlandse tournees zijn risicovolle ondernemingen, er kan van alles misgaan. Legio zijn de voorbeelden van vertragingen, hotelkamers die niet op tijd beschikbaar zijn, gebrek aan mogelijkheden om ergens snel iets te eten of instrumenten die te laat aankomen.⁸³³ Illustratief is een Amerikaanse tournee van het Concertgebouworkest in 1971 – een concertreis van zeven weken met 29 concerten kriskras door het Westelijk halfrond die begon met een valse start.⁸³⁴ Tijdens het tweede programmaonderdeel een concert in Carnegie Hall in New York, een van 's werelds beroemdste concertzalen, bleek dat niet alle musici op het podium zaten. Na Brahms *Tragische Ouverture* bouwden de meegereisde orkestbodes het podium in rap tempo om met het oog op een uitvoering van het *Pianoconcert* van de Nederlandse componist Van Baaren. De inspecteur gaf de concertmeester het teken om te stemmen waarna in de zaal een spanningsvolle stilte intrad. Dirigent Haitink en pianist Theo Bruins betraden onder luid applaus de zaal. Haitink concentreerde zich en hief zijn baton. Hij wilde na twintig maten de trombones en de tuba aangeven, maar ontdekte tot zijn schrik dat ze afwezig waren. Doorgaan was artistiek gezien geen optie. Hij tikte af, wendde zich tot het publiek om tekst en uitleg te geven en stormde vervolgens verbolgen het podium af, gevolgd door concertmeester Krebbers. De musici die het hadden laten afweten, enkele koperblazers, waren achter de schermen met elkaar in een verhitte politieke discussie geraakt en de tijd vergeten. Nadat ze waren opgespoord en schuld bewust hun plaatsen alsnog hadden ingenomen, klonk het pianoconcert. De Amerikaanse pers reageerde laconiek op het incident, maar in *de Telegraaf* en *het Parool* was het voorpaginanieuws.⁸³⁵

Hoe kon dit gebeuren? De orkestinspecteur was in aanloop naar dit concert begaan met een zieke slagwerker. De musicus had al tijdens de vliegreis naar Kennedy Airport om pijnstillers gevraagd. De reisapotheek van de inspecteur voorziet standaard in middelen tegen diarree, koorts en in slaaptabletten voor de eerste buitenlandse nachten. Bij aankomst in het Park Sheraton Hotel in New York kroop de slagwerker meteen onder de wol. Hij bleef echter tobben met hoge koorts. De podiumstaf ging ervan uit dat het een stevige griep was, wat slecht uitkwam aangezien het *Pianoconcert* van Van Baaren vereiste dat alle slagwerkers

⁸³⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006.

⁸³¹ Geciteerd uit: Clive Gillinson en Jonathan Vaughan, 'The life of an orchestral musician' in: Lawson (red.) *The Cambridge companion to the orchestra* (Cambridge 2003) 196.

⁸³² SAA toegangsnummer 693 (KCO), brief van de KLM aan Wijnbergen d.d. 10 oktober 1996.

⁸³³ Ferwerda, 'Een reizend gezelschap', 207.

⁸³⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1970/71 p. 1.

⁸³⁵ Deze reconstructie is deels gebaseerd op gesprekken met voormalig orkestinspecteur Berkhout op 3 januari 2009, 27 februari 2010 en 21 augustus 2011 in Landsmeer. Zie ook: Koopman en Berkhout, *Achter de schermen*, 160-171.

aantraden. Tijdens een ‘zitrepitie’ voorafgaand aan het concert, waarbij dirigent en orkestmusici even konden wennen aan de akoestiek van de zaal, en de podiumstaf kon zien of de orkestopstelling functioneerde, bleef de zieke slagwerker in zijn hotel. Op het laatste moment, nog tijdens de uitvoering van Brahms *Tragische Overture* reed een taxi hem naar Carnegie Hall. Vervolgens werd hij het podium opgehesen. De orkestinspecteur was na alle zorgen over de zieke musicus zo opgelucht dat de absentie van de koperblazers hem was ontgaan.

Er volgde meer ramspoed. De valse start van deze concertreis van veertigduizend kilometer – zeg maar de omtrek van de evenaar – kreeg nog een staartje toen bleek dat de onfortuinlijke slagwerker leed aan een besmettelijke variant van geelzucht. De meereizende arts twijfelde geen seconde en zorgde dat alle orkest- en stafleden werden ingeënt. Dat gebeurde in Medford, Oregon, waar het orkest eveneens concerteerde en waar een ziekenhuis was. De zieke slagwerker bleef in Medford achter, artistiek leider Flothuis hield hem gezelschap totdat de musicus in staat was per vliegtuig terug te reizen naar Amsterdam. De tournee verliep in artistiek opzicht succesvol. Weken later kwamen de collega’s van de slagwerker na een vermoeiende concertreis terug op Schiphol. Daar ging alle aandacht uit naar duizenden joelende voetbalfans die naar Londen reisden om Ajax te steunen in de strijd om de Europacup tegen het Griekse Panathinaikos. De Nederlandse kranten stonden er bol van. Nederlands andere topteam, het Concertgebouworkest, dat als cultureel ambassadeur van Nederland een prestatie van formaat had geleverd op het Westelijk halfrond, werd over het hoofd gezien.

Nieuwe wegen

De lengte van de buitenlandse reizen verminderde van enkele weken tot veertien dagen of korter.⁸³⁶ Dagtochten per bus vanuit Amsterdam naar België, Noord Frankrijk en het Ruhrgebied leidden tot kostenbesparingen. Daarnaast haalde het orkest de banden aan met steden waar het regelmatig concerteerde. Lokale vriendenverenigingen speelden daarbij een belangrijke rol. In 2008 kon het orkest leunen op vriendenverenigingen in onder meer België, Zwitserland en de Verenigde Staten.⁸³⁷ Na 2008 ontwikkelde deze aanpak zich tot het instituut *Orchestra in Residence*, waarbij het Concertgebouworkest nauw samenwerkte met concertzalen in hoofdsteden als Brussel, Parijs en Londen. Naast symfonische concerten kende het programma ook kamermuziekavonden, *masterclasses* en workshops.⁸³⁸

Daarnaast zijn er de prestigieuze zomerfestivals in Luzern, Salzburg, Berlijn, Londen en Edinburgh. Ze vormen een logistieke uitdaging omdat het Concertgebouworkest zijn programmering moet afstemmen met die van andere bezoekende orkesten. Dat kan alleen door al jaren tevoren te plannen. Bekende festivals willen bekende werken, grote solisten en vermaarde dirigenten. Dit staat soms op gespannen voet met een uitgekiende dramaturgie van de concertprogramma’s van het Concertgebouworkest.⁸³⁹ De buitenlandse programma’s zijn net als die in Amsterdam doorgaans samengesteld uit twee hoofdstromen: muziek gecomponeerd tussen 1700 en het begin van de twintigste eeuw en muziek uit de twintigste eeuw en daarna.⁸⁴⁰

Een andere tendens: meer concurrentie op de buitenlandse markt. Het aantal rondreizende symfonieorkesten was sinds het eind van de jaren tachtig flink toegenomen. Orkesten uit de

⁸³⁶ Een uitzondering is de wereldtournee van 2013: 77 dagen verspreid over één jaar; vijftig concerten in negentien landen; zes werelddelen waaronder voor het eerst Afrika en Australië. Zie: Van der Wel, *Stemmen*, 35.

⁸³⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoensverslag 07/08 p. 15.

⁸³⁸ *Het Financieele Dagblad*, 21 april 2012. Zie ook: Ferwerda, ‘Een reizend gezelschap’, 210.

⁸³⁹ Gesprek met adjunct-directeur artistieke zaken Joel Fried d.d. 26 april 2016 in Amsterdam. Zie ook: Ferwerda, ‘Een reizend gezelschap’, 207.

⁸⁴⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bijlage over het artistiek beleid ter bespreking in de bestuurvergadering van 19 juni 2003.

internationale eredivisie moesten zich op toonaangevende internationale podia steeds weer bewijzen. Omstreeks 2008 gingen de Berliner Philharmoniker al met drie verschillende symfonieën van Mahler op tournee.⁸⁴¹ De meest prestigieuze podia zijn Luzern, Salzburg, Londen, New York, Wenen, Tokio, Parijs en Berlijn. Belangrijke verre markten voor symfonische muziek: Japan en Zuid-Korea.⁸⁴² China ontwikkelde zich tot belangrijke opkomende verre markt doch leek zijn belofte niet helemaal waar te maken. Een andere *emerging market* vormden de Verenigde Arabische Emiraten, met name Dubai en Abu Dhabi.⁸⁴³ Ten slotte: parallel aan de buitenlandse orkesttournees vond soms een handelsmissie plaats al dan niet in gezelschap van een meereizend staatshoofd. De vraag is of een koningshuis meetbaar effect had op de internationale handel van een land aangezien het slechts om enkele individuen ging. Het vakblad voor economen *ESB* wijdde in 2015 een artikel aan het effect van koningshuizen op de export. De conclusie luidde dat de aanwezigheid van een monarchie over het algemeen geen significant effect blijkt te hebben op de internationale handel. ‘Wel exporteren monarchieën naar andere landen met een monarch. Dit kan betekenen dat de aanwezigheid van een lid van het koninklijk huis bij handelsmissies meer gewenst is wanneer een land met een Koninklijke familie bezocht wordt.’⁸⁴⁴

27 PLATENINDUSTRIE

Buitenlandse tournees en opnamen versterkten elkaar in het streven van het Concertgebouw-orkest naar artistiek prestige in de wereld. Dit laatste was hard nodig aangezien de commerciële ‘marktwaarde’ van het Concertgebouworkest achterbleef bij die van de Berliner en de Wiener Philharmoniker. En dat terwijl de artistieke ‘marktwaarde’ van deze drie Europese toporkesten zich op een zelfde niveau bevond, individuele karakteristieken ten spijt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het kameleontisch vermogen van de Amsterdamse musici, de nadruk op virtuositeit van de collega’s uit Berlijn en de aandacht voor klankkleur bij de musici uit Wenen.⁸⁴⁵ In New York lagen de toegangsprijzen voor de orkesten uit Berlijn en Wenen soms tweemaal zo hoog als die voor het Concertgebouworkest. Dit had te maken met de typisch Noord- en Midden-Europese traditie van symfonische muziek, in het bijzonder met de vruchtbare muzikale voedingsbodem met grote componisten van landen als Oostenrijk en Duitsland.⁸⁴⁶ Daarnaast programmeerde het Concertgebouworkest van oudsher wat avontuurlijker dan beide andere orkesten en dat werd in het buitenland niet altijd geapprecieerd.⁸⁴⁷ Wijnbergen was zich terdege bewust van deze discrepantie en hetzelfde gold voor chef-dirigent Chailly, met wie hij doorgaans goed overweg kon. Wijnbergen stond voor een lastige opgave. Chailly’s interpretaties van symfonieën van Mahler – het handelsmerk van het orkest – moesten het aanvankelijk ontgelden, zowel binnen als buiten het orkest. De dirigent vond dat sommige orkestleden te weinig respect toonden en weigerde daarop nog langer Mahler te dirigeren.⁸⁴⁸ Daarnaast was sprake van een kritische afwijzing in de pers van de wijze waarop Chailly het laatromantische orkestrepertoire interpreteerde: ritmischer geprofileerd en slanker van klank dan men kende uit de voorafgaande periode onder leiding van Haitink met zijn wat

⁸⁴¹ Gesprek met Ferwerda d.d. 12 december 2007 en 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁸⁴² SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoenverslag 08/09 p. 43.

⁸⁴³ Gesprek met Fried, dd. 26 april 2016.

⁸⁴⁴ Mark Dijkstra en Bastiaan Overvest, ‘Het effect van koningshuizen op de export’ in: *ESB Internationaal*, jaargang 100 (4708), 23 april 2015. Zie ook *NRCQ* d.d. 31 mei 2015. *NRCQ* was van 2014 tot 2016 een website met zakelijk nieuws van NRC Media.

⁸⁴⁵ Van Putten. ‘Het KCO-dilemma’, 36, 37. De auteur baseert zich op een gesprek met artistiek directeur Zekveld. Zie ook: Bekaert e.a., *Iconic*, 117.

⁸⁴⁶ Ferwerda, ‘Een uniek orkest’, 123.

⁸⁴⁷ Zie: *Preludium*, december 2000 p. 8. In dit artikel stelt Fried: ‘In Amerika is de A-serie ondenkbaar.’ Hij doelt op de Amsterdamse concert-serie met avontuurlijk orkestrepertoire.

⁸⁴⁸ Gesprek met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 te Amsterdam.

zwaarmoedige Mahlerklank.⁸⁴⁹ Voor Wijnbergen was deze gang van zaken onbestaanbaar. Hij probeerde Chailly over te halen om mee te werken aan een grote nieuwe productie, bijvoorbeeld de *Zevende Symfonie* van Mahler. Wijnbergen wilde dit gecompliceerde werk op een manier brengen die veel weerklink vond. Chailly besloot na enkele gesprekken mee te werken.⁸⁵⁰

De zakelijk directeur kwam met een uitgekiend stappenplan: eerst in stilte op tournee in buitenplaatsen, dan een cd-opname voor Chailly's platenlabel Decca en vervolgens *live* uitvoeringen in Het Concertgebouw voor het verwende Amsterdamse publiek. Wijnbergen wist een Spaanse impresario te strikken voor vier concerten op het Iberisch schiereiland, waarna het orkest in Amsterdam meewerkte aan een studio-opname. Dat laatste was een zware sessie die enkele dagen in beslag nam en het vergrootglas legde op allerlei muzikale details. In april 1994 was het eindelijk zover: de *Zevende* van Mahler werd uitgevoerd in Het Concertgebouw en trok de aandacht in binnen- en buitenland.⁸⁵¹ *NRC Handelsblad* repte van 'een briljant gespeelde uitvoering' en 'een markante en memorabele gebeurtenis'.⁸⁵² Twee jaar later ontvingen Chailly en Wijnbergen de Gustav Mahler Schallplattenpreis (het 'Toblachner Komponierhäuschen'). Een internationaal gezelschap van muziekcritici had de opname van Chailly verkozen uit 120 nieuwe Mahlerproducties! Het was een modelvoorbeeld van tegelijk artistiek en zakelijk denken.

De opnamegeschiedenis van het Concertgebouworkest gaat ver terug. Het orkest maakte sinds 1926 grammofoonopnamen die op 78-toeren platen werden uitgebracht op de labels Columbia en Telefunken, aanvankelijk alleen onder leiding van Mengelberg.⁸⁵³ Met ingang van 1954 verruilde het Concertgebouworkest een contract met Decca na negen jaar voor een exclusieve overeenkomst van het orkest en zijn chef-dirigent Van Beinum (later Haitink) met Philips's Phonografische Industrie – een contract dat het orkest in 1979 beëindigde.⁸⁵⁴ Bij Philips kon het Concertgebouworkest samenwerken met de legendarische klankregisseur Jaap van Ginneken, een vakman met een uitstekend gehoor en een indrukwekkende partituurkennis.⁸⁵⁵ Sommigen schreven zijn geheim toe aan een mysterieuze extra dimensie die hij aan een opnamesessie wist toe te voegen.⁸⁵⁶ Het is ondoenlijk om een goede indruk te geven van Haitinks discografie tijdens zijn periode bij het Concertgebouworkest. Dit oeuvre is ongekend groot en veelzijdig.⁸⁵⁷ Veelzeggend is deze ontboezeming van Haitink zelf: 'Ik ben ooit zo naïef, liever gezegd zo onverstandig, geweest om tegen Van Royen te zeggen wat ik per jaar aan royalty's ontving. Hij stootte een vloek uit en kon het gewoon niet geloven. Dat bedrag had ik natuurlijk niet moeten noemen. Misschien ben ik in die tijd niet altijd even kritisch geweest en heb ik te veel opnamen gemaakt, maar als ik mensen ontmoet die vertellen, hoe bijzonder ze die Brucker- en Mahlercycli in de jaren zestig en zeventig vonden, wat nog regelmatig voorkomt, vind ik dat toch wel leuk.'⁸⁵⁸

Philips besloot in 1964 naar een idee uit de jaren vijftig van artistiek leider Flothuis, om met het Concertgebouworkest onder leiding van Haitink de complete symfonieën van Bruckner en

⁸⁴⁹ Van Putten, 'Het KCO-dilemma', 28, 29.

⁸⁵⁰ Gesprekken met Wijnbergen d.d. 11 december 2007 en 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁸⁵¹ Ibidem.

⁸⁵² *NRC Handelsblad* 14 april 1994.

⁸⁵³ Steffen, *Collectie omtrent Het Koninklijk Concertgebouw N.V., de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest en zijn dirigenten in het bijzonder Bernard Haitink* (Kampen 2016), 81. De Berliner Philharmoniker maakten hun eerste opnamen in 1913.

⁸⁵⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1953/54, p. 5.

⁸⁵⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1969/70, p. 6 en 1971/72 p. 3.

⁸⁵⁶ *Luister* 1972, 747. Zie ook: Wennekes, 'Gestolde bewegingen. Haitink op geluidsdrager' in: Bank en Wennekes, *De klank als handschrift*, 151. Alsook: Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 64, 65.

⁸⁵⁷ Zie: Steffen, *Bernard Haitink. Statistiek van een dirigentencarrière*, 511-538.

⁸⁵⁸ Nelissen, 'Als je het een beroep kunt noemen', 74.

Mahler op te nemen. Het bijzondere was dat het in de klassieke muziekwereld de enige cycli waren die met hetzelfde orkest, dezelfde dirigent, in dezelfde zaal en met dezelfde opname-techniek werden geproduceerd. In 1972, het jaar waarin Van Ginneken op 58-jarige leeftijd overleed en waarin het contract met Philips werd verlengd, werd een reusachtig Mahlerproject van Haitink en het Concertgebouworkest voltooid.⁸⁵⁹ De cyclus werd in een grote platenbox op de markt gebracht. Haitink ontving in november de Edison 1972 voor de opnamen van Mahlers complete symfonieën. Deze Edison was tevens een posthume onderscheiding voor de overleden opnameleider Van Ginneken van Phonogram.⁸⁶⁰ In 1994 verscheen een heruitgave op compact disc. Philips profiteerde enorm van het platencontract met Haitink en zijn orkest. ‘In de jaren zeventig en tachtig werd de samenwerking tussen het Concertgebouworkest en Philips een van de stabielste en commercieel succesrijkste handelsmerken binnen de klassieke platenindustrie’, concludeerde Costa Pilavachi, voormalig vicepresident artists & repertoire van Philips Classics. ‘Haitinks imago mag iets minder *glamorous* zijn dan dat van sommige andere giganten in deze periode, zoals Von Karajan, Bernstein of Solti, toch werden zijn opnamen (...) erkend als muzikaal en technisch van uitzonderlijk hoog niveau. De verkopen waren al even indrukwekkend.’⁸⁶¹

Naar schatting is Haitinks naam alleen al voor Philips verbonden aan circa veertienhonderd *tracks* uitgebracht op grammofoonplaat, cd of dvd.⁸⁶² Maar de dirigent deed in zijn lange loopbaan ook zaken met labels als CBS, Decca, EMI en Warner.⁸⁶³ Haitink, die zich bij het Concertgebouworkest voornamelijk als symfonisch dirigent profileerde, was zich bewust van de spanning tussen artistieke en commerciële overwegingen. Hij pleitte ervoor om, los van de noodzaak om inkomsten te genereren, zeer zorgvuldig af te wegen hoe ver men bij de commerciële verlangens van de platenmaatschappijen kon gaan, met welk repertoire het eigen orkest en zijn publiek het best waren gediend, en hoe dat publiek zijn liefde voor muziek kon blijven behouden. ‘Een voortdurende artistieke dialoog tussen commercie en artistiek geweten blijft noodzakelijk.’⁸⁶⁴

Commerciële druk

Bij zijn aantreden bij het Concertgebouworkest, in 1988, bracht Haitinks opvolger Chailly een platencontract met Decca mee, de maatschappij met wie de Italiaanse maestro innig samenwerkte. Maar het aantal opnamen was niet zo talrijk als dat in de jaren van Philips en Haitink. Het betrof net als voorheen vrijwel steeds studio-opnamen van Decca, gemaakt op de vloer van de Grote Zaal van Het Concertgebouw, omdat deze plaats akoestisch beter was voor opnamen dan het podium. Onder meer op het vlak van twintigste-eeuwse muziek liet Chailly zich met zijn muziekregistraties niet onbetuigd: in 1994 werd zijn opname van Messiaens *Turangalila-symfonie* bekroond met een Edison. Dat gold in 1999 ook voor een dubbel-cd met de complete werken van Varèse. De platenmaatschappij schuwde het ondernemersrisico aanvankelijk niet met dit avontuurlijke repertoire. Decca had steeds veel invloed achter de schermen bij het Concertgebouworkest. Rein Klaassen, voormalig president-directeur van Decca International, was als gedelegeerde van het stichtingsbestuur regelmatig op kantoor aanwezig.⁸⁶⁵ Klaassen had goede contacten in de internationale muziekwereld en beschikte over de nodige financiële kennis van klassieke muziekzaken. Veel programma's die het

⁸⁵⁹ *NRC Handelsblad* d.d. 22 september 1972. Zie ook:

⁸⁶⁰ Steffen, *Statistiek van een dirigentencarrière*, 36.

⁸⁶¹ Costa Pilavachi, ‘Veertig jaar plaatopnamen met Haitink’ in: Paul Korenhof (red.), *Bernard Haitink, Liber amicorum* (Amsterdam 1999) 163. Zie ook: Emile Wennekes, ‘Gestolde bewegingen’, 161.

⁸⁶² Wennekes, *Gestolde bewegingen*, 155.

⁸⁶³ Steffen, *Statistiek van een dirigentencarrière*, 511-538.

⁸⁶⁴ Wennekes, ‘Gestolde bewegingen’ 167, 168. Deze uitspraak is enigszins in tegenspraak met eerdere uitspraken. Zie noot 130.

⁸⁶⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 7 maart 1988.

Concertgebouworkest destijds uitvoerde, werden door de platenmaatschappij voorgeschreven.⁸⁶⁶

Eind jaren negentig beklagde Decca zich over de ‘exorbitant hoge huurprijs’ die Het Concertgebouw in rekening bracht. Het gebouw, zakelijk als altijd, verzilverde langs deze weg zijn bijzondere akoestiek. Ook het betalen van gebruikelijke sessiegelden aan de orkestmusici werd een probleem.⁸⁶⁷ De neergang van de in 1982 opgekomen compact disc was begonnen, de platenindustrie was op haar retour. De tijd van grote platenlabels met langdurige contracten bij grote orkesten leek voorbij. Universal (met labels als Decca, Deutsche Grammophon en Philips) alsook EMI trokken zich terug.⁸⁶⁸ Bij zijn vertrek uit in 2004 uit Amsterdam nam Chailly zijn platencontract met Decca mee naar Leipzig, waar hij het Gewandhausorchester ging dirigeren.

Onder Loot, die in 1998 algemeen directeur van het Concertgebouworkest was geworden, werd besloten een eigen label te beginnen, RCO Live.⁸⁶⁹ Chailly’s opvolger Jansons bracht namelijk geen eigen label mee en de klassieke platenindustrie was inmiddels nagenoeg ingestort. De orkestmusici waren na de nodige vergaderingen bereid om af te zien van hun sessiegelden, laatstelijk 133 euro per orkestmusicus per opnamedienst. Hetzelfde gold voor hun voorschotten op royalty’s. Zakelijk manager David Bazen oriënteerde zich bij enkele buitenlandse orkesten die ervaring hadden met een eigen label waarop *live* opnamen werden uitgebracht en zette een netwerk op voor een wereldwijze distributie. Daarnaast verbreedde hij het initiatief tot een mediaproject waar voortaan alle rechten onder vielen, dus ook die voor dvd, internet, radio en televisie. De orkestmusici ontvingen een jaarlijks voorschot op de verdiensten aan media-activiteiten.⁸⁷⁰ Sinds de breuk met de platenmaatschappijen was het Concertgebouworkest baas in eigen huis. Het bepaalde nu zelf wat het wel en niet op cd uitbracht.

Het orkest investeerde omstreeks 2008 per seizoen 120.000 euro in het nieuwe platenlabel dat bij 7500 verkochte exemplaren van een bepaalde productie quitte speelde. Vanaf dat moment trad dan een winstdelingsregeling voor dirigent en orkest in werking met een verdeelsleutel van 30:70. De meeste cd’s werden eertijds verkocht in Japan, Groot-Brittannië en Nederland.⁸⁷¹ Eerder had het orkest al aangegeven niet alleen waarde te hechten aan de verdiensten, maar ook aan de publicitaire waarde van de cd’s en de bekendheid van het orkest voor de tourneemarkt en de geschiedschrijving.⁸⁷² Sommige orkestleden vonden dat de zaalakoestiek, een belangrijk kenmerk van de cd’s van het Concertgebouworkest, door het nieuwe opnameproces niet werd herkend. Volgens hen was de klank van de opnamen veranderd nu op het podium in een zaal met publiek *live* werd opgenomen. Volgens deze critici was er hoorbaar verschil met de setting van de traditionele studio-opname van een Concertgebouworkest in een lege zaal zonder stoelen.⁸⁷³ Maar er klonken ook enthousiaste geluiden.

⁸⁶⁶ Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 137.

⁸⁶⁷ Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 160, 161.

⁸⁶⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 02/03, 31. Zie ook: *de Volkskrant* d.d. 28 november 2002.

⁸⁶⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO), Seizoensverslag 04/05, p. 21 alsook notulen bestuursvergadering d.d. 27 oktober 2005.

⁸⁷⁰ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 05/06 p. 23.

⁸⁷¹ Gesprekken met zakelijk manager David Bazen d.d. 21 en 29 januari 2008 in Amsterdam. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 145. Alsook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 167.

⁸⁷² SAA toegangsnummer 693 (KCO) seizoenverslag 02/03, p. 62.

⁸⁷³ Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 167.

28 PROFESSIONALISERING

Na het vertrek van de flamboyante Wijnbergen stond het orkest er aan het eind van de jaren negentig in zakelijk opzicht aanzienlijk beter voor dan tien jaar terug. De shocktherapie van Wijnbergen, met rugdekking van bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom, was niet zonder slag of stoot gegaan, maar het orkest was verlost van zijn financiële tekorten en op de balans stond een algemene reserve van meer dan twee miljoen euro.⁸⁷⁴ Door een nieuwe subsidiegrondslag, waarbij tekorten niet meer automatisch werden aangezuiverd door overheden, kon ondernemerschap ruim baan krijgen. Met andere woorden: de overheden en de culturele instelling zelf droegen complementaire verantwoordelijkheden. De top van het Concertgebouworkest handelde bedrijfsmatiger, de zakelijke kant van de instelling kreeg meer gewicht.

Het stichtingsbestuur speelde in op competenties als entrepreneurschap en fondsenwerving. Bestuurders mobiliseerden hun eigen netwerken voor het Concertgebouworkest. In een context waarin artistieke en zakelijke belangen meer in balans kwamen, was er weinig begrip voor de grillen van verwende chef-dirigenten en de dictaten van dominante platenmaatschappijen. In bestuurlijk opzicht was nog het een en ander te verbeteren. Scherpenhuijsen Rom voerde eind jaren negentig een gesprek met directeur Sanders van Het Concertgebouw die hij zag als kandidaat om Wijnbergen op te volgen. Sanders voelde daar in principe wel voor mits Het Concertgebouw en het Concertgebouworkest als twee divisies met eigen directeuren in één organisatie onder zijn leiding als algemeen directeur kwamen te staan. Maar dat ging Scherpenhuijsen te snel.⁸⁷⁵

Uiteindelijk viel de keuze voor de opvolging van Wijnbergen op Loot. Deze ervaren orkestdirecteur had tijdens zijn sollicitatie bedongen dat het model van een tweehoofdige leiding met een artistiek directeur naast een zakelijk directeur verdween. Een belangrijk voordeel van een directiemodel met een algemeen directeur gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk leider is dat belangenconflicten niet meteen bij het stichtingsbestuur terechtkomen, maar eerst bij de algemeen directeur.⁸⁷⁶ De bedachtzame jurist, afkomstig van het Nederlands Philharmonisch Orkest, wist zich gesteund door adjunct-directeur artistieke zaken Fried en zakelijk manager Bazen. De in 1999 aangetreden Amerikaan Fried was de opvolger van de in 1996 vertrokken artistiek directeur Zekveld. Bazen, afkomstig van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en al enige tijd werkzaam bij het Concertgebouworkest, was tevens verantwoordelijk voor de afdeling marketing. Hij kreeg in 2009, onder Loots opvolger Raes, de titel zakelijk adjunct-directeur.

Loot trof bij zijn aantreden, in 1988, op het artistieke vlak ‘een groot gezagsvacuüm’ aan.⁸⁷⁷ De continuïteit zat op het artistieke vlak duidelijk bij Chailly. In de eerste tien jaar van zijn chef-dirigentschap was er veel gebeurd. De eigenzinnige directeur/artistiek directeur Van Royen was in 1991 op 52-jarige leeftijd overleden. De in 1992 aangetreden artistiek directeur Zekveld, die net als Van Royen nogal solistisch opereerde, was in het voorjaar van 1996 met slaande deuren vertrokken en werd pas drie jaar later opgevolgd door Fried. Achter de schermen was stafmedewerker De Leur in 1991 aangetreden als waarnemend artistiek

⁸⁷⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) accountantsrapport over 1999. Dit bedrag is geverifieerd bij de financiële administratie van het orkest. Ter vergelijking: de tien grote Amerikaanse orkesten beschikten destijds elk over *endowments* oplopend van \$ 100 miljoen tot \$ 300.000 miljoen.

⁸⁷⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) notulen vergadering stichtingsbestuur d.d. 2 oktober 1997. Voorts: telefonisch gesprek met Sanders d.d. 20 februari 2014.

⁸⁷⁶ De Nederlandse Opera koos in 2012 voor een model met één algemeen directeur die eindverantwoordelijk is voor zowel het artistieke als het zakelijke beleid. Het Holland Festival kondigde in 2017 aan dit model met ingang van 2018 in te zullen voeren.

⁸⁷⁷ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 45. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 120-123.

directeur en sinds 1993 als adjunct-directeur artistieke zaken.⁸⁷⁸ Het orkest werkte in die jaren ook met de artistiek adviseurs, Piet Veenstra, voorheen programmeur bij het Residentie Orkest, en Peter Ruzicka, intendant bij de Hamburgse Staatsoper en de Philharmoniker Hamburg. Intussen groeide het aantal kantoormedewerkers zoals hieronder blijkt:

Tabel I: Groei orkestmusici en directie/staf van het Concertgebouworkest

Jaartal	Aantal orkestmusici	Aantal medew. directie/staf
1954	104	circa 9
1988	115	circa 25
2008	120	circa 35
2018	120	circa 50

Bronnen: Tweede Jaarverslag Nederlandse Orkeststichting 1953/54. Van den Beuken e.a. (red.) *Harmonie en trammelant*, 127; Seizoensbrochures 2007/08 en 2017/18.

Loot wilde zijn positie als algemeen directeur verstevigen, te beginnen met zijn verhouding tot de chef-dirigent. Hij vond dat beide rollen het best konden worden ingevuld als gelijkwaardige partners die elkaar aanvulden. Chailly, die dacht langs hiërarchische lijnen, moeite had met de Amsterdamse orkestdemocratie en een directeur beschouwde als zijn bediende, vond deze suggestie ‘*very interesting*’ maar was zo’n constellatie duidelijk niet gewend. De Italiaan had bij het Concertgebouworkest aanvankelijk een regel ingesteld dat wie vanuit het orkest iets wilde mededelen dat via zijn groepsaanvoerder moest doen, een regel die later werd afgeschaft omdat die niet bij het Concertgebouworkest paste.⁸⁷⁹

De algemeen directeur maakte zijn positie tegenover Chailly daarom nog eens extra duidelijk. Hij weigerde voor elk wissewasje in Het Concertgebouw op te draven. In de optiek van de algemeen directeur kon Chailly daar beter de podiumstaf instrueren als hij bepaalde wensen had. Loot wist zich daarbij gesteund door orkestleden die er evenmin van gediend waren dat hun chef-dirigent de behandeling kreeg van een pasja.⁸⁸⁰ Dit beeld past, als eerder gereleveerd, in de met Mengelberg ingezette traditie van de chef-dirigent als muzikaal boegbeeld van de orkestorganisatie met bijbehorende prerogatieven. Tegen bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom beklagde Loot zich erover dat bestuur en directie Chailly wel erg verwend hadden. Scherpenhuijsen Rom kon dit niet ontkennen: ‘Daar heb je gelijk in, maar je moet beseffen dat hij de constante factor is geweest gedurende de afgelopen jaren en niet de directie.’⁸⁸¹

Cultural governance

De ervaren Loot wilde niet alleen duidelijkheid over zijn positie, ook het proces van *cultural governance* nam hij onder de loep genomen. Dit initiatief werd gesteund door Maarten van Veen, de nieuwe bestuursvoorzitter die Scherpenhuijsen Rom in 1999 was opgevolgd. De voormalige topman van Hoogovens, bijgenaamd de ‘fluwelen schroef’, was een aimabele bestuurder die in zijn vrije tijd klarinet speelde.⁸⁸²

De vicevoorzitter van het stichtingsbestuur, wijlen Jaap Glasz, was deskundig op het gebied van het vennootschapsrecht en bijzonder hoogleraar *corporate governance*. Hij liet bij zijn

⁸⁷⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 15 februari 1993. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 32.

⁸⁷⁹ Bekaert e.a., *Iconic*, 69.

⁸⁸⁰ Gesprekken met Loot d.d. 4 en 10 december 2007 in Amsterdam.

⁸⁸¹ Geciteerd uit: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 135.

⁸⁸² SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 25 maart 1999.

vertrek uit het stichtingsbestuur een voorstel achter voor een andere bestuurlijke opzet.⁸⁸³ Glasz stelde voor om het stichtingsbestuur te veranderen in een meer op afstand opererende raad van toezicht. In deze constellatie werd de directeur dan een bestuurder met meer bevoegdheden. De belangenvereniging van orkest- en stafleden, met drie vertegenwoordigers in het stichtingsbestuur, was mordicus tegen dit voorstel, uit vrees haar bijzondere positie in de organisatie te verliezen.⁸⁸⁴ Andere bestuursleden die tegen waren vonden dat het eerste model moeilijk te rijmen viel met de actieve rol van de belangenvereniging van orkest- en stafleden. De ingehuurde Boston Consulting Group hielp de knoop door te hakken en voerde aan dat de bestaande structuur naar behoren functioneerde en er vooralsnog geen reden was om daar verandering in aan te brengen.

Wel kwam er een directiereglement dat duidelijkheid schiep over de bevoegdheden en verplichtingen van de directie.⁸⁸⁵ Dit reglement verving een convenant dat was afgesloten tussen het stichtingsbestuur en de belangenvereniging en dat de directie met handen en voeten bond aan de goedkeuring van de belangenvereniging.⁸⁸⁶ Het nieuwe reglement voorzag in een meerjarenplan, een artistiek en zakelijk activiteitenplan en in een jaarbegroting. De algemeen directeur bereidde deze plannen voor. Het stichtingsbestuur moest dit concept vervolgens goedkeuren. In het reglement stond ook wanneer waarover overleg met de vereniging vereist was – denk aan de arbeidsvoorwaardenregeling, grotere reorganisaties en het werven en selecteren van nieuwe stafleden die direct met het orkest van doen hebben. Daarbij ging het om een hoofd personeelszaken, een orkestinspecteur of een muziekbibliothecaris. Bij het overleg tussen directie en belangenvereniging gold de Wet op de Ondernemingsraden als richtsnoer.

Een verdienste van Loot, die goed kon delegeren, was dat hij na de turbulente jaren negentig de rust bij het Concertgebouworkest wist te herstellen. Het orkest haalde niet langer om de haverklap de media met allerlei incidenten en conflicten. Het zou niet juist zijn om Loot te bestempelen als een beheerder die goed op de winkel paste. Hij bleef scherp aan de wind zeilen. ‘Ik heb in de bijna veertig jaar dat ik directeur van orkesten ben geweest, vrijwel niets anders dan vermindering van subsidie meegemaakt.’⁸⁸⁷ Ook het Concertgebouworkest ontkwam daar niet aan ondanks het feit dat de subsidies in absolute zin waren gestegen. Maar wat meer zegt: in 1988 maakten subsidies nog 54% uit van het jaarbudget van het orkest; in 2008 was dit 48%. Een duidelijk verschil. De kloof tussen oplopende kosten en afnemende inkomsten bleef een probleem.⁸⁸⁸

Om te overleven moest het orkest de prijzen van kaarten en abonnementen regelmatig verhogen. Loot vreesde dat de concerten voor het grote publiek minder toegankelijk werden en dat het frontbalkon binnen tien jaar uitsluitend toegankelijk was voor leden van het zogeheten Gouden Schenkers Gilde. ‘Tien jaar geleden zou ik het een verwerpelijke gedachte hebben gevonden, maar nu vind ik het helaas realistisch. Omdat ik vind dat sponsors of donateurs die de moeite nemen om zich in te zetten voor het orkest, daarvoor een goede plaats dienen te krijgen. Nu al is de eerste rij van het frontbalkon voor die gevers bestemd.’⁸⁸⁹

Een staaltje van ondernemerschap legde Loot aan de dag met de verdubbeling van de serie A (Aanbevolen Avontuur). Bij de klassiek/romantische B-serie, op woensdag- en donderdag-

⁸⁸³ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen 20 juni 2000. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.) *Trammelant en harmonie*, 155.

⁸⁸⁴ Ibidem 155.

⁸⁸⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 19 april 2002.

⁸⁸⁶ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Directiereglement Stichting Koninklijk Concertgebouworkest d.d. 20 augustus 2002. Zie ook: Seizoensverslag 05/06 p. 6.

⁸⁸⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 02/03 p. 8. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 133.

⁸⁸⁸ Zie *NRC Handelsblad* d.d. 2 september 2014. Adjunct-directeur zakelijk Bazen zegt in deze editie: ‘Ik zie de kosten sneller stijgen dan de opbrengsten. Dus wordt het begrotingsgat groter.’

⁸⁸⁹ Ibidem.

avonden, zat de Grote Zaal vol en hield Loot na aftrek van kosten gemiddeld 80.000 euro over. Maar bij de avontuurlijke concertserie zat de zaal voor driekwart vol en zag Loot na aftrek van kosten een batig saldo van ongeveer 5.000 euro. Loot wist het artistieke avontuur te combineren met een gunstige exploitatie en sloot daarbij aan bij de verdienste van Chailly om de orkestmusici plezier te laten beleven bij het uitvoeren van programma's met eigentijdse muziek, een missie die veel inspanning van het orkest vergde. Daarbij lette Loot nadrukkelijk ook op het artistiek rendement van het werk dat tijdens de orkestrepetities was verricht.⁸⁹⁰ Hij trok gespecialiseerde gastdirigenten aan voor de serie A, onder wie Leonard Slatkin en Markus Stenz. Beiden keken hun ogen uit in Amsterdam, dit waren zij niet gewend. Loot op zijn beurt was niet gewend aan de vijfhonderd lege stoelen per concert. Het marketingbudget ging grotendeels naar inspanningen om om de zaal tijdens deze concerten gevuld te krijgen – met wisselend succes.⁸⁹¹ Later werd de verdubbeling van de concertserie toch weer teruggedraaid. Nieuwe muziek is niet rendabel.

Chailly had bij het Concertgebouworkest een contract dat om de vier jaar verlengd kon worden. De Italiaanse maestro stond vaak voor het Concertgebouworkest: in het seizoen 1994/95 dirigeerde hij het orkest maar liefst 24 weken. Er ontstonden problemen met de verlenging van zijn contract voor de periode 1996-2000. De weerstand vanuit het orkest tegen Chailly was zo groot geworden dat een aantal orkestleden de samenwerking met Chailly na 2004 niet wilde voortzetten, zo bleek tijdens een vergadering van de belangenvereniging in 2000.⁸⁹² Met het dramatische afscheid van Haitink nog in het geheugen, werd gezocht naar een manier om respectvol afscheid te nemen. Vanuit de vereniging kwam het volgende compromisvoorstel: Chailly bleef aan in de periode 2004-2006 met een aangepast contract en een aanwezigheid van hooguit tien weken per seizoen, afgezien van een enkel bijzonder project. Daarna keert hij regelmatig terug als gastdirigent. Intussen kon het orkest op zoek gaan naar een nieuwe chef-dirigent.

Van Veen, de voorzitter van het stichtingsbestuur, reisde naar Milaan om dit voorstel met Chailly te bespreken, maar de chef-dirigent ging niet akkoord. Hij wilde een contract voor vier jaar en slechts acht weken per seizoen aanwezig zijn. Bovendien wilde Chailly na 2004 geen tournees meer leiden. In het najaar van 2001 voerde de voorzitter van de belangenvereniging een gesprek met Chailly om hem uit te leggen waarom aan zijn dirigentschap bij het Concertgebouworkest een einde moest komen. In januari 2002 hoorde bestuursvoorzitter Van Veen van het stichtingsbestuur via zijn antwoordapparaat dat Chailly besloten had na 2004 naar Leipzig te gaan waar hij zeggenschap kreeg over het Gewandhausorchester én de opera. Dat was een tegenvaller.⁸⁹³ In zijn laatste seizoen dirigeerde Chailly nog maar negen concerten in Amsterdam. De hele gang van zaken was in de ogen van orkestinspecteur Berkhout nogal stuntelig. 'Zoals het bestuur destijds opereerde bij het vertrek van Haitink, zo toonde het zich ook nu weer gevoelig voor de mening van een kleine groep in het orkest. De laatste jaren van Chailly waren deels een kopie van die van Haitink: weer een verdeeld orkest en een gekwetste, teleurgestelde dirigent.'⁸⁹⁴ Maar er waren ook verschillen. In de optiek van de orkestleden stond Haitink in de laatste jaren te weinig voor het orkest en Chailly juist te veel. Chailly voelde zich gekwetst. Voor de buitenwereld wist hij dat overigens goed verborgen te houden. In *NRC Handelsblad* zei hij trots te zijn op die zestien jaren bij het

⁸⁹⁰ Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 129.

⁸⁹¹ Gesprek met Loot d.d. 21 september 2007 in Amsterdam.

⁸⁹² SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 12 december 2000. Zie ook: verslag van beraad over advies m.b.t. contractverlenging Chailly van de Artistieke Commissie van de Vereniging Het Concertgebouworkest d.d. 23 december 1997. Alsook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 156.

⁸⁹³ Gesprek met Maarten van Veen, 12 december 2007 in Amsterdam.

⁸⁹⁴ Gesprek met Berkhout, 3 oktober 2009.

Concertgebouworkest: ‘De breedte van mijn ervaring hier is onherhaalbaar: veel laatromantische, twintigste-eeuwse en eigentijdse muziek, opera in Het Muziektheater en in de concertzaal tijdens de Kerstmatinees.’⁸⁹⁵

De vergelijking tussen het einde van carrières van politici en dirigenten dringt zich op.⁸⁹⁶ Beide eindigen vaak in tranen. Bij het afscheid van professionals is de combinatie van zakelijke overwegingen en persoonlijke gevoelens doorgaans heftig en zichtbaar aanwezig. Volgens Te Velde lijken de afstand en de beschouwelijkheid die nodig zijn voor een rustig afscheid wel bijna het tegendeel van doortastendheid en de snelle timing die in de politiek gevraagd worden. Het grootste probleem voor politici blijft volgens hem het goede moment voor het afscheid te kiezen. In de regel eindigt hun loopbaan in mineur.⁸⁹⁷

Ed van Thijn, voormalig burgemeester van Amsterdam, verwoordde dit dilemma met een rabbijns verhaal: ‘Het opgeven van autoriteit, macht, positie, status en functie is moeilijk, zelfs als je je opvolger hebt opgeleid. Naijver en jaloezie, verbijstering en wrok zijn de natuurlijke gevoelens’ alsook ‘vrees voor de onbekende toekomst, voor het einde van de carrière en de mogelijkheid van de aanstaande dood. Zullen anderen mij vergeten?’⁸⁹⁸ Dit alles geldt ook voor topdirigenten die als eenlingen tegenover een collectief stonden. De verschillen in beloning, sociale status en vrijheid van expressiemogelijkheden tussen dirigent en orkestleden was groot. En achter de schermen konden de maestro’s het de orkestdirectie en het stichtingsbestuur knap lastig maken. Dit zagen we bij Mengelberg, Haitink en Chailly. Ze nemen allen om hun moverende redenen de vrijheid die de oude cultuurregents van Het Concertgebouw N.V. de chef-dirigent in 1888 hadden toebedeeld. Een grote mate van vrijheid die zat ingebakken in het systeem en regelmatig leidde tot conflicten tussen dirigent en directeur.

Conclusie

De podiumkunsten kennen een structureel budgettair probleem. Dat gold en geldt ook voor het Concertgebouworkest. Subsidies waren decennialang de belangrijkste inkomstenbron van het orkest en zijn dat nog steeds. Op de keeper beschouwd bleken de podiumkunsten qua overheidsfinanciering vooral afhankelijk te zijn van de waardering van het politiek bestuur met zijn doorgaans beperkte zittingsduur en dito tijdshorizon. Relevant en nog altijd actueel is de klassieke studie *Performing arts. The economic dilemma* van de economen Baumol en Bowen. Zij analyseerden het mechanisme van de stelselmatig oplopende productiekosten in deze arbeidsintensieve sector. Beide economen keken vooral naar de onderliggende oorzaken daarvan en stelden vast dat de *non for profit* sector in het algemeen en de uitvoerende kunsten in het bijzonder onderhevig zijn aan beperkingen wat betreft technologische mogelijkheden tot efficiencyverhogingen en productiviteitsverbeteringen. De theorie van Baumol mag dan meer analyse dan economische argumentatie zijn: de financiële gevolgen en beleidsmatige implicaties zijn er daarom niet minder om.

Aan het economisch gedachtegoed kunnen zowel argumenten voor als tegen staatssteun voor de kunsten worden ontleend. Oosterbaan Martinius formuleerde deze pro’s en contra’s trefzeker: Voorstanders zullen zeggen dat kunst trekken vertoond van collectieve goederen (denk aan defensie, infrastructuur, rechtspleging), dat sprake is van een veelheid van positieve

⁸⁹⁵ NRC Handelsblad 25 januari 2002.

⁸⁹⁶ Jeremy Paxman, *The political animal. An anatomy*. (Londen 2002). Paxman refereert aan een citaat van de conservatieve politicus Enoch Powell: ‘All political lives [...] end in failure, because that is the nature of politics.’

⁸⁹⁷ Te Velde, ‘It really does end in tears. Het einde van politieke carrières’ in: Maurits Ebben e.a. (red.), *Alle streken van het kompas. Maritieme geschiedenis in Nederland* (Zutphen 2010) 320, 321.

⁸⁹⁸ Ibidem 321.

externe effecten, van vergroting van inkomsten uit toerisme tot verhoging van de kwaliteit van de samenleving. Twijfelaars aan staatssteun wijzen op de geringe overeenkomsten met ‘zuivere’ collectieve goederen, op het verhandelbare karakter van kunstuitingen (uitgezonderd carillonbespelingen en kunst in de openbare ruimte) en op het gegeven dat positieve externe effect moeilijk zijn aan te tonen. Het argument van de *merit*- of ‘bemoeigoederen’ – goederen waarvan het gebruik door de overheid wordt gestimuleerd – zien ze eerder als een restcategorie van goede bedoelingen.

Dat brengt ons op het naoorlogse kunstbeleid, waarin dat zich los van het economendebat ontwikkelde en waarin een *grand design* moeilijk is te ontdekken. Kenmerkend voor de Nederlandse situatie zijn de afwezigheid van een mecenaattraditie en een gering enthousiasme voor cultuurpolitiek. Het Nederlands kunstbeleid is feitelijk geworteld in de ideologie van het burgerlijk beschavingsoffensief, in de steunverlening aan noodlijdende kunstenaars en in de overname door de staat van initiatieven van particulieren. Zoals blijkt uit de literatuur zijn deze elementen in het huidige kunstbeleid nog altijd terug te vinden: ten eerste het spreidingsbeleid, ten tweede steunverlening aan noodlijdende kunstenaars en ten derde de subsidiëring van instellingen als toneel, ballet- en operagezelschappen alsmede orkesten. Beleidsmakers pogen deze elementen zo goed mogelijk te integreren.

In de muzieksector groeide de onvrede met de alleenheerschappij van de symfonieorkesten die het leeuwendeel van het muziekbudget opslokten. Na een sterke groei van het aantal symfonieorkesten in het kader van het spreidingsbeleid volgde een koude sanering. Door de toegenomen ‘economisering’ van het kunstbeleid, met name de introductie van de budgetfinanciering, kregen managers van kunstinstanties grotere verantwoordelijkheden. Ze moesten het deel van weggevalen subsidies aanzuiveren door eigen inkomsten te genereren. Daarbij werd de hulp ingezet van sponsors en schenkers die geen invloed kregen op het artistieke beleid.

Bij het Concertgebouworkest trad in 1992 crisismanager Wijnbergen aan. Hij werkte financiële tekorten weg en zorgde ervoor dat het Concertgebouworkest in het buitenland meer ging verdienen. De voortvarende Wijnbergen kwam in aanvaring met de in 1993 aangetreden artistiek directeur Zekveld, die was aangetrokken om de programmering een nieuwe impuls te geven. Zekveld blonk uit in het programmeren van originele, doch kostbare programma’s. Het Amsterdamse concertpubliek genoot met volle teugen, maar Wijnbergen dacht ook aan zijn concertbezoekers in het buitenland, waar concertzalen bij voorkeur grote solisten en dirigenten programmeerden omdat dit, in combinatie met het standaard repertoire, meestal leidde tot volle zalen. Het stichtingsbestuur had het koppel Wijnbergen en Zekveld met een tegengestelde missie aan het werk. Dat was vragen om moeilijkheden: beide heren botsen frontaal, Zekveld vertrok.

Intussen was bij het Concertgebouworkest, mede onder invloed van het neoliberale denken, het besef gegroeid dat zakelijke bijdragen onmisbaar zijn voor artistieke successen. De precarie balans tussen artistieke en zakelijke belangen kwam in beweging. De shocktherapie van Wijnbergen, die in de in de behoudende symfonische wereld de nodige heilige huisjes omver wierp en taboe’s doorbrak, was kennelijk noodzakelijk om het orkest bedrijfsmatiger te maken. De Wet van Baumol met zijn *gap* door oplopende kosten en slinkende subsidies bleek vooral op het concertpodium zelf werkzaam te zijn, elders in de organisatie waren wel degelijk efficiency- en productiviteitsverbeteringen mogelijk. Achteraf gaf Wijnbergen, die vaak ver voor zijn troepen uitliep, toe dat hij soms te onbezonnen en te rigoureuus te werk was gegaan. Daarmee trad hij in de voetsporen van een andere voortvarende orkestdirecteur, die in zijn autobiografie eveneens achteraf op zijn schreden terugkeerde. Ook Heuwekemeijer had in de jaren zestig de bestaande orde doorbroken en daarbij de nodige vijanden gemaakt. Beide directeuren – Heuwekemeijer en Wijnbergen – hadden de organisatie opgeschud en aan het denken gezet.

De ervaren orkestdirecteur Loot bracht vanaf 1998 rust in de organisatie. Onder zijn regime ging het orkest over op een directiemodel met één algemeen directeur gesecondeerd door een artistiek en een zakelijk adjunct-directeur. Met een nieuw directiereglement werd helderheid geschapen over taken en bevoegdheden van de algemeen directeur. Bovendien zorgde Loot ervoor dat zijn positie jegens de belangenvereniging van orkestmusici duidelijker in kaart kwam. Sinds het aantreden van Loot opereerden de algemeen directeur en de chef-dirigent als partners die elkaar aanvulden. De verwende chef-dirigent Chailly moest daar aanvankelijk aan wennen. Loot stond voor een periode waarin de positie van de orkestdirecteur in belang toenam. Hij toonde ondernemerschap door te investeren in een avontuurlijke programmering en een eigen cd label te starten. Daarnaast verruilde hij het *program based* programmeren van Zekveld voor het *conductor based* programmeren: eerst topdirigenten engageren en vervolgens programma's samenstellen.

Als we deze conclusies in breder verband plaatsen, zien we een verzakelijking van de Nederlandse cultuursector. Beheer, beleid en bestuur werden ingewikkelder en meer omvattend. Zorg voor de continuïteit in de financiering legde een groter beslag op de organisatie. Ondernemerschap was niet langer nobel streven, maar bittere noodzaak voor culturele instellingen om te overleven. Net als bij universiteiten en ziekenhuizen kreeg de zakelijke kant meer ruimte, zij won aan belang. Ondernemerschap bleek meer te zijn dan alleen extra financiële middelen genereren. Het ging ook om investeren, risico's nemen, innoveren en de strategie periodiek aanscherpen. Een hele opgave voor een sector die er decennialang op rekende dat de overheid die opgelopen tekorten wel aanzuiverde.