



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

ONDERNEMEND DE WERELD IN

29 HET ORKEST EN JANSONS

Het Concertgebouworkest nam in 2015 afscheid van de Let Jansons – zijn zesde chef-dirigent na Kes, Mengelberg, Van Beinum, Haitink en Chailly. Opmerkelijk is dat dit afscheid voor het eerst sinds dat van Kes, in 1895, harmonieus verliep, een duidelijke trendbreuk.⁸⁹⁹ Jansons, hartpatiënt, nam afscheid om gezondheidsredenen. Zijn tweede chef-dirigentschap, in München bij het Symphonieorchester des Bayerischen Rundfunks, hield hij nog even aan uit solidariteit met de teleurgestelde orkestmusici daar. Hun nieuwe concertzaal, waarvoor Jansons zich jarenlang intensief had ingezet, kwam er niet, zo bleek in het voorjaar van 2015. De minister-president van Beieren en de burgemeester van München gaven als argument daarvoor dat het concertbezoek in de stad stagneerde.⁹⁰⁰ Saillant detail is dat Jansons de bouw met € 250.000 wilde steunen: het prijzengeld van de hem in 2013 toegekende Ernst von Siemens Musikpreis, ook wel de Nobelprijs voor de muziek genoemd. De prijs was Jansons in juni 2013 in München ten deel gevallen wegens zijn ‘diep menselijke manier van dirigeren’.⁹⁰¹

Zijn komst naar Amsterdam in 2004 was opzienbarend. Met Jansons, destijds 61, trok het Concertgebouworkest deze keer een aanzienlijk oudere orkestleider aan dan voorheen het geval was geweest.⁹⁰² Daarnaast stond de maestro permanent onder controle van medisch specialisten. Desondanks wilde Jansons bij elk concert het uiterste geven, relativeren was niet zijn sterkste kant: hij dirigeerde alsof zijn leven er van afhing. Jansons kon zich zo verliezen in de muziek dat hij, op de grond liggend na een hartaanval tijdens een concert in 1996 in Oslo, bleef dirigeren. Dat gebeurde tijdens de laatste pagina’s van een concertante uitvoering van Puccini’s *La Bohème*. Jansons vader, ook dirigent, had tijdens een concert met het Hallé Orchestra eind 1984 in Manchester eveneens een hartaanval gekregen en was een paar dagen later aan de gevolgen daarvan bezweken. Bij het Concertgebouworkest moest Jansons regelmatig concerten afzeggen wegens gezondheidsklachten.

Het chef-dirigentschap van Jansons viel samen met een periode waarin het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling zijn weg moest zien te vinden in de eenentwintigste eeuw met zijn prominente rol van het internet en de nieuwe media. Daarmee kon het Concertgebouworkest op elk gewenst moment contacten onderhouden met publieksgroepen overal ter wereld. Dit schiep enerzijds nieuwe mogelijkheden, maar leidde anderzijds tot enkele dilemma’s die in dit hoofdstuk centraal staan. Daarbij valt opnieuw te denken aan het evenwicht tussen binnen- en buitenlandse concerten en de balans tussen kern- en nevenactiviteiten

De benoeming van de kritische Jansons bleek een gouden greep. Al vóór zijn aantreden in Amsterdam gaf hij uiting aan zijn zorg of het orkest wel hard genoeg wilde werken. Eenmaal uitverkoren kon hij op basis van zijn artistieke visie en overtuigingskracht hoge eisen stellen. Een artistieke shocktherapie volgde. Jansons stelde in zijn beginjaren bij het Concertgebouworkest bijna alles ter discussie met zijn bekende stopwoordje ‘why’. Dat kon gaan om een orkeststopstelling, maar ook om de interpretatie van symfonische muziek. Als hij een stuk in een bepaald tempo had gerepeteerd zei hij doodleuk dat hij ’s avonds, tijdens het concert, misschien een ander tempo zou kiezen. Dit in tegenstelling tot zijn voorganger, die zelden

⁸⁹⁹ Landman, *Willem Kes*, 356.

⁹⁰⁰ *De Volkskrant* d.d. 5 februari 2015. Zie ook: *NRC Handelsblad* d.d. 19 maart 2015.

⁹⁰¹ Zie: <https://www.evs-musikstiftung.ch>. Eerdere prijswinnaars was onder anderen de dirigenten Abbado, Bernstein en Karajan.

⁹⁰² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 04/05, 14, 15.

afweek van het tempo waarin hij had gerepeteerd. Het was Jansons manier om de orkestmusici scherp te houden. Ze zaten 's avonds op het puntje van hun stoel.⁹⁰³ De orkestklank van de nieuwe chef getuigde van transparantie en verfijning.

In zijn aannamebeleid van orkestmusici was Jansons, die ooit vlijt een van zijn belangrijkste eigenschappen noemde, compromisloos. Musici die kwamen auditeren bij het Concertgebouworkest moesten direct toegevoegde waarde laten horen. Alleen topspelers kwamen in aanmerking voor een plaats in het orkest, met veelbelovende 'groeibriljanten' had hij geen geduld. Een bekende uitspraak van Jansons was: 'Het is moeilijk om een toporkest te bouwen, maar makkelijk om het af te breken.'⁹⁰⁴ Hij uitte regelmatig zijn zorgen over het culturele klimaat in Nederland dat ooit twintig beroepsorkesten telde en tijdens zijn Amsterdamse jaren de helft daarvan. 'Het Concertgebouworkest heeft gelukkig een sterke naam. Veel politici beseffen dat dit orkest – net als het Rijksmuseum en het van Gogh Museum – een culturele schat is met een internationale uitstraling.'⁹⁰⁵

Jansons bereidde zijn orkestrepetities grondig voor. Over het prepareren van de kolossale *Achtste Symfonie* van Mahler voor koor, orkest en solisten zei hij in 2011: 'Ik lees alles wat ik over de muziek en de componist kan vinden, ik vorm mijn ideeën over de muziek, probeer mij een beeld te vormen van de filosofische strekking en de achtergronden van de teksten, probeer te doorgronden wat achter de noten staat, ik ontwikkel een klankvoorstelling, klankmodellen – maar ik wil er geen colleges over hoeven houden. Ik ben geen musicoloog.'⁹⁰⁶ Zijn orkestpartituren zaten vol met briefjes met aantekeningen. Hij werkte deze punten heel precies stuk voor stuk af.⁹⁰⁷ Tijdens repetities trok Jansons, steeds waakzaam en alert, de aandacht van zijn orkestmusici met zijn uitnodigende mimiek. Hij wist meestal wat hij wilde en had enige moeite met spontane suggesties vanuit het orkest om iets anders te doen. Zijn stijl van dirigeren was elegant en ongekunsteld.

In navolging van zijn voorgangers ontwikkelde ook Jansons zijn visie op Mahler. Jansons had in de Sovjet-Unie les gehad van Nikolaj Rabinovitsj, met Kondrasjin een van de eerste dirigenten die daar Mahler uitvoerden. Jansons: 'Mahler is een wereld, een universum, dat heeft hij zelf ook gezegd. Hij wilde alles in zijn muziek uitdrukken, en dat heeft niemand zo gedaan als hij. Qua muzikale begaafdheid is hij misschien nog met Mozart te vergelijken, maar als genie is hij uniek. Ja, hij is zeker veel universeler dan Bruckner. Weinig componisten zijn in staat zo'n ongekend spectrum aan stemmingen en gedachten uit te drukken, van drama en vreugde tot sarcasme en haat. Hij heeft alle denkbare vragen gesteld over de grote levenskwesaties, de problemen van ons bestaan.'⁹⁰⁸

Ongekunsteld

De Amsterdamse orkestmusici respecteerden Jansons wegens zijn professionele houding, precieze slag en ongekunstelde wijze van musiceren. Dirigeren is volgens hem in de kern een kwestie van talent, het vak is lastig in woorden te vatten. 'Ik weet dat niet de techniek maar de innerlijke energie van de dirigent het belangrijkste is – heb je die niet dan kun je het in dit vak wel vergeten. Maar we weten niet wat die energie is, niet hoe zij werkt. In de muziek bestaan geen dogma's. Hoe iemand iets dirigeert is niet in objectieve termen te beschrijven. Je mag nooit zomaar zeggen dat iemand te langzaam of te snel dirigeert. Zulke oordelen zijn opper-

⁹⁰³ Gesprek met Berkhout d.d. 27 maart 2009 in Landsmeer.

⁹⁰⁴ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

⁹⁰⁵ Gesprek met Mariss Jansons op 24 december 2014 te Amsterdam.

⁹⁰⁶ *Preludium*, 7 maart 2011, 12.

⁹⁰⁷ Julia Spinola, *Die grossen Dirigenten unserer Zeit* (2005) 61.

⁹⁰⁸ *Ibidem*..

vlakkelig en getuigen van een enorme begrensde mentaliteit, een primitieve voorstelling van zaken – waar het om gaat is hoe een dirigent zijn boodschap overbrengt.’⁹⁰⁹

Jansons (Riga 1943) werd geboren toen zijn ouders – dirigent Arvīds Jansons en mezzosopraan Iraida Jansone – ondergedoken waren. Beiden waren werkzaam aan de opera van Riga. Toen Jansons dertien jaar was, verhuisde het gezin naar Leningrad (nu Sint Petersburg) waar hij viool, altviool, piano en orkestdirectie studeerde. In huize Jansons was het een komen en gaan van musici, dichters en schilders. In Leningrad studeerde hij cum laude af waarna hij zijn studies voortzette bij Hans Swarowsky en Karajan. Jansons was twintig jaar dirigent van het Filharmonisch orkest van Oslo dat hij op een hoog niveau wist te brengen. Van 1996 tot 2004 was hij chef-dirigent van het Pittsburgh Symphonie Orchestra. Hoe drukte iemand met een dergelijke achtergrond sindsdien zijn stempel op het Concertgebouworkest? ‘Ik moet de mensen in het orkest laten zien dat ik me verdiep in hun belangen, in hun behoeften.’⁹¹⁰ Ze moeten weten: dit is onze chef-dirigent, hij zorgt voor ons en hij brengt zijn principes, zijn artistieke en zijn menselijke beginselen mee. Dan maakt het niet uit of je een week meer of minder voor het orkest staat. Het gaat erom of je met je hart bij ze bent.’⁹¹¹ Volgens Jansons moet elk concert onder de chef-dirigent een evenement zijn: ‘Een chef moet er vaak zijn, zodat het orkest hem aanvoelt. Maar niet té vaak, want routine holt een relatie uit.’⁹¹²

Orkestleider Jansons, die in Amsterdam twaalf weken per seizoen beschikbaar was, dirigeerde een breed repertoire.⁹¹³ De reikwijdte van zijn repertoire sloot goed aan bij dat van het Concertgebouworkest dat hij een ‘universeel orkest’ noemde omdat het vrijwel alle stijlen beheerste, van Bach tot Berio.⁹¹⁴ Het zwaartepunt lag bij de romantici en de vroege modernisten: Brahms en Bruckner, Mahler en Richard Strauss alsmede de Russen Sjostakovitsj, Stravinski en Tsjaikovski. Hij liet zich niet vastpinnen op een bepaald specialisme, zoals Haitink, eenvoudig gesteld, met Mahler en Bruckner of Chailly met de moderne klassieken. Haydn, Mozart, Schubert en Schumann kwamen er echter bij Jansons wat bekaaid vanaf. Ook met eigentijdse muziek was hij minder actief. Dit deel van het orkestrepertoire liet hij graag over aan specialisten. Opera was zijn passie: ‘In een goede operaproductie komt alles wat de mens vermag – muziek, taal, theater, zang – samen in één volledige fantasie. Niet vreemd want het operarepertoire was hem van huis uit met de paplepel ingegoten. Symfonische muziek is prachtig, maar veel beperkter in haar zeggingskracht.’⁹¹⁵

Er was niet veel op Jansons als vooraanstaand dirigent af te dingen. Hij leek een ideale chef-dirigent en zijn samenwerking met het Concertgebouworkest verliep over het algemeen constructief. Zijn drukke concertpraktijk – met audities, repetities, concerten, buitenlandse tournees, opnames, vergaderingen en bezoek aan repetities van andere dirigenten – eiste zijn tol. ‘Soms had ik geen tijd om te slapen, terwijl ik eigenlijk minimaal twaalf uur slaap per nacht nodig heb.’⁹¹⁶ Met ingang van het seizoen 2016/17 volgde Gatti (Milaan 1961) Jansons op. Een gedreven *allrounder* in de Italiaanse traditie van Chailly.

Samenvattend: Jansons was bij het Concertgebouworkest de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats. Plichtsbesef en verantwoordelijkheidsgevoel stonden aan de basis van zijn kunstenaarschap. Het was zijn overtuiging dat een chef-dirigent het orkest eerder moet dienen, dan moet domineren. Jansons was geen vernieuwer zoals Chailly, maar eerder een dirigent die zowel een uitstekend orkesttrainer was als een begenadigd *performer*. Zijn

⁹⁰⁹ Ibidem 13.

⁹¹⁰ *Het Financieele Dagblad*, d.d. 3 oktober 2011.

⁹¹¹ *NRC Handelsblad* d.d. 4 september 2004.

⁹¹² Ibidem d.d. 19 maart 2015.

⁹¹³ Wanneer het Concertgebouworkest een operabegeleiding verzorgde, was Jansons zestien weken per seizoen beschikbaar.

⁹¹⁴ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 57.

⁹¹⁵ *NRC Handelsblad*, d.d. 19 maart 2015.

⁹¹⁶ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

kernrepertoire bevatte de grote werken van de late romantici en de vroege modernisten. Hij wist de positie van het orkest in de hoogste regionen van internationale symfonische eredivisie stevig te verankeren. Dit alles maakte hem in de orkesttop tot een ideale evenknie van de algemeen directeur en daarbuiten tot een publiekslieveling.

30 TOEKOMST@CONCERTGEBOUWORKEST

In het jaar dat Jansons aantrad als chef-dirigent in Amsterdam, was er vanuit sociaal-cultureel perspectief in Nederland veel veranderd ten opzichte van 1988, het jaar waarin zijn voorganger binnenkwam. Het Sociaal en Cultureel Planbureau publiceerde in 2004 een opmerkelijk rapport waarin het vooruitkeek tot het jaar 2020.⁹¹⁷ Er was extra aandacht voor de verspreiding van de informatietechnologie in de Nederlandse samenleving. Met als centrale stelling: de informatisering van de samenleving en van het dagelijks leven is in het laatste decennium van de twintigste eeuw in een stroomversnelling geraakt en zal mede het aanzien van de eenentwintigste eeuw bepalen. De onderzoekers refereerden aan de microchip, die de *personal computer* mogelijk maakte, en het internet, dat leidde tot een versnelling in de wereldwijde verdichting van informatieoverdracht en communicatie. Voor het Concertgebouworkest hadden deze ontwikkelingen impact.

‘Informatisering’ is een breder begrip dan digitalisering – het vertalen van fysieke handelingen in *digits* ofwel een soort elektronisch Esperanto van enen en nullen. Informatisering omvat de hele sociale en culturele omgeving.⁹¹⁸ Een kwart een sociale verandering in Nederland – 1975-2000 – werd samengevat in vijf ‘i’s’. De ‘i’ van informatisering in het SCP-rapport hing nauw samen met vier andere ‘i’s’: individualisering, informalisering, internationalisering en intensivering. Om met individualisering te beginnen: data-ingenieurs kanaliseren informatie en kunnen ieder individu op maat gesneden selecties aanbieden. Gebruikers van sociale netwerken, bezoekers van Het Concertgebouw inclusief, konden nu op de persoon toegesneden reclames ontvangen nadat algoritmes op basis van individueel zoekgedrag voorstellingen doen over iemands individuele wensen en interesses.

Social media

Er was meer aan de hand. In hetzelfde jaar waarin het Concertgebouworkest een nieuwe chef-dirigent kreeg, startte het sociale media platform Facebook. Naast informatisering en individualisering speelde informalisering – de derde ‘i’ van het i-pentagram – een steeds grotere rol in ‘het socialer maken van de wereld’, althans volgens deze en andere social media platforms. Juist het informatiseren van eertijds informeel sociaal verkeer bracht een grote maatschappelijke verandering teweeg. Niet iedereen was zich er meteen van bewust hoe de nieuwe verhoudingen lagen. Het informele verkeer over de digitale snelweg was volgens het SCP niet alleen geïnformatiseerd, geïndividualiseerd en geïnformaliseerd, maar ook geïnternationaliseerd: landsgrenzen vervaagden. Bekend is het voorbeeld van de leden van de Russische band Pussy Riot die protesteerden tegen het bewind van de Russische president Vladimir Poetin. De bandleden maakten effectief gebruik van het *viral* effect van sociale media. Hun YouTube filmpjes bereikten wereldwijd een miljardenpubliek, aangewakkerd door Twitterstreams, campagnes op Facebook en berichtgeving in de conventionele massame-

⁹¹⁷ Schnabel, ‘Het zestiende Sociaal en cultureel rapport kijkt zestien jaar vooruit’ in: *In het zicht van de toekomst: Sociaal en cultureel rapport 2004*, 45-90. Zie ook: Frank Huysmans e.a. *Achter de schermen. Een kwart eeuw lezen, luisteren, kijken en internetten*, SCP (Den Haag 2004) 87-117. In dit rapport, een studie naar de maatschappelijke gevolgen van technologische ontwikkelingen, werd gekeken naar de effecten van nieuwe ‘mediadragers’ en uitrustingen zoals de computer en het internet. Zie ook: José van Dijck, ‘Informatisering van de cultuur’, *Boekman 94. Tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid* (2013) 40-45.

⁹¹⁸ Van Dijck, ‘Informatisering van de cultuur’, 41, 42.

dia zoals kranten, radio en televisie. Dit was de wereld waarin het Concertgebouworkest als negentiende-eeuwse instelling terecht was gekomen.

De laatste 'i' van het 'i-pentagram' van het SCP – die van intensivering – is er een die 'op ieder moment en op elke plek ruimte laat voor belevingsmogelijkheden'.⁹¹⁹ In de openbare ruimte zag je opeens veel Nederlanders *multitaskend* op hun smartphone of tablet hun sociale contacten onderhouden en cultuuruitingen beleven. Velen waren overal en altijd bereikbaar en het leek alsof een ervaring geen ervaring meer was tot die online werd gedeeld.⁹²⁰ Resume-rend: geen van de vijf 'i's was zover doorgedrongen in de samenleving als informatisering. Enerzijds leidde dit tot een wereld met nog meer commerciële druk door nieuwe platforms en podia om te adverteren; anderzijds bood dit een instelling als het SCP nieuwe mogelijkheden om als publieke tegenhanger van commerciële databedrijven vanuit sociaal-cultureel wetenschappelijke motieven tegenwicht te bieden. Dat kon bijvoorbeeld door gebruikersdata als grondstof te nemen voor onderzoek naar sociale gedragspatronen en daarbij cultuurbeleving serieus te nemen.⁹²¹

Het i-pentagram van het SCP kon niet zonder gevolgen blijven voor het Concertgebouworkest. Tegenover de snelle interactie en communicatie op het internet, waar enkele muisklikken toereikend zijn, stond het traditionele bezoek aan een concertzaal of een theater. Er is een groot verschil tussen beide routes want het fysieke cultuurbezoek is niet alleen maar leuk, gezellig, ontspannend en lekker buiten. Integendeel: het vraagt vaak om aandacht, concentratie, moeite, eenzaamheid, inspanning en een verblijf binnen. Men moet er plannen, reizen en betalen. Kortom, de beloning van cultuurbezoek komt laat en moet bevochten worden.⁹²² Daarbij komt dat cultuurparticipatie, waaronder concertbezoek, een vorm van vrijetijdsbesteding is die steeds feller moet concurreren met andere vrijetijdsbestedingen zoals lezen, sporten, uitgaan of winkelen. Het Concertgebouworkest kon in deze felle strijd om de gunst van de 'cultuurconsument' niet achter blijven. In het digitale universum zetten het orkest naast zijn website in op *apps*, *social media*, *streaming* van concerten en webradio. Ook kwamen er filmpjes voor de website en voor YouTube, de videosite waar men deze *vlogs* kon *uploaden*, bekijken en delen. De nieuwe communicatiekanalen maakten dat buitenlandse fans van het Concertgebouworkest die niet naar de concerten in Amsterdam konden komen, zich niet langer buitengesloten hoefden te voelen. Daarnaast meldde zich een groot aantal concertbezoekers jonger dan 35 jaar op de Facebookpagina van het orkest.⁹²³

Neoliberalisme

Naast de informatisering van de samenleving is er vanuit de sociaal-culturele hoek nog een aspect dat hier relevant is. Uit hetzelfde SCP-rapport van 2004, het jaar dat Jansons aantrad bij het Concertgebouworkest, bleek dat Nederlanders in overgrote meerderheid tevreden waren over hun eigen leven, maar tegelijkertijd van mening waren dat het niet goed ging met het land dat zij bewoonden. Deze tegenstrijdigheid werd samengevat in de frase: 'Met mij gaat het goed, maar met ons gaat het slecht.'⁹²⁴ Het was een ambivalentie die niet uit de lucht kwam vallen. Sinds de jaren dertig was de les geweest dat een regering zich actief met de economie moest bezighouden en dat volledige werkgelegenheid kon worden bereikt door bij conjuncturele tegenwind de bestedingen te verruimen. Maar in de jaren zeventig bleek dit theoretische concept van Keynes niet te werken: verruiming van de overheidsbestedingen

⁹¹⁹ SCP, *In het zicht van de toekomst*, 59.

⁹²⁰ Van Dijk, 'Informatisering van de cultuur', 44.

⁹²¹ Ibidem 45.

⁹²² Schnabel, voordracht getiteld 'Kunst, kenners en kijkers verzamelen', uitgesproken op 20 november 2002 in het Rijksmuseum te Amsterdam.

⁹²³ SAA toegangsnummer 693 (KCO) KCOourant juni 2013, p. 5-7, het interne informatieblad van het Koninklijk Concertgebouworkest.

⁹²⁴ SCP, *In het zicht van de toekomst*, 49.

leidde niet automatisch tot conjunctureel herstel, wel tot inflatie en oplopende begrotings-tekorten. Een dergelijke ‘stagflatie’ duidde op beperkingen van de inzichten van Keynes en bood ruimte voor andere opvattingen. Na de oliecrises van 1973 en 1979 konden politici zich niet langer bezighouden met de verdeling van het geld, maar moesten zij zich gaan richten op de structuur van de economie.

In Nederland vertoonde de overheidsbegroting vanaf 1973 elk jaar een tekort. Nederland rekende in de jaren tachtig af met de verzorgingsstaat, wat bij het Concertgebouworkest leidde tot forse kortingen op de subsidies. De kabinetten Lubbers en Kok stonden in het teken van economische herstructurering en werkgelegenheid. Pas in 2000, tijdens het tweede kabinet Kok, kwam de begroting in evenwicht.⁹²⁵ Er voltrok zich een ingrijpende verschuiving van publieke instituties naar de organiserende principes van de markt. De overheid beperkte zich steeds meer tot een kader stellende en toezichhoudende rol. Onder invloed van het neoliberalisme van de kabinetten Paars I en II kwam een proces op gang van ‘professionalisering’ en ‘verzakelijking’. In dit neoliberalisme werd een aantal opvattingen met elkaar verbonden en tot ideologie verheven. Daarbij ging het om meer dan economische opvattingen. De centrale waarde was keuzevrijheid. Dit concept werd niet van inhoud voorzien, het ging vooral om een ‘negatieve vrijheid’: individuele leden van de samenleving moesten in staat zijn hun eigen belangen na te streven door zich op de markt te begeven en op basis van eigen afwegingen diensten aan te bieden dan wel te gebruiken. De staat moest zoveel mogelijk een vrije markt tot stand brengen.⁹²⁶

Een paar zaken viel op bij dit nieuwe paradigma waarin kapitaal, technologie en informatie vrijwel ongehinderd konden bewegen. De samenleving leek niet langer verdeeld in klassen, maar in winnaars en verliezers. Ook in Nederland won het neoliberalisme, waarin de overheid geen oplossing, maar vooral een probleem was, aan populariteit. Tegenstemmen konden echter niet uitblijven. In 2001 werd de stichting ‘Stop de uitverkoop van de beschaving’ opgericht. Deze stichting publiceerde een manifest tegen ‘de uitverkoop van de publieke sector’, waardoor vitale onderdelen van de samenleving onttrokken werden aan de democratische controle. De aantasting van de beschaving stond op het spel. Geld en getal domineerden ook wat niet telbaar was, waardoor essentiële waarden verloren gingen.⁹²⁷ Het Concertgebouworkest zat in een spagaat: enerzijds moest het zich economischer opstellen om te overleven; anderzijds was de waarde van zijn kernactiviteit – wereldwijd uitvoeringen van orkestmuziek geven op het hoogste niveau – lastig in geld of getal uit te drukken. Zeker als we in ogenschouw nemen dat het orkest zijn publiek blijkens zijn missie ook ‘emotionele en intellectuele verrijking’ wil bieden, een extra service die overigens niet nader omschreven wordt.

De maatschappelijke mineurstemming zette door. Menigeen raakte in de ban van het ‘declinisme’, de overtuiging dat Nederland in verval was.⁹²⁸ Een ensemble als het Concertgebouworkest kon dit alles niet negeren. Chef-dirigent Jansons, zelf grootverdiener, stoorde zich aan de eenzijdige gerichtheid op materiële zaken. ‘Geld bepaalt alles. De macht die geld heeft is onnatuurlijk.’⁹²⁹ Hij wees erop dat concertbezoek de luisteraars inspireert en energie geeft. De Letse maestro ging hij nog een stapje verder: ‘Muziek geneest ons’.⁹³⁰ Ook Haitink, een van zijn voorgangers, had al eens gewezen op de in zijn ogen helende kracht van muziek. Beide dirigenten lichtten de werkwijze van deze ‘heilzame krachten’ niet verder toe. Intussen

⁹²⁵ De Rooy, *Republiek van rivaliteiten*, 267.

⁹²⁶ De Rooy, *Ons stipje op de wereldkaart*, 281.

⁹²⁷ <http://www.stopdeuitverkoop.nl>

⁹²⁸ De Rooy, *Ons stipje op de wereldkaart*, 291.

⁹²⁹ *Het Financieele Dagblad* d.d. 22 december 2007.

⁹³⁰ *NRC Handelsblad* d.d. 28 februari 2013.

had het orkest een lastige boodschap over het voetlicht te brengen. Een symfonieorkest was een zorgelijk bezit: er moest steeds geld bij.

Na 2008 werden de lonen van de orkestmusici van overheidswege niet langer gecorrigeerd voor inflatie. Dat hun lonen toch licht stegen, hield verband met de periodieken die ze uitgekeerd kregen. De bedrijfskosten stegen over het algemeen sneller dan de opbrengsten. De Wet van Baumol bleef een ongemakkelijke realiteit die het orkest voortdurend op de hielen zat. Om zich te handhaven in de wereldtop was eerder een omgekeerde ontwikkeling noodzakelijk – een waarbij de inkomsten harder stijgen dan de uitgaven. Want een compleet symfonieorkest in stand houden en er ook nog eens frequent mee rondtoeren is een dure aangelegenheid. Dit hoofdstuk behandelt enkele oude en nieuwe dilemma's waarmee het Concertgebouworkest aan het begin van de eenentwintigste eeuw worstelde. Hoe wierf en selecteerde het orkest nieuwe orkestmusici? Hoe vond men een balans tussen oude en nieuwe muziek, binnen- en buitenlandse concerten. Welke activiteiten kregen prioriteit? En hoe vond men aansluiting bij een nieuw publiek?

31 PROEFSPELPERIKELEN

Bij een vooraanstaand ensemble als het Concertgebouworkest is er alles aan gelegen om de beste musici aan te trekken. Dat het orkest daarbij zijn vangnetten breed uitzet in een internationale vijver van talent, blijkt uit het feit dat het ensemble een twintigtal nationaliteiten kent. Voor proefspelkandidaten volgt een strenge keuring gericht op het selecteren van de meest competente en geschikte musici. Succesvol auditeren is geen sinecure: het vereist een volledige versmelting van muziek, instrument en musicus. In de periode 2009-2011 werden 21 proefspelen gehouden waaraan 1753 musici deelnamen. Aan het eind van deze periode waren twintig nieuwe orkestleden aangenomen, iets meer dan één procent van het aantal sollicitanten.⁹³¹

Niets menselijks is de orkestmusicus vreemd. Zenuwen kunnen de energie van een goed voorbereid professional verlammen, de intensiteit en de artistieke verfijning van zijn spel teniet doen. Om nog te zwijgen van factoren als genade en inspiratie – onweegbare zaken die een uitvoering extra glans geven en het publiek in vervoering brengen. Proefspel is voor de meeste musici een keiharde confrontatie met zichzelf, een meedogenloze momentopname. Slechts bij hoge uitzondering werden bij het Concertgebouworkest musici zonder proefspel aangenomen. Voormalig concertmeester Jaap van Zweden en slagwerker Herman Rieken behoren tot deze categorie.

De proefspelprocedure was in dit onderzoek een verhaal op zich. Zij begon met een advertentie in de gedrukte media, veelal op de voorpagina van landelijke kranten, en op de website van het orkest. Veelbelovende talenten werden uitgenodigd voor een eerste ronde die bestond uit het spelen van een aantal korte fragmenten gedurende hooguit vijf minuten, afgeschermd van de beoordelingscommissie. Deze minuten konden iemands carrière maken of breken. Wie een meerderheid van de commissie wist te overtuigen mocht door naar een tweede ronde waarin de kandidaten langer speelden. Musici met een ruime ervaring in andere toporkesten startten direct in de tweede ronde. Ook hier gold dat wie een meerderheid van de commissie achter zich wist te krijgen door kon naar de finale. Deze keer was een meerderheid van 60% van de stemmen vereist. In de finale speelden kandidaten niet langer uit zicht van de commissie. Deze commissie, die bestond uit twintig tot 25 leden inclusief de chef-dirigent, bepaalde wie er werd aangenomen. Regelmatig leverde proefspelrondes geen nieuwe orkestleden op. In dat geval was er een jaar later een nieuw proefspel. Tijdelijke vervangers (remplaçanten) in het orkest moesten soelaas bieden. Veel musici zagen het proefspel als de belangrijkste gebeurtenis in hun professionele leven. Orkestmusici die misgrepen hielden hun afwijzing

⁹³¹ Bekaert e.a. (red.), *Iconic*, 47, 48.

angstvallig verborgen om reputatieschade tijdens het verdere verloop van hun carrière te voorkomen. Tot zover de procedure.

Prestatieverwachting

Het eigenlijke werk begon na een succesvol proefspel pas goed. Nieuwelingen kregen een proefperiode van een jaar met evaluaties na vier en acht maanden, bedoeld om te beoordelen of iemand goed in het orkest paste. Deze proefperiode kon bij twijfel één of twee jaar langer duren. Wie eenmaal was toegelaten tot het orkest moest blijven presteren op het hoge niveau van het ensemble. Op een rigoureuze selectie volgde een compromisloze prestatieverwachting want bij een toporkest verlaagt zijn artistieke standaarden nimmer. Het ideale proefspelreglement zal er wel nooit komen. Proefspelen blijft een momentopname en daar kleeft iets onbevredigends aan. Jansons vindt het proefspel een van de lastigste onderdelen van zijn vak: ‘Je moet de juiste balans zien te vinden tussen het streven naar kwaliteit en de menselijke kant.’⁹³²

In de afgelopen decennia werden enkele veranderingen doorgevoerd. Voorheen schoven prominente orkestleden, onder wie violist Krebbers en klarinettist George Pieteron, regelmatig eigen leerlingen naar voren. Een voordeel was dat de spelcultuur van het orkest op deze wijze in tact bleef want overging van meester op gezelschap; een nadeel was de schijn van vooringenomenheid van deze orkestmusici annex conservatoriumleraren. Zij namen immers ook plaats in de beoordelingscommissies.

In de jaren tachtig poogde het orkest de beoordelingscriteria van het proefspel te objectiveren. In de commissies maakte de overlegcultuur plaats voor een puntensysteem. Bovendien speelden musici sindsdien tijdens de eerste twee ronden achter een groot scherm, later vervangen door een toneelgordijn. Deze aanpak bood musici uit binnen- en buitenland een eerlijker kans. Daarnaast was er nog het ‘interne proefspel’ voor musici die al in het orkest zaten en uit waren op een meer prestigieuze stoel vooraan. Dit proefspel, ten overstaan van de eigen collega’s, vergde extra moed en leidde doorgaans tot veel respect van de andere orkestleden.

Tijdens het dirigentschap van Jansons kwam er een roulatiesysteem. Het leidde tot een merkwaardige stoelendans. Voordien hadden strijkers een vaste plaats in het orkest. De spelers aan de achterste lessenaars konden zich via het interne proefspel naar voren werken. Nieuwelingen in het orkest wilden echter rouleren want dat was afwisselender en droeg bij aan de arbeidsvreugde. Maar een aantal strijkers wilde hun stoel, waarvoor ze soms wel vijf keer geauditeerd hadden, niet zomaar afstaan. Het orkest organiseerde het rouleren daarom om de tegenstribbelende musici heen.⁹³³ Bij andere vooraanstaande orkesten rouleren de strijkers overigens ook, met uitzondering van de vaste lessenaars. Ten slotte: ook tijdelijke invallers – de remplaçants – meldden zich regelmatig voor het proefspel. Ze drongen menigmaal door tot de finale, maar dan sloegen soms de zenuwen toe en volgde alsnog een teleurstelling.

Salariskloof

Bij het proefspel moesten kandidaten alles geven, de eisen logen er niet om. En dat terwijl het orkest nieuwe musici honoreerde met een salaris dat internationaal gezien ver achter bleef bij dat van collega’s verbonden aan andere toporkesten. Gunstige ‘secundaire arbeidsvoorwaarden’ in Amsterdam, zoals een waardevol bruikleeninstrument bespelen en concineren in een van de beste zalen onder leiding van prominente dirigenten, konden die achterstand in beloning maar ten dele goedmaken. Toptalent dreigde dit internationale muziekcentrum te

⁹³² Ibidem 51.

⁹³³ Gesprek Berkhout d.d. 31 januari 2009 te Landsmeer. Zie ook: Van den Beuken e.a. (red.), *Trammelant en harmonie*, 162.

mijden. In januari 2000 kwam het Concertgebouworkest naar buiten met een persbericht met als kop ‘Topprestaties KCO-musici onderbetaald’.⁹³⁴ Het orkest refereerde aan een internationaal vergelijkend onderzoek (zie onderstaande tabel) en voegde daar nog fijntjes aan toe dat de seizoensprogrammering van het KCO, gezien het gevarieerde repertoire, behoort tot ‘de zwaarste ter wereld’. Wat niet vermeld werd, was dat beter betaalde musici uit andere toporkesten zich wel tweemaal bedachten voordat ze besloten te solliciteren in Amsterdam.

Tabel J: Vergelijking salarissen KCO en buitenlandse orkesten in 1998 (in guldens)⁹³⁵

	Minimumsalaris (jaarbasis)	Maximumsalaris (jaarbasis)
Concertgebouworkest	54.900	74.400
Berliner Philharmoniker	140.000	155.600
Wiener Philharmoniker	98.900	156.400
Chicago Symphony Orch.	142.800	156.480
New York Phil. Orcehstra	130.480	139.600

Bron: Wisso Wissing, ‘De nooden der symfonieorkesten’, *Boekmancahier* 37/1998

Niet alleen bij de salarissen, maar ook bij de orkestformatie wrong het (zie onderstaande tabel). Het Concertgebouworkest ontving subsidie voor een formatie van 107 musici. Om artistieke redenen hield het Concertgebouworkest, gespecialiseerd in het laatromantische orkestrepertoire, op eigen kracht een formatie van 115 musici in stand. In het persbericht waarschuwde het orkest voor onvervulbare vacatures, demotivatie onder zittende orkestmusici en ‘dienstuitval’ onder de strijkers door hoge werkdruk. Deze factoren vormden volgens de orkestdirectie op langere termijn een bedreiging voor de sterke internationale positie van het orkest.

Tabel K: Vergelijking orkestformaties KCO en buitenlandse orkesten rond 2000

	Formatie	Aantal concerten
Concertgebouworkest	107/115	135
Berliner Philharmoniker	120	100
Wiener Philharmoniker	128	100
Chicago Symphony Orch.	112	125
New York Phil. Orchestra	107	131

Bron: Paye & Mod, 1999. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) bijlage bij persbericht d.d. 18 januari 2000. De acht ‘boventallige’ – niet gesubsidieerde – musici van het Concertgebouworkest werden betaald uit eigen orkestinkomsten.

Er is nog een aspect dat de aandacht verdient: de afstand tussen het honorarium van de chef-dirigent en dat van de gemiddelde orkestmusicus is groot. Een bekende wetmatigheid bij symfonieorkesten luidt aldus: tussen de chef-dirigent en de orkestmusici ontstaan onvermijdelijk spanningen als gevolg van het grote verschil tussen beide partijen in beloning, sociale status en vrijheid van expressiemogelijkheden.⁹³⁶ De orkestmusicus, kampioen op zijn eigen

⁹³⁴ SAA toegangsnummer 693 (KCO) persbericht d.d. 18 januari 2000.

⁹³⁵ De vermelde salarissen betreffen het minimumsalaris (0 dienstjaren) en het maximumsalaris (maximum aantal dienstjaren), vermeerderd met eventuele in de CAO vastgelegde toeslagen en gecorrigeerd voor koopkracht-verschillen. Voor de vergelijking met de VS is een extra correctie toegepast in verband met verschillen in woon-lasten en ziektekosten.

⁹³⁶ Zie: Theodor Adorno, *Einleitung in die Musiksoziologie* (Frankfurt am Main 1973) 128-143.

vierkante meter, moet zich voortdurend aanpassen aan het collectief en doen wat de dirigent wil.⁹³⁷ De gemiddelde orkestmusicus bij het Concertgebouworkest verdiende rond 2006 bijna tweemaal modaal en behoorde daarmee tot de best betaalde podiumkunstenaars in Nederland.⁹³⁸ Chailly toucheerde eind jaren negentig per jaar echter circa twee miljoen gulden.⁹³⁹ Jansons had in Amsterdam, in tegenstelling tot zijn voorganger, een zogeheten ‘evergreen-contract’ dat stilzwijgend en met wederzijdse instemming steeds met een jaar werd verlengd. Bekend is dat Jansons bij het Concertgebouworkest aanzienlijk meer verdiende dan de gemiddelde *ceo* van een aan de AEX genoteerde multinational. De maestro kreeg per concert in Amsterdam een *fixed fee*, bij afwezigheid door ziekte ontving hij geen honorarium. Het orkest betaalde tijdens zijn verblijf tevens de luxueuze suite bovenin in het Amsterdamse Okura Hotel. Zijn honorarium bleef verborgen in de schoot der goden. Het was niet goed af te leiden uit de boekhoudkundige verzamelpost ‘Honoraria dirigenten, solisten en koren’. De vele concerten die hij in het buitenland dirigeerde, waren daar namelijk niet bij inbegrepen.⁹⁴⁰

Tijdens het dirigentschap van Jansons ontspoon zich in de media een discussie over de salarissen van dirigenten (inclusief gastdirigenten) bij vooraanstaande orkesten. Ze vormden met 5% à 8% immers een stevige post op de begroting die voor een belangrijk deel bestond uit publieke middelen. Omstreeks 2008 was in Amsterdam voor een chef-dirigent sprake van een honorarium van tienduizend tot twintigduizend euro per concert. Opmerkelijk is dat deze gages, in tegenstelling tot die van de orkestmusici, wel op hetzelfde niveau liggen als de bedragen die de Berliner en de Wiener Philharmoniker hun dirigenten betaalden.⁹⁴¹ Dit had niet zozeer te maken met de door Mengelberg ingezette traditie waarbij de chef-dirigent in de Amsterdamse orkestorganisatie een status aparte verwierf. De honorering van topdirigenten was eerder een kwestie van schaarste. Vooraanstaande Europese en Amerikaanse orkesten jagen allemaal op een select gezelschap internationaal vermaarde orkestleiders.

De kwestie rond de honoraria van topdirigenten leidde tot ophef en discussie. Sommigen, onder wie de toenmalige minister Ronald Plasterk (PvdA) van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, wees erop dat de contracten van topdirigenten tot stand komen op een internationale markt. Het opleggen van het maximum ‘ministersalaris’ zou Nederland beroven van een belangrijk deel van het bestand aan topdirigenten waaruit geput kon worden. Hij pleitte ervoor topdirigenten te rekenen tot een buitencategorie.⁹⁴² Later overwoog Plasterk, inmiddels minister van Binnenlandse Zaken, werknemers die zich onderscheidten ‘door hun

⁹³⁷ Interessant in dit verband is een uitspraak van de Italiaanse solotrompettist Omar Tomasoni: ‘Het is alsof je een Ferrari hebt, maar niet harder mag gaan dan 110 kilometer per uur.’ Bron: documentaire *Bloed, zweet en snaren*, 16 juli 2015, 20.30 uur NPO 2.

⁹³⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Notitie van Loot d.d. 12 juni 2006. Er wordt niet meer dan 42 weken per jaar gespeeld en in die weken zitten gemiddeld 80 à 90 van de 120 orkestmusici op het podium. De musici kunnen gemiddeld 21 uur per week worden ingezet, de overige uren zijn merendeels beschikbaar voor studie en compensatie voor gebroken werktijden en avond/weekendwerk. Bij aanvoerders wordt in de praktijk gemiddeld 50% tot 80% gespeeld. Alle musici zijn binnen de genoemde 42 uur gegarandeerd 15% daarvan vrij. In de eigen tijd is er ruimte om les te geven en kamermuziek te spelen.

⁹³⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Brief van bestuurslid De Ruiter aan bestuursvoorzitter Scherpenhuijsen Rom d.d. 3 december 1996.

⁹⁴⁰ Bron: mondelinge toelichting van de afdeling Financiële zaken van het Concertgebouworkest, d.d. 26 april 2016.

⁹⁴¹ *Het Parool* d.d. 11 maart 2009. Ter vergelijking: de Londense orkesten betaalden Haitink in het seizoen 1992/93 circa 9.500 pond per concert en Jansons ongeveer 4.800 pond. Bron: Norman Lebrecht, *Requiem voor de muziek. Managers, maestro's en de moord op klassieke muziek* (Bloemendaal 1996) 453, 454. In 1992 devalueerde het Britse pond overigens met 15% en werd deze munteenheid teruggetrokken uit het Europees Monetair Stelsel.

⁹⁴² Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, brief d.d. 14 augustus 2008 van minister Ronald Plasterk aan de Voorzitter van de Tweede Kamer naar aanleiding van vragen van het Tweede Kamerlid Jasper van Dijk (SP)

schaarse specialisme of opleidingsachtergrond of hun unieke beroep, competenties of talenten' niet te laten vallen onder de Wet Normering Topinkomens die bepaalt dat functionarissen bij de overheid en semipublieke instellingen niet meer mogen verdienen dan een ministersalaris.⁹⁴³ Dit gold voor de algemeen directeur van het Concertgebouworkest, maar niet voor de chef-dirigent en de gastdirigenten.⁹⁴⁴

Een ander geluid kwam van kunsteconoom Van Klink, in de jaren tachtig werkzaam als hoofd financieel-economische aangelegenheden van de Directie Kunsten op het toenmalige ministerie van CRM (later WVC, nu OCW). Van Klink hekelde de scheve inkomensverhoudingen bij de Randstedelijke orkesten. Hij wees erop dat de meerjarige contracten van de chefs uitgingen van de freelance honoraria die zij elders per concert als gastdirigent ontvingen, inclusief bijkomende verdiensten, die Van Klink overigens niet nader specificerde. Het ondernemersrisico van de freelancer was hier dus het fundament geworden van een vast arbeidscontract. Voor het argument dat deze contracten tot stand kwamen op een internationale markt toonde Van Klink zich niet gevoelig.

Het stoorde hem dat het geld waarmee orkesten tegen elkaar opboden deels afkomstig was uit publieke middelen. Daarnaast waarschuwde hij ervoor dat forse stijgingen aan de top navenante gevolgen hadden voor de rest van de beloningspiramide. Van Klink pleitte ervoor dat de gemeenschap niet opdraaide voor beloningen van topdirigenten, die in de markt verdiend werden.⁹⁴⁵ Het Concertgebouworkest dat reeds jaren een deel van zijn eigen inkomsten reserveerde voor dirigenten, solisten en koren kon daarbij volgens hem tot voorbeeld strekken. Opmerkelijk is dat het Concertgebouworkest telkens topdirigenten wist aan te trekken terwijl toporkesten wereldwijd in dezelfde kleine vijver visten en het Amsterdamse orkest niet per se bekend staat als een royale betaler.⁹⁴⁶ Kennelijk oefenen het gebouw met zijn voortreffelijke akoestiek en het orkest met zijn stilistische flexibiliteit een grote aantrekkingskracht uit op de maestro's.

Niet alleen voor de chef-dirigent gold qua honorering een uitzonderingspositie. Ook het Concertgebouworkest genoot in Nederland qua salariëring een status aparte, zij het dat deze van een geheel andere orde was dan de beloningsstructuur van topdirigenten. De salarispositie van de Amsterdamse orkestmusici werd nog eens bevestigd in 2001 toen een ministeriële salarisregeling de meeste Nederlandse orkesten op 100% stelde, die van Rotterdam en Den Haag op 110% en die van het Concertgebouworkest op 120%. Toen het stichtingsbestuur de musici op voorstel van algemeen directeur Loot als gevolg van een subsidieverhoging in 2000 een salarisverhoging met 10% toekende, kwam het orkest uit op een niveau van 132%.⁹⁴⁷ En de door de overheden gefinancierde formatie steeg van 115 tot 120 musici. Toch bleven de salarissen nog steeds ver achter bij die van de toporkesten in Berlijn en Wenen.

⁹⁴³ De Wet Normering Topinkomens is in werking getreden 2013 (algemene maximum: 130% van een ministersalaris) en aangescherpt in 2015 (algemene maximum : 100% van een ministersalaris). Een ministersalaris bedroeg toen € 178.000.

⁹⁴⁴ E-mail Winfried van Veen van de Directie Erfgoed en Kunsten van het ministerie van OCW d.d. 7 februari 2017.

⁹⁴⁵ *De Volkskrant* d.d. 15 juli 2008.

⁹⁴⁶ Gesprekken met voormalig adjunct-directeur financiën Van der Hulst d.d. 4 oktober 2009 en 16 juni 2010. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 407.

⁹⁴⁷ SAA toegangsnummer 693 (KCO) bestuursnotulen d.d. 15 februari 2001. Gesprek met Loot d.d. 22 februari 2008. Zie ook: Straatman, *De witte kuif op het frontbalkon*, 131.

In het seizoen 1972/73 lag het salarisniveau bij het Concertgebouworkest gemiddeld 10% boven dat van het Residentie orkest en 20% boven dat van de regionale orkesten. Zie Van Royen e.a. (red.), *Historie en kroniek II*, 137. Ruim een jaar later, met ingang van 1975, lagen de verhoudingen als volgt: Concertgebouworkest 120%; Residentie Orkest 115% en Rotterdams Philharmonisch Orkest 110%.

32 OUDE EN NIEUWE MUZIEK

Een tweede dilemma bij het Concertgebouworkest is de omgang met nieuwe muziek.⁹⁴⁸ Het is bekend dat voor orkestmuziek van de laatste decennia maar een smaldeel van de achterban is te porren. Dit is een gegeven waar vrijwel alle orkesten – zeker de buitenlandse – mee te maken hebben. In hoofdstuk IV zagen we dat Loot de avontuurlijke serie A enige tijd verdubbelde en daarmee zelfs uit de kosten wist te komen, naar later werd deze verdubbeling *pecunia causa* weer teruggedraaid. Nieuwe orkestmuziek was kennelijk toch niet rendabel genoeg. Zelfs niet bij een orkest dat hier een reputatie heeft hoog te houden.

De oorzaak van de risicovolle exploitatie van nieuwe orkestmuziek ligt grotendeels in de ontwikkeling van de muziek zelf. Een roman kun je herlezen, een tentoonstelling opnieuw bezoeken, maar een compositie ontvouwt zich in de tijd waarbij de klanken ogenblikkelijk vervliegen. Een reproducerende kunstinstelling volgt de ontwikkelingen in de scheppende kunsten niet op de voet, maar met een zekere vertraging en bij het publiek loopt de ontvankelijkheid voor nieuwe muziek achter vergeleken met die voor nieuwe ontwikkelingen bij andere kunsten.⁹⁴⁹ De grammofonplaat, de compact disc en hun opvolgers bieden de luisteraar enig houvast, maar kunnen wegens verlies van authenticiteit de magie van een geslaagd live concert niet helemaal evenaren. Dit geldt zeker voor nieuwe muziek.⁹⁵⁰

Wellicht waren dit overwegingen voor een plotselinge maatregel van staatssecretaris Nuis (D66) van Cultuur in 1997. Hij droeg de Nederlandse orkesten op straffe van boetes 7% van hun programma-aanbod te reserveren voor Nederlandse muziek. Daarbij stond een subsidiekorting met 3,5% op het spel. Zakelijk directeur Wijnbergen zette zijn hakken in het zand, tekende bezwaar aan en incasseerde liever strafmaatregelen dan dat hij zich dwangmaatregelen liet opleggen.⁹⁵¹ De orkestenwereld ervoer strafmaatregel als een aantasting van de artistieke vrijheid. Intussen bleek uit onderzoek van het Concertgebouworkest naar de periode 1998-2001 dat het dertig werken van Nederlandse componisten in de planning had staan, in totaal 85 uitvoeringen. De kwestie liep met een sisser af. Na hevige protesten – de maatregel maakte veel emoties los – keerde Nuis op zijn schreden terug en stapte van zijn omstrede voornemen af.⁹⁵²

Inhaalslag

Het Concertgebouworkest had het voordeel dat een pionier als Mengelberg het Amsterdamse concertpubliek in een vroeg stadium vertrouwd had gemaakt met eigentijdse componisten, onder wie Mahler en Strauss. Helaas was hier geen sprake van continuïteit. Vertegenwoordigers van de zogeheten Tweede Weense School, onder wie Arnold Schönberg en Alban Berg, kwamen in de programmering van het Concertgebouworkest veel minder aan bod met als gevolg dat een pionier als Schönberg in latere decennia niet de aandacht kreeg die hij

⁹⁴⁸ In de twintigste eeuw ontwikkelde zich op compositorisch terrein een conglomeraat van stijlen, trends en technieken zodat de term ‘klassieke muziek’ niet meer voldeed. Alternatieven als modern-klassieke muziek, hedendaagse muziek, avant-garde muziek, serieuze muziek, moderne muziek en twintigste-eeuwse kunstmuziek voldeden evenmin als alomvattende aanduiding. Musicologen worstelen met een terminologisch dilemma. In dit boek is gekozen voor de term ‘nieuwe muziek’. Dit begrip duidt op orkestmuziek van na de Tweede Wereldoorlog.

⁹⁴⁹ Reichenfeld, *Schrijven over muziek kan eigenlijk niet*, 167. Zie ook: Flothuis, ‘Tussen twee wereldoorlogen’, 167.

⁹⁵⁰ Walter Benjamin, *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit* (Frankfurt a Main 1963) 7-45. Zie ook: Jean Michel Palmier, ‘Technische Reproduktion und Verlust der Aura’ in: Walter Benjamin. *Lumpensammler, Engel und bucklicht Männlein. Ästhetik und Politik bei Walter Benjamin* (Frankfurt am Main 2009) 1032-1064. Alsook: Ronald Raak, ‘De ‘aura’ in de eenentwintigste eeuw’, *Boekmancahier* 13 (2001) 252-255.

⁹⁵¹ Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 43.

⁹⁵² Kouwenhoven, ‘Van orkest naar bedrijf’, 147, 148. Zie ook Pots, *Cultuur, koningen en democraten*, 368.

verdiende.⁹⁵³ Dat gold ook voor zijn volgelingen. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een gapende kloof tussen nieuwe muziek en concertpraktijk. Het nagenoeg ontbreken van componisten van de Tweede Weense School in de programmering van het Concertgebouworkest vlak vóór en na de Tweede Wereldoorlog van componisten van de Tweede Weense School, is een belangrijke oorzaak van het verdwijnen van de *goodwill* die het publiek een halve eeuw eerder nog voor componerende tijdgenoten had getoond.⁹⁵⁴

Een inhaalslag was geboden. Het Concertgebouworkest zette in de jaren zeventig specialisten in voor hedendaags repertoire onder wie de dirigenten Ernest Bour en Richard Dufallo.⁹⁵⁵ Het beleid voor nieuwe muziek, in het bijzonder Nederlandse muziek, veranderde niet wezenlijk. Flothuis zette zijn artistieke beleid na de in hoofdstuk III beschreven Notenkraakersactie onverstoort voort. Hij integreerde eigentijdse Nederlandse muziek in het standaard-repertoire.⁹⁵⁶ Zijn opvolger Van Royen toonde vanaf 1974 in zijn programmering dat het symfonieorkest, naast de gespecialiseerde ensembles, nog steeds een bron van inspiratie kon zijn voor Nederlandse componisten onder wie Willem Frederik Bon, Tristan Keuris en Kees Olt-huis.⁹⁵⁷ Dat gold in wezen ook voor Van Royens opvolger Zekveld, bij wie in de periode 1993-1996 eveneens sprake was van een inbreng van gematigd moderne Nederlandse muziek in het standaard repertoire.

Hoe keek men in het buitenland aan tegen nieuwe Nederlandse muziek? In 1985 gaven enkele buitenlandse componisten in de rubriek 'Ear mail' in het tijdschrift *Key Notes* hun visie op de Nederlandse nieuwe muziek.⁹⁵⁸ De Britse gitarist en improviserend musicus Derek Bailey (1932) karakteriseerde deze in zijn bijdrage als 'adolescent' (puberaal). Volgens hem waren de meeste Nederlandse musici eigenzinnig, onbesuisd en recalcitrant, vooral in de context van een volgens hem erg Nederlands fenomeen, de geïmproviseerde muziek. De Poolse componist en muziektheoreticus Boguslaw Schaeffer (1929) wees op armoede aan ambitie in Nederlandse nieuwe muziek. Deze klonk hem emotioneel gereserveerd in de oren, berekenend en zonder enige warmte, sensitiviteit of uitnodiging tot vervoering. Dit alles vormde de negatieve zijde van kwaliteiten die echter in nieuwe Nederlandse partituren ook positief kon werken: eenvoud, directheid, speelsheid, transparantie. Ook bij Schaeffer viel het woord adolescent toen hij zijn oordeel samenvatte over het geestelijke en emotionele ontwikkelingsstadium van eigentijdse Nederlandse componisten.⁹⁵⁹

Volgens musicoloog Rokus de Groot zou de opgemerkte 'puberachtigheid' van de nieuwe Nederlandse muziek te maken kunnen hebben met de praktijk van nieuwe muziek in het algemeen, die meer gericht is op vernieuwing en experiment dan op rijping. 'De mentaliteit waar vooral Bailey en Schaeffer op doelen, is geworteld in Nederlandse cultuurbewegingen sinds het einde van de jaren zestig, zoals Provo, waar, als verzet tegen regentenbestuur en kerkelijke gedragsnormen, een antidogmatiek en ondergravende speelse stijl van "gewoonheid" zijn ontwikkeld, tot aan opzettelijke kneuterigheid en banaliteit – hoempa! – aan toe.'⁹⁶⁰

Dit lijkt volgens De Groot een maniëristische vorm te zijn van een al langer aanwezige trek in de Nederlandse cultuur, dat wat Nederlanders zelf graag 'nuchterheid' noemen. Het nuchtere zit dan in het midden van pathos en van grootse intellectuele en filosofische ideeën, tenzij deze

⁹⁵³ Flothuis, 'Tussen twee wereldoorlogen', 175-177.

⁹⁵⁴ Cleij en Van Dongen, 'Componisten over de vloer', 167, 168.

⁹⁵⁵ SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslagen 72/73, 73/74, 74/75.

⁹⁵⁶ Alleen het seizoen 1974/75 kende een serie die zich beperkte tot de moderne muziek, de zogenoemde C Serie. SAA toegangsnummer 693 (KCO) jaarverslag 1974/75.

⁹⁵⁷ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 276.

⁹⁵⁸ *Key Notes* 22 (1985/2) 32-34.

⁹⁵⁹ *Key Notes* 18 (1983/2) 4-11.

⁹⁶⁰ Rokus de Groot, 'Visies van buitenlanders op Nederlandse muziek' in: Grijp e.a. (red.), *Een muziekgeschiedenis der Nederlanden* (Amsterdam 2001) 818.

meteen worden gerelativeerd. ‘Het is misschien dit samengaan bij een aantal Nederlandse componisten van een maniëristisch ‘doe maar gewoon’, met zijn keerzijde van gekte, een plezier in ondergraving en een obstinaatheid die op buitenlandse waarnemers overkomt als nog niet volwassen.’⁹⁶¹

Terug naar het Concertgebouworkest. De komst van chef-dirigent Chailly in 1988 wordt vaak gezien als start van een verfrissende repertoirekeuze.⁹⁶² Dit beeld behoeft echter enige aanvulling. De beslissing om de moderne concertserie niet te beperken tot muziek van na 1945 dateert van 1984/85, dus vóór de komst van Chailly als chef-dirigent. Tegelijkertijd besloot de artistieke leiding de serie met standaardrepertoire (de periode tot en met Mahler en Debussy) uit te breiden met werken uit de eerste helft van de twintigste eeuw. Beide besluiten leidden tot grotere publieke belangstelling voor twintigste-eeuwse muziek en vielen samen met de komst van Chailly.⁹⁶³ Daarnaast is het van belang om vast te stellen dat Chailly vooral in zijn beginjaren een sterk accent legde op het uitvoeren van geavanceerd orkestrepertoire. Loot wees er, wapperend met de seizoenbrochures, terecht op dat er in laatste jaren van Chailly, vanaf eind jaren negentig, eerder sprake was van een meer gevarieerd en uitgebalanceerd aanbod van orkestrepertoire.⁹⁶⁴ Dat maakt nieuwsgierig naar de uitgangspunten van het artistieke beleid na de komst van adjunct-directeur Artistieke Zaken Fried in 1999, de lang verbeide opvolger van de in 1996 vertrokken Zekveld.

De Amerikaanse musicus en musicoloog Fried richtte zich in Amsterdam enerzijds op de programmering inclusief compositieopdrachten en nieuwe presentatievormen en anderzijds op het personeelsbeleid voor zover het musici betrof. Dat laatst betekende vooral bemoeienis met het proefspel van aspirant orkestmusici en het bewaken de proefperiode van de nieuwe orkestmusici. Hij plaatste enkele kanttekeningen bij het artistieke beleid van zijn voorgangers. In de concertserie met klassieke en romantische orkestwerken (serie B) was er wat betreft Fried te weinig aandacht voor muziek van Bach, Haydn en Mozart respectievelijk Schubert, Schumann en Mendelssohn. In de concertserie met werken uit het twintigste-eeuwse orkestrepertoire en de hedendaagse muziek (serie A) miste hij soms nieuwe werken uit het Franse, Engelse en Amerikaanse repertoire. Ten slotte was hij van mening dat er naast de meer museale functie van het orkest te weinig oog was voor de laboratoriumfunctie.⁹⁶⁵

Fried voerde van meet af aan een actief dirigentenbeleid, de chef-dirigent is immers maar een paar maanden per seizoen aanwezig. Goede gastdirigenten engageren vergde een lange-termijnplanning die zich uitstreckte over gemiddeld drie seizoenen. Het artistieke beleid was dus *conductor based*: Fried selecteerde zijn gastdirigenten (inclusief specialisten) uit een groep van vijftien tot achttien gevestigde namen. Hun beschikbaarheid was uitgangspunt voor de programmering en niet omgekeerd. Daarnaast scoutte hij permanent een groep van twintig veelbelovende jonge dirigenten daarbij puttend uit zijn contacten met managers en orkestmusici en op grond van perspublicaties. Filmpjes op YouTube gaven een eerste indruk van hun directietechniek en de interactie tussen dirigent en orkest. Ook bezocht Fried regelmatig orkestrepetitities in binnen- en buitenland om jonge dirigenten zelf aan het werk te zien.

Zijn streven als artistiek leider: een programmering waarbij oude en nieuwe, bekende en onbekende muziek evenwichtig over het seizoen verdeeld waren. Het Concertgebouworkest werd onder het bewind van Fried een meer ‘*composer friendly* orkest’. Toondichters die

⁹⁶¹ Ibidem.

⁹⁶² Zie bijvoorbeeld Cleij en Van Dongen, ‘Componisten over de vloer’, 170 alsook Van Putten, ‘Het KCO-dilemma’, 25.

⁹⁶³ Overbeeke, *Nederlandse muziek bij Nederlandse symfonieorkesten*, 279.

⁹⁶⁴ Gesprek met Loot d.d. 22 februari 2008 in Amsterdam.

⁹⁶⁵ Gesprek met Fried d.d. 26 april 2016 in Amsterdam.

compositieopdrachten ontvingen werden beter begeleid dan in de jaren zestig en zeventig. De scherpe kantjes van weleer waren eraf. Daarnaast benaderde de artistieke leiding publieksgroepen die geïnteresseerd waren in nieuwe muziek actiever dan voorheen. Het orkest introduceerde pas na 2008 werkelijk nieuwe concertformats, zoals de formules ‘Artist in residence’ en ‘Essentials’ – een korter concertprogramma met aankomende solisten.

Zo wilde Fried de laboratoriumfunctie van het orkest beter tot zijn recht laten komen in de wetenschap dat nieuwe muziek programmeren riskant is. Intussen bleef ook de museale functie van het orkest belangrijk. Het culturele erfgoed vormde het fundament van het orkestrepertoire. Klassieke werken, zoals de symfonieën van Beethoven waren de norm voor andere werken. Oud en nieuw waren niet per se elkaars tegenpolen. Het ging eerder om hun onderlinge verband, om de samenhang tussen beide. Thomas Mann verwoordde deze verbinding treffend: ‘Zo min als men het nieuwe en het jonge kan begrijpen zonder in de traditie thuis te zijn, zo onecht en steriel is de liefde voor het oude gedoemd te blijven wanneer men zich afsluit voor het nieuwe dat daar met historische noodzakelijkheid uit is voortgekomen.’⁹⁶⁶

Een kwestie van balans dus. Het is niet moeilijk in te zien dat nu en dan stoorzenders opdoken: het al dan niet beschikbaar zijn van gastdirigenten en solisten of door thematische projecten met bepaalde zwaartepunten. Voorbeelden waren projecten rond de Russische dirigent en cellist Mstislav Rostropovich (2001) en de componisten Sjostakovitsj (2006), Messiaen (2008) en Mahler (2009-2011). Dit laatste project werd uitgesmeerd over twee seizoenen. Een andere stoorzender bij het evenwichtig programmeren vormden de tourneeprogramma’s die voorafgaand aan de concertreizen in Amsterdam werden ‘ingezeept’.⁹⁶⁷ De smaak van het buitenlandse concertpubliek is immers over het algemeen conservatiever en concertzalen over de grens spelen daar op in want mijden uit bedrijfseconomische overwegingen het risico op halfllege zalen.

33 BINNEN- EN BUITENLAND

Een volgend dilemma betreft de verhouding tussen concerten in binnen- en buitenland. Het Concertgebouworkest is aan zijn stand verplicht om regelmatig te concerner op prestigieuze podia, onder meer in New York, Wenen en Tokyo. Om deze dure trips te compenseren, speelt het orkest ook op minder fameuze podia, denk aan podia in Barcelona of Boedapest.⁹⁶⁸ Het orkest plant in een doorsnee seizoen 42 tourneedagen, wat overeenkomt met 33 tot 35 buitenlandse concerten en acht van de in totaal 33 in te studeren programma’s. Het intensieve tourneebeleid leidt soms tot repertoirevershraling in Amsterdam. Het orkest gaat namelijk meestal met de chef-dirigent op tournee. Daardoor wordt de repertoirekeuze voor Amsterdam deels bepaald door wat er mee kan naar het buitenland. En met te avontuurlijke programma’s krijg je buitenlandse zalen niet vol. Vooral bekende muziekfestivals, denk aan Luzern of Salzburg, willen bekende werken en vermaarde solisten. Dit doorkruist soms de uitgekende dramaturgie – de beredeneerde opbouw en structuur – van de Amsterdamse concertprogramma’s.⁹⁶⁹

Kritiek op gebrek aan actualiteit van het repertoire in Amsterdam is niet van vandaag. Bestuursvoorzitter Van Rees hintte er in zijn memoires uit 1924 op toen hij over Mengelbergs veelvuldige gastdirecties in het buitenland schreef: ‘Ware zijn aandacht in ons land geconcentreerd gebleven wij zouden thans verder zijn gekomen. Jeugdige talentvolle

⁹⁶⁶ Geciteerd uit: *Nexus* nr. 12 (Tilburg 1995) 3.

⁹⁶⁷ Gesprek met Ferwerda van de afdeling Planning en productie, 30 januari 2008 in Amsterdam.

⁹⁶⁸ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 06/07.

⁹⁶⁹ Gesprek met Fried, d.d. 26 april 2016 in Amsterdam.

componisten waren wellicht tot groter werkzaamheid geprikkeld, hunnen werken waren vermoedelijk bekender geworden.⁹⁷⁰

Inmiddels is de concurrentie op de buitenlandse podia sterk toegenomen aangezien aantal reizende symfonieorkesten in de afgelopen decennia sterk is gestegen. De orkesten moeten zich in een internationale markt steeds weer bewijzen. Opmerkelijk is dat de duur van de tournees bij het Concertgebouworkest is afgenomen. In de jaren vijftig ging het orkest nog vele weken op tournee, tegenwoordig hooguit veertien dagen. Naast de verre reizen met het vliegtuig zijn er de dagtochten per bus naar steden in België en het Ruhrgebied. Achter de schermen gaat het reizen gepaard met onverwachte ongemakken zoals verkeerscongestie, zowel op de weg als in de lucht. Dit gegeven leidt soms tot stressvolle taferelen want zonder instrumenten arriveren of te laat op het concertpodium verschijnen is geen optie.

Mismatch

Voormalig bestuursvoorzitter Reibestein signaleert nog een probleem. Westerse orkesten moeten zich volgens hem voorbereiden op een wereldwijde marktverschuiving. ‘Onze standplaats is Nederland en dat is knap lastig want de ‘groeimarkten’ voor symfonische muziek liggen in Azië, waar meer dan de helft van de wereldbevolking leeft, en in oostelijk Europa. Nog zitten de beste symfonieorkesten in West-Europa en Noord-Amerika. Daar zit dus een fundamentele *mismatch*. Binnen enkele generaties zullen in Aziatische groeimarkten toporkesten ontstaan. Gelukkig laat deze geleidelijke ontwikkeling nog tijd en ruimte voor Westerse toporkesten die veel willen reizen.’⁹⁷¹

De bedrijfskundige Reibestein was sinds 1991 bij het orkest betrokken, eerst als bestuurslid en later als voorzitter van de Stichting Donateurs. Reibestein had in 2005 de voorzittershamer in het stichtingsbestuur overgenomen van voormalig Hoogovenbaas Van Veen. Hij kende het orkest en zijn context goed. Toch behoeft zijn analyse enige nuancering. Japan en Zuid-Korea zijn belangrijke verre markten voor symfonische muziek. Japan is dat al heel lang, de Westers georiënteerde Japanners leggen een grote belangstelling aan de dag voor klassieke muziek. Veel Japanse musici studeerden aan Europese conservatoria en vonden emplot in Westerse orkesten.

Het Concertgebouworkest wordt in één adem genoemd met twee andere Europese orkesten: de Wiener en de Berliner Philharmoniker. Met het orkest uit Wenen gaat vrijwel elke vergelijking mank. Het Weense orkest (1842) was er eerder dan het Concertgebouworkest (1888). In Wenen is sprake van een private vereniging van musici die onder eigen vlag – de Wiener Philharmoniker – optreden naast hun verbintenis bij het orkest van de Wiener Staatsoper. Alleen musici die actief zijn in dit operaorkest kunnen, mits er vacatures zijn, lid worden van de Wiener Philharmoniker.⁹⁷² Een ander belangrijk verschil met Amsterdam is dat de Weense orkestmusici sinds 1933 met gastdirigenten werken.⁹⁷³ Veelzeggend is het antwoord van een Weens orkestmusicus op de vraag van een bekende naar de gastdirigent van het programma van die avond: ‘Ik weet niet wat hij dirigeert, maar wij spelen *De Pastorale*’ (*Zesde Symfonie* van Beethoven).⁹⁷⁴

De Berliner Philharmoniker bestaan sinds 1882 en tellen in hun historie iets meer chef-dirigenten dan het Concertgebouworkest. Ook de bestuursstructuur is anders. Tot 2001 kenden de Berliner Philharmoniker een scheiding tussen het officiële orkest – het Berliner

⁹⁷⁰ Van Rees, ‘Herinneringen’, 17. Zie ook: Cleij en Van Dongen, ‘Componisten over de vloer’, 159.

⁹⁷¹ Gesprek met Reibestein op 11 oktober 2011 in Amsterdam.

⁹⁷² Clemens Hellsberg, *Demokratie der Könige. Die Geschichte der Wiener Philharmoniker* (Zürich/Wenen/Mainz 1992) XV. Zie ook: Dominique Meyer, Franz Welser-Möst e.a. *Passion. Wiener Staatsoperorchester. Wiener Philharmoniker* (Baden 2011), Alsook: Ferwerda, ‘Een uniek orkest’ in: Khalifa e.a. (red.), *Bravo!*, 135, 136.

⁹⁷³ Hellsberg, *Demokratie der Könige*, 444.

⁹⁷⁴ Bekaert, *Iconic*, 116.

Philharmonisches Orchester – en de activiteiten die de orkest-musici zelf ontplooiden onder de naam Berliner Philharmoniker. Sinds dat jaar is er één stichting onder de naam Berliner Philharmoniker. In Berlijn zitten twee orkestleden in het bestuur van deze stichting.⁹⁷⁵

De programmering van de orkesten uit Amsterdam en Berlijn vertoont in de laatste decennia steeds meer overeenkomsten zij het dat de Amsterdamse programmering van meet af aan avontuurlijker was. Na het vertrek van Haitink, in 1988, werden in Amsterdam nieuwe accnten gelegd, onder meer op het vlak van twintigste-eeuwse muziek en dat van het concertante operarepertoire. De Berliner Philharmoniker wisten zich na het terugtreden van Karajan, in 1989, te bevrijden uit een qua breedte van het repertoire betrekkelijk smal muzikaal keurslijf.⁹⁷⁶ In de jaren negentig begonnen beide orkesten meer thematisch te programmeren, de Berlijners bijvoorbeeld rond Hölderlin, Faust of ‘Der Wanderer’; de Amsterdammers rond een belangrijke componist, dirigent of muzikale gebeurtenis.⁹⁷⁷ Het Concertgebouworkest schakelde als eerste dirigenten in die waren gespecialiseerd in oude muziek, onder wie Harnoncourt, die in 1975 in Amsterdam startte en pas in 1993 in Berlijn. In Amsterdam volgde Chailly Haitink op; in Berlijn was Abbado de officiële opvolger van Karajan. Beide Italiaanse opvolgers beheersten het standaard orkestrepertoire, de Italiaanse operamuziek, het klassiek-moderne repertoire en de contemporaine muziek. Rond 2008 werden zowel in Amsterdam als Berlijn bedragen voor topdirigenten betaald variërend van € 10.000 tot € 20.000 per concert.

Dat brengt ons bij de tournee-programmering van beide orkesten. Zowel het Concertgebouworkest als de Berliner Philharmoniker maakten in de tweede helft van de twintigste eeuw beide vele intercontinentale reizen, onder meer naar de Verenigde Staten en Japan. De periode 1992-2007 laat zich goed vergelijken.⁹⁷⁸ In het Amerikaanse tourneerepertoire van het Concertgebouworkest komen we vaak componisten als Mahler, Brahms en Stravinski tegen; bij dat van de Berliner Philharmoniker zien we naast Mahler en Brahms vaak Beethoven. Kijken we naar het Japanse tourneerepertoire in de periode 1984-2005 dan zien we bij het Concertgebouworkest vaak Stravinski, gevolgd door Beethoven, Brahms en Mahler. Bij de Berliner Philharmoniker treffen we veel Beethoven, met in diens kielzog Brahms, Mozart en Debussy. Groot zijn de verschillen niet. Dat geldt ook voor een aantal andere indicatoren zoals aantallen orkestmusici, concerten en het aandeel eigen inkomsten. Onderstaande tabel biedt een overzicht uit het jaar 2008.⁹⁷⁹

⁹⁷⁵ Haffner, *Die Berliner Philharmoniker*, 301, 302. Zie ook: Ferwerda, ‘Een uniek orkest’, 136. Berlijn kent meer commissies en stichtingen dan Amsterdam en de musici hebben er iets meer macht. Bron: gesprek met Fried, d.d. 26 april 2016 te Amsterdam.

⁹⁷⁶ Jürgen Otten, ‘Aufbruch in die Zukunft’ In: Gerhard Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester. 125 Jahre Berliner Philharmoniker I* (Leipzig 2007) 326-353. Zie ook: Giskes, *Dirigenten te gast*, 406.

⁹⁷⁷ Martin Demmler, ‘Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Die Berliner Philharmoniker im Umfeld der europäischen Orchesterlandschaft’ in: Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester* 390-398. Zie ook: SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensbrochure 1994/95 e.v. Alsook: Giskes, *Dirigenten te gast* 406, 407.

⁹⁷⁸ Zie: ‘Die Konzerte und Uraufführungen der Berliner Philharmoniker von 1982 bis 2007’ in: Forck e.a. (red.), *Variationen mit Orchester II*, 140-378. Bij Peter Muck, *Einhundert Jahre Berliner Philharmonisches Orchester* 3dln (Tuzing 1992) ontbreken de buitenlandse programma’s. Grote delen van het orkestarchief gingen verloren toen de oude Philharmonie bij een bombardement in 1945 werd verwoest.

⁹⁷⁹ Met dank aan Ferwerda, destijds stafmedewerker van de afdeling Productie en Planning bij het Concertgebouworkest.

Tabel L: Vergelijking Concertgebouworkest en de Berliner Philharmoniker

Concertgebouworkest	versus	Berliner Philharmoniker
1888	opgericht	1882
120	musici in vaste dienst	128
Algemeen directeur	management	Intendant
36*	Staf	95**
20,5 miljoen euro	jaarbudget orkest	34 miljoen euro
51%	aandeel eigen inkomsten	59%
10 miljoen euro	subsidies	14 miljoen euro***
125	openbare concerten	127
203.000	bezoekers	278.000
Het Concertgebouw	Zaal	Philharmonie
Gebouw, orkest gescheiden	organisatiestructuur	Eén management

*Inclusief veertien stafleden met een dienstverband in deeltijd.

**Inclusief staf Philharmonie, exclusief suppoosten.

***Subsidie geheel afkomstig van de stad Berlijn.

Bron: Persafdelingen van beide orkesten (2008).

Een belangrijk verschil is echter dat het orkest en de zaal in Berlijn onder één management vallen. Zo zijn er nog meer verschillen. Al eerder bleek dat de musici in Berlijn aanzienlijk meer verdienen dan hun collega's in Amsterdam. Ze worden net iets meer geroemd dan hun Amsterdamse collega's wegens hun technische kwaliteit en hun feilloze *performance*, de Duitse perfectie. Er wordt iets meer nadruk gelegd op de individuele kwaliteit van de Duitse musici. Ze komen vaker dan hun collega's in Amsterdam hun proefperiode niet door. Van Karajan is de uitspraak dat de achterste lessenaar van de tweede violen de kwaliteit van het orkest bepaalt.

34 KERN- EN NEVENACTIVITEITEN

Om als toporkest te overleven moet uit alle hoeken en gaten geld komen. Het fondsenwerven en alles wat daar bij komt kijken legt een groot beslag op de organisatie en mag niet ten koste gaan van de kernactiviteit: concerneren op hoog niveau en op prestigieuze podia. De orkestleiding peinst regelmatig over een krachtig geneesmiddel tegen de kostenziekte van Baumol.⁹⁸⁰ Interessant is de volgende redenering van voormalig bestuursvoorzitter Reibestein. Het Concertgebouw heeft een begroting van circa 25 miljoen euro en er zijn jaarlijks ongeveer 250.000 bezoekers. Als je het eerste getal deelt door het tweede, kom je uit op een toegangsprijs van honderd euro per persoon. Voor jongeren en minder draagkrachtige bevolkingsgroepen zou het orkest dan met steun van subsidiënten, sponsors en schenkers een regeling kunnen treffen, zodat deze bezoekers slechts 25 euro hoeven te betalen.

Reibestein: 'Ik denk dat we in toenemende mate in een dergelijke wereld leven. De overheid zal zich niet van de ene op de andere dag terugtrekken, maar je ziet bijna nooit dat hun bijdrage omvangrijker wordt. We zullen ons daar op moeten voorbereiden. Er zal meer geld bij moeten van bedrijven en particulieren.'⁹⁸¹ Uit dit voorbeeld blijkt tevens dat het Concertgebouworkest over een *endowment* zou moeten beschikken van 250 miljoen euro om de bijdrage van de overheid – circa 12,5 miljoen subsidie van stad en staat samen – over te

⁹⁸⁰ Het gaat hier om authentieke live uitvoeringen, niet om concertregistraties en de distributie daarvan.

⁹⁸¹ Gesprek met Reibestein, bestuursvoorzitter van 2005 tot 2014, d.d. 11 oktober 2011 te Amsterdam.

nemen – daarbij uitgaande van een rendement van 5% op het uitstaande vermogen. Dat lijkt in de Nederlandse verhoudingen een utopie.⁹⁸²

Niettemin wist het Concertgebouworkest sinds de jaren negentig de eigen verdiencapaciteit in hoog tempo op te voeren en men is ervan overtuigd dat de grenzen nog niet in zicht zijn. (Zie bijlage 3) Dit leidde, zoals blijkt uit onderstaand overzicht uit 2008, tot een serie ‘satellieten’ die die veel tijd en energie vergen. Het gedroomde scenario voltrekt zich van wieg tot graf: het Entréelid evolueert tot abbonementhouder, vriend en schenker en weet en passant nog een sponsor aan te dragen.

Satellieten rond het Concertgebouworkest:

1 Subsidiënten (stad en staat)

>Samen goed voor circa 50% van het jaarbudget van 22,7 miljoen euro.

2 Stichting Financiering Koninklijk Concertgebouworkest (Stifco)

>Vier hoofdsponsors

>Vijf kleinere sponsors

>Opbrengst circa 1,2 miljoen euro per jaar

>Bestemming: voornamelijk gastdirigenten en solisten

3 Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest

>Gouden Gilde: 500 leden

>De Salon: 120 leden

>d'Onderneming: 30 leden

>Netto opbrengst: 1 miljoen euro

>Bestemming: aankoop instrumenten (25%) en *endowment* (75%)

4 Vereniging Vrienden van het Concertgebouw en het Kon. Concertgebouworkest

>Aantal leden: 13.500

>Opbrengst: wisselend, gemiddeld 100.000 euro per jaar

5 Entrée: Ver. Jong Publiek van het Concertgebouw en het Kon. Concertgebouworkest

>Aantal leden 4000.

Sinds overheden omschakelden van een systeem van tekortfinanciering op een systeem van budgetfinanciering moest het orkest meer inkomsten uit de markt te halen en voldoen aan een waaier van voorwaarden, tegenprestaties wensen van een uitdijende groep *stakeholders*. Het in goede banen leiden van deze groepen begunstigers is een tijdrovende aangelegenheid. Ook andere instellingen, waaronder het Holland Festival, zien hierin een bedreiging voor de kernactiviteiten waar de meeste aandacht naar uit zou moeten gaan.⁹⁸³

Wat behelzen al die tegenprestaties en privileges bij het Concertgebouworkest? De staat wil dat het orkest zijn activiteitenplan – onder meer een serie symfonische concerten op hoog niveau geven – naar behoren uitvoert en beschikbaar is voor één begeleiding per seizoen bij De Nederlandse Opera. Den Haag hecht voorts aan een actieve rol op het vlak van educatie alsmede talentontwikkeling. De overheid hecht ook veel waarde aan de ambassadeursfunctie van het orkest in het buitenland, denk aan staatsbezoeken en handelsmissies waarbij cultuur wordt ingezet als bruggenbouwer en *trait-d'union*.⁹⁸⁴ Amsterdam sluit zich met de door haar gewenste tegenprestaties in grote lijnen bij de wensen van Den Haag aan.

⁹⁸² De algemene reserve van het Concertgebouworkest in 2008 bedroeg afgerond 5,6 miljoen euro.

⁹⁸³ Gesprek met Annet Lekkerkerker, zakelijk directeur van het Holland Festival, d.d. 15 mei 2014 in Amsterdam. Ook zij onderkende dat dit probleem ook bij andere instellingen speelt. Zij refereerde daarbij aan het overleg van zakelijke directeurs van Amsterdamse culturele instellingen.

⁹⁸⁴ Gesprek met Frits den Haring, voormalig topambtenaar op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, d.d. 24 augustus 2011.

De sponsors, ondergebracht in de Stichting Financiering Koninklijk Concertgebouworkest, hebben enige inspraak in de keuze van de buitenlandse steden die het orkest tijdens tournees aandoet. Daarnaast krijgen ze besloten concerten, gelegenheid tot ontvangsten van zakenrelaties en een beperkt aantal toegangskaarten voor concerten in binnen- en buitenland. De behoeften van de sponsors worden regelmatig geïnventariseerd. Soms nemen zij relaties mee naar orkestrepitities om zich te verdiepen in het leiding geven door te luisteren, wat we ons daar dan ook bij mogen voorstellen.⁹⁸⁵ De particuliere schenkers, ondergebracht in de Stichting Donateurs Koninklijk Concertgebouworkest, krijgen voorrang bij plaatstoewijzingen van concertabonnementen. Een ander gewild privilege is een jaarlijks soiree met bijzondere pro-gramma's, gespeeld door ensembles bestaande uit orkestmusici. Ook voor de schenkers uit het zakenleven worden jaarlijks diverse bijeenkomsten georganiseerd.

Giftenaftrek

De fiscale giftenaftrek speelt een belangrijke rol bij het fondsenwerven. Het is een politiek gevoelig onderwerp, de giftenaftrek dreigde al meer dan eens te verdwijnen. In de jaren tachtig, toen het Concertgebouworkest tobde met bezuinigingen op subsidies, stond de PvdA negatief tegenover de giftenaftrek terwijl de liberale en christelijke partijen positief waren. De VVD gaf er de voorkeur aan dat burgers rechtstreeks de aanwending van overheidsgelden konden bepalen.⁹⁸⁶ De ambtelijke top dringt sinds 2010 aan op afschaffing van de giftenaftrek omdat deze niet doelmatig en fraudegevoelig is. Begin 2018 werd duidelijk dat de giftenaftrek ondanks deze bezwaren in tact blijft. Het Ministerie van Financiën kondigde wel aan te zullen sleutelen aan de uitvoeringsproblemen van de regeling. Jaarlijks claimen circa 600.000 belastingplichtigen in Nederland giftenaftrek. Dit leidt tot een af te trekken bedrag van circa 825 miljoen euro per jaar. Ondernemingen kunnen in de vennootschapsbelasting dezelfde route bewandelen als particulieren. In 2014 werden in de vennootschapsbelasting door ongeveer 2200 belastingplichtigen voor € 22 miljoen euro aan giften opgevoerd.⁹⁸⁷ Voor een *redesign* van de giftenaftrek waren de ogen in het voorjaar van 2018 gericht op regimes in Denemarken en Noorwegen waar goede-doelenorganisaties giften verplicht dienen op te geven bij de overheid, hetgeen niet lijkt te leiden tot minder giften.⁹⁸⁸

De praktijk van het fondsenwerven is gezien het voorgaande niet alleen onzeker, maar ook bewerkelijk en conjunctuurgevoelig. Daarnaast geldt dat Europa Amerika niet is. Bij de New York Philharmonic verdienen tien mensen jaarlijks ieder 100.000 dollar. Voor dit honorarium dienen ze jaarlijks ieder één miljoen dollar voor het orkest op te halen, zo niet dan kunnen ze vertrekken. Zover zal het in Nederland volgens Reibestein niet komen: 'Maar we kunnen nog wel een eindje verder.'⁹⁸⁹ Een bijdrage van de overheid, de belangrijkste financiers van het orkest, blijft echter noodzakelijk. Reibestein signaleert op dit punt enige frictie. Het orkest moet vele jaren vooruit plannen, de overheid stelt om de vier jaar vast wat zij van orkesten vraagt om daar vervolgens een budget aan te koppelen. Het orkest zou graag zien dat de overheid een termijn van twaalf in plaats van vier jaar zou aanhouden.⁹⁹⁰ Het is een bekend probleem dat chef-dirigent Van Beinum eind jaren vijftig al naar voren bracht, zoals we zagen in hoofdstuk 2.

⁹⁸⁵ Gesprek met Jan Meddens, manager corporate relations & sponsoring d.d. 19 oktober 2011 in Amsterdam. Zie ook: Roger Nierenberg, *Maestro. A surprising story about leading by listening* (New York 2009).

⁹⁸⁶ Geciteerd uit: Aantekening van Sigrid Hemels, hoogleraar belastingrecht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, bij 'De fiscus en het verenigingsleven' van Leo Stevens, verschenen in *Maandblad Belasting Beschouwing* 1981/127.

⁹⁸⁷ Brief van het Ministerie van Financiën aan de voorzitter van de Tweede Kamer d.d. 26 januari 2018.

⁹⁸⁸ Saillant detail is dat goede-doelenorganisaties hun subsidiënten, sponsors en schenkers in brochures vaak uitgebreid bedanken, maar de Nederlandse belastingbetaler, die tevens indirect bijdroeg, vergeten.

⁹⁸⁹ Gesprek met Reibestein d.d. 11 oktober 2011 in Amsterdam.

⁹⁹⁰ *NRC Handelsblad* d.d. 2 september 2014: 'Toporkest kan niet op een koopje'.

Hoe zit het met de zeggenschap van de begunstigers uit de private hoek? Sponsors, schenkers, vrienden hebben geen invloed op de programmering. Bij de subsidiënten ligt dit anders. Het bekende Thorbecke-adagium uit 1863 – de regering is geen oordelaar van wetenschap en kunst – is nog steeds van kracht voor zover het gaat om het inhoudelijke kwaliteitsoordeel. Dit betekende destijds dat de Staat geen richting diende te bepalen waarin kunst- en wetenschapsbeoefening zich zouden moeten ontwikkelen. Maar dit adagium heeft in de loop van de tijd wel een andere inhoud gekregen. Het Thorbecke-adagium is nog wel van toepassing als het gaat om het artistiek inhoudelijke kwaliteitsoordeel, maar het politiek bestuur beoordeelt wel degelijk andere aspecten, wat logisch is aangezien er onder Thorbecke geen subsidie was. Daarbij kan het gaan om criteria als ondernemerschap en publieksbereik.⁹⁹¹

35 PUBLIEKSBEREIK

Een basisdoelstelling van elke serieuze onderneming is continuïteit en dit geldt ook voor het Concertgebouworkest. Dit principe kwam na 2000 onder druk te staan toen het abonentensysteem, dat decennia trouwe dienst had gedaan, wat verkalkt raakte. Een deel van het publiek was niet langer bereid om zich maanden vóór de start van een nieuw seizoen vast te leggen op zes of twaalf concertdata.⁹⁹² Een riant systeem van voorfinanciering dat decennia-lang goed had gefunctioneerd stagneerde. Dat kwam slecht uit want in de periode 2005-2008 verloor het orkest op jaarbasis een half miljoen euro aan subsidies. Niet alleen was de rek uit de groei van het abonentensysteem en liepen de subsidies terug, ook de toegangsprijzen leken hun plafond te bereiken.⁹⁹³ Er moest iets gebeuren. De zaak kwam in een stroomversnelling toen de subsidiënten – stad en staat – aandrongen op actie. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap wilde meer inzicht in de toegankelijkheid, doorstroming en publiekssamenstelling bij het Concertgebouworkest.⁹⁹⁴ De gemeente Amsterdam volgde deze lijn. De toenmalige cultuurwethouder, Carolien Gehrels (PvdA), liet via haar hoofd Kunst & Cultuur weten: ‘Heel Amsterdam hoeft daar natuurlijk niet te zitten. Maar een jonger en meer gemengd publiek moet mogelijk zijn.’⁹⁹⁵

Het orkest nam geen halve maatregelen en introduceerde in 2005 een rangenstelsel. Het stichtingsbestuur, bang voor weglopers, was tegen, maar Loot zette door. Hij wilde de doorstroming bevorderen door wachtlijsten voor abonnementen op de populaire serie B weg te werken. Volgens zijn marketingman Bazen was het niet meer van deze tijd ‘dat 1900 mensen zich beroepen op een soort erfrecht om een zwaar gesubsidieerde stoel vast te houden’.⁹⁹⁶ Het ingesleten patroon waarbij bezoekers hun vaste stoel als een eigendom waren gaan beschouwen werkte conservatisme en vergrijzing in de hand. Als grootouders stierven lieten kinderen het recht op vaste plaatsen vererven. ‘Er werd zelfs mee gepronkt’, constateerde

⁹⁹¹ Zie: Sorgdrager, ‘Kunst of systeem’, lezing ter gelegenheid van de opening van het facultair letterenjaar van de faculteit der letteren bij de Rijksuniversiteit Groningen op 31 augustus 2000. Sorgdrager was van 1999 tot 2006 voorzitter van de Raad voor Cultuur, het wettelijke adviesorgaan van de regering en het parlement op het gebied van kunst, cultuur en media.

⁹⁹² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslagen 00/01 t/m 07/08. In deze periode zag het Concertgebouworkest het aantal verkochte kaarten voor de serie B (‘Het groot symfonisch repertoire’), met concerten op woensdag- en donderdagavonden, teruglopen met 7%.

⁹⁹³ Uit opeenvolgende seizoenbrochures blijkt dat een abonnement voor de serie B, de kern van de orkestprogrammering, in seizoen 00/01 nog € 454 kostte. In het seizoen 07/08 was dit € 900 voor de 622 ‘beste plaatsen’; € 785 voor de 1001 ‘goede plaatsen’ en € 675 voor de ‘plaatsen die grenzen aan de plaatsen met minder zicht’. (Plaatsen met minder zicht werden niet in abonnement verkocht.)

⁹⁹⁴ Geciteerd uit: Koopman, ‘Ondernemers betreden de muziektempel’, 133.

⁹⁹⁵ Gesprek met hoofd Kunstzaken Max van Engen op 16 november 2011 te Amsterdam.

⁹⁹⁶ *Preludium*, maart 2016, 13. Achter de prijs van elk toegangskaartje gaat nog eens zo’n bedrag schuil aan subsidies.

Loot, ‘onder het mom van: wij hebben deze stoelen als sinds 1935 in de familie. Dit mechanisme gaf het Concertgebouworkest een stoffig imago.’⁹⁹⁷

De algemene voorwaarden werden aangepast en de introductie van het rangenstelsel werd omzichtig gecommuniceerd. Daarbij golden twee uitgangspunten. Iedere abbonementhouder had recht op verlenging van zijn concertserie en iedereen moest kunnen kiezen voor een bepaalde rang met de bijbehorende prijs. Loot: ‘Veel oudere abbonementhouders klaagden en een deel van hen vertrok. Men vond het onsympathiek, maar ik noem het domeinvorming. Gelukkig kwamen er nieuwe mensen voor de weglopers in de plaats.’⁹⁹⁸

De prijzen gingen flink omhoog. Veel abbonementhouders zijn kapitaalkrachtige Nederlanders. De stoelendans bleef toch niet zonder gevolgen, want het regende klaagbrieven. Een intern document geeft een bloemlezing van de reacties uit de verongelijkte achterban.⁹⁹⁹ ‘Wij zijn al vijftig jaar abbonementhouder, u jaagt ons de zaal uit’. Of: ‘Er is bij u geen plaats meer voor echte muzikliefhebbers.’ In de pauze van de abonnementsconcerten werd in de foyers onder de glinsterende kroonluchters heel wat afgeklagd. ‘Ik ben al jarenlang vriend, is dit uw manier om vriendschap te belonen.’ Of: ‘Het Concertgebouworkest geeft de beste plaatsen aan rijke mensen.’

De directie beantwoordde deze brieven geduldig en legde uit dat nog meer bezuinigen in plaats van de prijzen te verhogen geen optie was. Ook benadrukte zij dat het grootste deel van de lasten bestaat uit de salarissen van orkestmusici en dat deze aanzienlijk lager liggen dan die van de collega’s in Berlijn en Wenen. Daarnaast liet de directie nog weten dat ook de honoraria van dirigenten en solisten in Amsterdam een bovengrens kende. Dat ze toch graag kwamen, had te maken met ‘zachte’ concurrentievoordelen als de akoestiek van de zaal en het enthousiaste publiek.¹⁰⁰⁰ Niettemin duurde het geweeklaag nog jaren voort.

Digitale concertzaal

De directie van het Concertgebouworkest worstelde niet alleen met een concertzaal met een beperkte capaciteit. De subsidievoorwaarden van stad en staat en de behoefte aan meer eigen inkomsten dwongen het orkest om bredere publieksgroepen te bereiken. De informatisering van de samenleving bood daartoe nieuwe mogelijkheden, denk aan een *live gestreamd* concert dat vervolgens beschikbaar komt als dvd. Zo ontstond een extra versie van dezelfde kunstuiting. Liefhebbers kunnen de klank van verschillende orkesten zo vergelijken, zij het langs kunstmatige weg. Want live uitvoeringen van toporkesten in eenzelfde concertzaal leveren nog altijd het beste vergelijkingsmateriaal op.

De informatisering leidde niet alleen tot nieuwe distributiemogelijkheden, maar ook tot nieuwe dilemma’s. Het prerogatief van recensenten en critici om de reputatie van kunstinstellingen en hun artistieke kwaliteit te wegen, leek meer en meer te verschuiven naar een publiek dat sterren geeft op het internet. Muziekrecensies in kranten en tijdschriften kregen steeds minder ruimte en werden oppervlakkiger. Doorwrochte kritieken met historische achtergronden en theoretische onderbouwingen verdwenen.

Er speelde nog iets anders waardoor het publiek steeds meer invloed kreeg op de inhoudelijke richting waarin de kunstwereld zich bewoog. Culturele en artistieke reputaties raakten in toenemende mate gestoeld op omzet- en verkoopcijfers met bijbehorende *rankings*. In de boekenwereld was dit usance. Het zijn deze publieksvoorkeuren die zich bij uitstek via het internet lieten optellen als som van het aantal downloads, *online streamings* en webbezoeken. Deze resultaten werden vervolgens als *big data* vastgelegd. Directies van artistieke instel-

⁹⁹⁷ Gesprek met Loot d.d. 10 december 2007 te Amsterdam.

⁹⁹⁸ Ibidem.

⁹⁹⁹ SAA toegangsnummer 693 (KCO) Intern document d.d. 29 januari 2008 betreffende vragen van abbonementhouders, opgesteld door zakelijk manager David Bazen.

¹⁰⁰⁰ Ibidem.

lingen stonden bij het uitstippelen van hun beleid meer dan voorheen voor de keuze: toegeven aan deze voorkeursstatistieken of niet.¹⁰⁰¹ Een duivels dilemma.

De website van het Concertgebouw bewees dat ook de traditionelere regionen van de kunstwereld niet om deze ontwikkeling heen kunnen. Het orkest maakte een flinke inhaalslag. De koppeling tussen webcasts (presentaties met fysiek én online publiek), videonieuwsbrieven en bijzondere programmering leidde tot een gestage groei van het aantal digitale orkestvrienden.¹⁰⁰² Het Concertgebouworkest presenteerde en vermarktte de online versies van zijn ‘producten’ (concerten en educatieve activiteiten) met ondersteuning van apps en social media als Facebook en Twitter. Daarnaast bood de website toegang tot Spotify, het bedrijf dat muziek aanbiedt als *stream*. Er gebeurde meer op dit vlak. Via YouTube kon iedere muzik liefhebber filmpjes (*vlogs*) *uploaden*, bekijken en delen terwijl met behulp van een applicatie als Instagram fans digitale foto’s en video’s konden uitwisselen via mobiele apparaten.

Toch bleef de magie van het live concert in de concertzaal met zijn bijzondere akoestiek, een niet te missen ervaring.¹⁰⁰³ Het Concertgebouworkest investeerde decennialang in de kwaliteit van het samenspel en de orkestklank in een concertzaal met een superieure akoestiek. Tijdens een concert werd ‘het mysterie van het creatieve proces’ soms manifest. Maar nu komen we op metafysisch terrein. Sociologen spreken van een *unio mystica* – een gevoel van identificatie, eenheid en vervoering.¹⁰⁰⁴ Zij troffen dit fenomeen aan in religieuze gemeenschappen, bij patriottische en nationalistische manifestaties, maar ook in allerlei vormen van *teamwork* bij bedrijven en instellingen. Vertaald naar het Concertgebouworkest: op het podium van de Grote Zaal voelt de ene musicus tijdens dergelijke schaarse momenten precies aan wat de ander wil (en zal) doen, alsof het orkest als één ongedeeld individu musicert.

Conclusie

Bij het aantreden in 2004 van Jansons als chef-dirigent was in Nederland veel veranderd. Het Sociaal en Cultureel Planbureau zag ‘Informatisering’, een wat ouderwets klinkende term, in de eerste jaren van het nieuwe millennium als een dominante toekomsttrend. Informatisering had een bredere lading dan digitalisering, het elektronische Esperanto van enen en nullen, want het omvatte het hele sociaal-culturele systeem daaromheen. In de volledig geïnformateerde samenleving was altijd alles voor iedereen toegankelijk en meestal goedkoop of gratis. Ook kunst en cultuur werden opgenomen in het dagelijks leven. Daarnaast kreeg het marktmechanisme onder invloed van het neoliberalisme de gelegenheid om te bewijzen of dit systeem inderdaad de oplossing was voor vrijwel elk maatschappelijk probleem. Ook in Nederland won het neoliberale paradigma aanvankelijk aan invloed, maar de resultaten van de markt als panacee vielen uiteindelijk tegen. De ‘uitverkoop’ van de publieke sector riep weerstand op: niet alles bleek in geld en getal uit te drukken.

In deze context kwamen oude en nieuwe dilemma’s van het Concertgebouworkest scherper in beeld. Te beginnen met de spagaat tussen enerzijds de hoge eisen die aan de Amsterdamse orkestmusici worden gesteld en anderzijds hun honorering die ver achter blijft bij die van orkestmusici van vergelijkbare orkesten. Deze contradictie vormt een bedreiging voor de toekomst van het orkest. Het Concertgebouworkest concurreert noodgedwongen op ‘zachte factoren’ als het bespelen van een waardevol bruikleeninstrument of een collegiale sfeer in het

¹⁰⁰¹ Smithuijsen, ‘Bergen verzetten. Consumentenmacht in de kunstwereld’, rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar Kunst en cultuur aan de Faculteit der letteren van de Radboud Universiteit op donderdag 3 december 2015.

¹⁰⁰² SAA toegangsnummer 693 (KCO) Seizoensverslag 10/11, 33.

¹⁰⁰³ Zie: Gerard de Vries, ‘Big city, great art’ in: Arjo Klamer (red.), *The value of culture. On the relationship between economics and arts* (Amsterdam 1996) 119.

¹⁰⁰⁴ Anton Zijdeveld, *De samenleving als schouwspel* (Maarssen 1998) 42. Zie ook: Bekaert e.a. (red.), *Iconic* 21, 90.

orkest. Maar buitenlandse musici die in dienst treden bij het Concertgebouworkest schrokken van het gebrek aan ‘harde factoren’, zoals een salaris op internationaal niveau. Daarbij komt dat de kosten voor levensonderhoud in Amsterdam hoog zijn. Het gevolg was dat sommige orkestmusici na enkele jaren weer vertrokken om hun geluk elders te beproeven. De internationale verschillen tussen de gages van de topdirigenten zijn overigens veel geringer, het beloningsverschil tussen dirigent en orkestmusicus weer des te omvangrijker.

Een ander dilemma is de grotere afhankelijkheid van de private sector. Het werven en binnenboord houden van sponsors en schenkers is een bijzonder arbeidsintensieve aangelegenheid. Bovendien is de toestroom van giften kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen. Ten slotte is de giftenaftrek – een fiscale prikkel die geven aan goede doelen moet stimuleren – een politiek gevoelig onderwerp wegens de fraudegevoeligheid bij belastingaangiften. Voor een orkest dat moeite heeft om meer dan twee hoofdsponsors (*global partners*) aan zich te binden en donateurgelden hard nodig heeft voor vitale functies als versterking van het artistieke profiel en internationale profilering is dit geen gunstig perspectief.

Er hing aan het begin van het nieuwe millennium meer verandering in de lucht. De invloed van recensenten en critici leek te verschuiven naar het publiek dat reputatie en prestaties van culturele instellingen in toenemende mate via het internet beoordeelde met sterren. Daarnaast werden artistieke reputaties steeds meer gestoeld op omzet- en verkoopstatistieken met bijbehorende *rankings*. Directies van kunstbedrijven worstelden met een lastige keuze: toegeven aan deze voorkeursstatistieken of een eigen artistieke koers varen. ‘Consumenten’ kregen steeds meer invloed op de culturele sector, via de *social media* leken zij bergen te kunnen verzetten. Deze ontwikkeling plaatste de magie het live concert in een traditionele concertzaal met een bijzondere akoestiek in een zorgelijk perspectief. Muziek was nu altijd en overal te beluisteren – niet het minst in de virtueel te creëren concertzaal thuis.

Plaatsen we deze conclusies in een breder kader dan zien we dat symfonieorkesten en hun concertpraktijk – tot op zekere hoogte altijd een elitaire zaak – in de eenentwintigste eeuw worstelden met hun veranderende rol in de samenleving. Het muzikale erfgoed presenteren op topniveau leek niet meer voldoende te zijn. Orkesten moesten hun waarde voor de toekomst duidelijker maken tegenover een mondig en divers publiek. Door zichzelf beter zichtbaar en hoorbaar te maken buiten de traditionele concertzaal en door nieuwe formules te ontwikkelen ingebed in andere concertvormen. Sleutelwoorden in beleidsstukken waren ‘creatie’, ‘innovatie’ en ‘experiment’. Het is de vraag of dit moet met laserstralen en andere attributen uit de *dance* en de elektronisch muziek. De maatschappelijke positie van symfonieorkesten is niet rooskleurig. Net als bij wetenschap is het ook voor de podiumkunsten lastig om hun maatschappelijke meerwaarde te kwantificeren. Daarnaast woedt op de vrijetijdsmarkt een meedogenloze concurrentiestrijd. De verleidingen en verlokkingen zijn aanzienlijk.