

l'art pour l'autre

Terugblikken, vastleggen, inspireren

Jan Raes over elf jaar

Koninklijk Concertgebouworkest

Terugblikken, vastleggen, inspireren

L'art pour l'autre

Het Koninklijk Concertgebouworkest
tussen 2008 en 2019

Uitgave ter gelegenheid van het afscheid
van algemeen directeur Jan Raes

Met bijdragen van:

Hare Majesteit Koningin Máxima

Werner Binnenstein-Bachstein

Louise O. Fresco

Philippe Herreweghe

Interview en tekst Marije Bosnak
september - december 2019



Inhoud

Het Koninklijk Concertgebouworkest 7
'Luisteren, durven, verbinden, delen'

Hare Majesteit Koningin Máxima – *Van en voor ons allemaal* 12

Organisatie & ambities 13
'Dromen, risico nemen, realiseren'

Innovatie & traditie 18
'Voorbij het veilige denken'

Louise O. Fresco – *A memory, a myth and a question about symphony orchestras* 24

Kunst & publieksbereik 28
'Met waarachtigheid dicht bij het publiek'

Interculturaliteit & Europa 31
'Muziek als metafoor, het orkest als middel'

Mecenaat & sponsoring 34
'Gedeeld eigenaarschap'

Medezeggenschap & leidinggeven 37
'Een model dat al 131 jaar werkt'

Werner Binnenstein-Bachstein 41
The universal human language: the full potential of art!

Cultuurbeleid & educatie 47
'Verantwoordelijkheid nemen'

Philippe Herreweghe – *Hulde aan Jan Raes* 52

Overzicht premières en opdrachtcomposities 56





‘Luisteren, durven, verbinden, delen’

Het Koninklijk Concertgebouworkest

Een ontmoeting met Jan Raes, in zijn kamer in het nieuwe thuis van het orkest, met uitzicht op een levendig Amsterdam.

In december 2008 werd Jan Raes (1959) benoemd tot algemeen directeur van het Koninklijk Concertgebouworkest. Eerder was hij actief als fluitist, in verschillende orkesten, als artistiek directeur van het Koninklijk Vlaams Conservatorium Antwerpen, als intendant van de Filharmonie van Vlaanderen en als algemeen directeur van het Rotterdams Philharmonisch Orkest en het Gergiev Festival.

Nu, elf jaar later, neemt hij afscheid van het Concertgebouworkest. In een wereld die veranderd is, maar waarin kunst en cultuur onverminderd van waarde zijn. In gesprek over de thema’s die hem na aan het hart liggen en de basis vormen van de ontwikkelingen en realisaties van het orkest in het afgelopen decennium.

Wat was je beeld van het Concertgebouworkest toen je algemeen directeur werd? En hoe heeft dat idee zich ontwikkeld in de loop der jaren?

‘Toen ik twaalf jaar geleden gevraagd werd directeur te worden, vond ik het Concertgebouworkest het mooiste orkest van de wereld. En nu ik afscheid neem vind ik dat nog. Ik zag een orkest met een eigen identiteit en een unieke klank, een klank die niet *global* is. Een orkest dat niet *nóg* luiders wil spelen. Een orkest waarin men elkaar zoekt, waar men zorgzaam is. Dat alles zie en hoor ik nog steeds.

Inmiddels weet ik waar die identiteit vandaan komt, ik ken de geschiedenis en weet waarom mensen kiezen voor dit orkest. De selectieprocedure is om te beginnen heel bepalend. Het orkest beslist zelf wie aangenomen wordt, en soort zoekt soort: de musici kiezen iemand die ze zelf graag naast zich horen. Bovendien is de selectieprocedure heel streng – dat stimuleer ik. Als tijdens de proeftijd blijkt dat iemand geweldig goed speelt maar hier niet past, wordt het contract niet verlengd. Mensen moeten bij-

een horen, vooral bij het spelen. Heb je een 360-gradenhouding? Volg je de dirigent, volg je je collega? Ben je soepel tijdens de tournee? De Grote Zaal van Het Concertgebouw speelt ook een belangrijke rol. Het is onbestaanbaar hier narcistische solisten in het orkest te zetten, die springen eruit. De zaal vraagt een klank die zich vermengt, je speelt al vlug ongelijk en te luid. Je moet hier jezelf niet willen bewijzen, maar vrij onthecht je eigen sonoriteit koesteren.

Ook van invloed op het karakter van het orkest is het rouleren van de strijkers. We hebben “eerste lessenaars”, de co-leiders en de co-aanvoerders, maar daarachter wordt gerouleerd: veel collega’s zitten elke week op een andere plek. In sommige andere orkesten kom je vaak niet op de vierde stoel als je voor de vijfde hebt geauditeerd. Je zit dan ook altijd naast dezelfde collega. Door te rouleren vermijd je de routine, de sleur. Er zit trouwens ook een zelfregulerend kwaliteitsgevolg in, iemand naast je merkt of je al dan niet in conditie bent.’

Wat bedoel je met een klank die al dan niet *global* is?

‘Je hebt orkesten waar honderd geweldige solisten bij elkaar veel kracht hebben. Ze spelen met power en kloppen zich op de borst. Die orkesten klinken vaak hetzelfde als je ze blind beluistert. Zo klinken de koperblazers – prozaïsch gezegd – vaak macho en *powerful*. Veel orkesten spelen ook steeds hoger. Als je jezelf niet hoort, ga je van nature iets harder en hoger spelen.

Wij proberen de A niet te hoog te laten komen. Dat betekent dat een eerste solist zich in bepaalde omstandigheden voegt naar de tweede. Alle musici hebben een inpassende houding, ze dienen het collectief. Dat is een subtiele kracht waar we ons bewust van zijn: het musiceren raakt hier aan het ambachtelijke. Kathedraalbouwers beschouwen zichzelf niet als kunstenaars, ze zijn dienstbaar aan het bouwwerk. De musicus speelt, en dient Wagner, of Mozart. Pleasen, het publiek een plezier doen, komt daarna. Onze musici zijn niet bezig met: wij zijn de beste van de wereld. Dat verschilt met orkesten of dirigenten die gaan voor het effect of het imponeren. Die dienstbaarheid is overigens geen kwestie van een beslissing die je een keer neemt, iedereen blijft persoonlijk en met elkaar voortdurend werken aan het perfectioneren ervan. Een mooi spanningsveld.’

Musici zijn dienstbaar aan het collectief, toch staat de wereld soms een beetje stil als een van de aanvoerders een solo speelt...

‘Binnen het collectief spelen onze musici “gevaarlijk”, een echte kunstenaar zoekt gevaar. Anders wordt het repetitief, een mooie jukebox. Er is altijd ruimte voor inventie. Zoals een goede acteur neemt ook een goede musicus risico’s, waardoor er – met respect voor de partituur – ruimte is voor een muzikale inval op het moment zelf. Elke componist, elke partituur laat genoeg marge – net als in een toneeltekst of script: wat doe je met die zin, wat doe je met temponuances en retoriek? Zo wordt iedere uitvoering net even anders. Het publiek voelt dat musici risicovol durven spelen. Als Alexei Ogrintchouk – solohoboïst – speelt met de timing, of zachter en nog zachter speelt, of niet ademt wanneer je dat verwacht, kleurt hij net buiten de lijntjes. Dat is kwetsbaar en daar gaat het om voor de luisteraar, want hoe kun je iemand werkelijk ontmoeten zonder die kwetsbaarheid?’

De zorgzaamheid en de muzikale intelligentie van het orkest vormen de basis voor het tonen van die gevoeligheid. Onze musici nemen van nature een beschermende houding aan naar elkaar, ze geven elkaar de ruimte en het vertrouwen om risico’s te nemen. Essentieel, want als je je kwetsbaarheid laat horen, kan het ook een keer minder goed gaan. Als je dan voelt dat je negatief beoordeeld wordt, durf je dat risico een volgende keer niet meer te nemen. Ook als het wat minder gaat, krijg je een schouderklop. Dat leidt tot wat ik noem een durvend orkest, zonder dat het ijdel wordt. Vertrouwen maakt het mogelijk de lat steeds hoger te leggen.’

Tegelijkertijd klinkt vanuit de zaal ook een enorme zekerheid in wat jij kwetsbaar noemt.

‘Het schizofrene is dat musici zichzelf en elkaar op het podium altijd in het oog houden. Het is gelaagd. Je doet nooit zomaar wat – ook bij de risico’s die je neemt, is er een waakhond die registreert wat je doet. Een acteur laat zich nooit volledig gaan: je beheerst de techniek, het ambacht, en van daaruit ga je door naar de andere kant. En natuurlijk, hoe meer talent en hoe meer ervaring je hebt, hoe meer je grenzen opzoekt.

Je ziet in de muziekwereld oudere musici soms plots nerveus worden of problemen krijgen met hun zelfvertrouwen. Vooral de natuurtalenten,

mensen die nooit veel hebben hoeven studeren. De meer cerebrale musici die hun uren hebben gemaakt, weten wat ze doen. Wat doe ik met mijn ademhaling? Welke oefening doe ik om te krijgen wat ik zoek? Zich bewust van hun techniek hebben ze vaak meer reserve op latere leeftijd of als ze privéproblemen hebben.’

Een durvend orkest dat niet ijdel is, musici die risico willen nemen... Wat vraagt dat van dirigenten?

‘Wij kiezen liefst dirigenten die dat toelaten, die ruimte bieden. Dus geen dirigent die de teugels strak houdt. Dat bedoel ik niet negatief, maar hoe beter het orkest, hoe meer je het kunt loslaten. Als je vertrouwen geeft, springt het beste paard zelf over de hindernis. Ons orkest is niet gelukkig met autoritaire, directieve dirigenten. Daarmee komen we uit bij de topdirigenten, want voor minder ervaren of minder begaafde dirigenten is het vaak moeilijk om los te laten. Ze zijn gewend een orkest van lager niveau te leiden, waarbij andere vaardigheden nodig zijn. Een jeugdorkest, een provincie-orkest, een nationaal orkest of een wereldorkest, ze vragen allemaal andere “skills” van een dirigent. En de ervaring leert dat een dirigent niet makkelijk van het ene naar het andere niveau opklimt.’

Hoe vind je als orkest het juiste evenwicht tussen het belang van het collectief en de ontwikkeling van de individuele musicus?

‘Het individuele streven om in dienst te staan van het collectief moeten we blijven koesteren, en dat is volgens mij moeilijker dan vroeger. Het orkest kent meer nationaliteiten en spreekt dus letterlijk een veelheid van talen. De wereld binnen het orkest is daardoor gefragmenteerder, individueler. Bovendien is het orkest jonger. Veel jonge musici hebben naast het orkest een tweede loopbaan, die wij aanmoedigen. Kamermuziek, een profesooraat op een conservatorium, optredens als solist – allemaal goed voor onze kwaliteit. Maar daardoor is de hechting tussen de orkestleden misschien wel minder dan een paar decennia geleden. Soms hoor je ook dat het orkest dertig jaar geleden meer een familie was. Ik weet het niet. Ook in de brede samenleving, in bedrijven en gemeenschappen zijn mensen individualistischer geworden. Of het nu de kerk is of het leger, in elke club of vereniging is de loyaliteit veranderd. Zelfredzaamheid is een belangrijk begrip. Vroeger werd je meer beschermd in de maatschappij, ook als musicus.

Ons orkest is heel beschermend, maar bij orkesten die gekort zijn, of bij muziekscholen waar docenten als zelfstandigen lesgeven, wordt het leven beenhard. Musici moeten steeds meer hun eigen plan trekken. Terecht worden jonge mensen in dat veranderende landschap voorbereid om zich flexibeler op te stellen. Je krijgt dan veel ondernemerschap en bv’tjes in de markt. Ik houd niet van deze woorden op ons terrein, maar het is natuurlijk wel hoe het nu gaat. Tegelijkertijd mogen we niet vergeten dat bescherming van kunstenaars een recente verworvenheid is. Eeuwenlang werden zij amper beschermd.

Ik stel mezelf veel vragen: Waar is het zinvolle evenwicht? In welke mate moet een kunstenaar beschermd worden? De individuele zelfredzaamheid kan in spanning staan met het collectief, in ons geval zo’n groot orkest. Juist omdat het Concertgebouworkest geen ensemble van solisten is – we zijn eigenlijk een grote groep kamermusici – moeten we de hechting bewaken. Om op kamermuzikale wijze te kunnen spelen, is het essentieel aandacht te blijven geven aan verbondenheid en betrokkenheid. We werken daar bewust aan – er ligt een grote uitdaging voor de toekomst. Zo willen we geen musici die even in en uit vliegen rondom de concerten. In de contracten van musici staat dat ze in de buurt van het orkest moeten wonen. Ook de tournees en de realisatie van RCO House, het nieuwe onderkomen van staf en orkest, betekenen veel voor het gemeenschapsgevoel. En bovenal hebben we het spelen van kamermuziek geïnstitutionaliseerd, met een fulltime coördinator op kantoor. We spelen tachtig kamermuziekconcerten per jaar. Dat voedt de kwaliteit van de individuele spelers, en komt zo het niveau van het geheel ten goede. Bovendien is de intimiteit van het beoefenen van kamermuziek de beste manier om als nieuwe musicus in het orkest snel je collega’s te leren kennen. Het stimuleert werkelijk naar elkaar luisteren, gezamenlijke keuzes maken zonder dirigent en initiatief nemen. Daarmee kom ik op onze kernwaarden: luisteren, verbinden, delen, durven.’

Als je over het orkest praat, zie ik je regelmatig naar het staatsieportret tegenover je wijzen. Wat zie je?

‘Ik zie een geheel, maar ook individuele musici en persoonlijke verhalen. Dat is iets wat voor mijzelf natuurlijk veranderd is ten opzichte van mijn eerste jaren als directeur. Maar ook voor het orkest is er veel veranderd, dit is

al de vierde foto in elf jaar tijd. Het is zo'n jong orkest geworden. Ik zie ook de grote toewijding. En ik vind het een mooie foto omdat de zaal onderdeel is van het orkest. De beste plek om ons te tonen is nog altijd hier, ook de zaal is ons instrument. We hebben wel modieuze orkestoefoto's, in een blok tussen de stoelen, en op de trap. Maar dit is wie we zijn, dat moeten we koesteren.'

Hare Majesteit Koningin Máxima
Beschermvrouwe van het Koninklijk Concertgebouworkest

Van en voor ons allemaal

Het Koninklijk Concertgebouworkest is een fantastische ambassadeur voor Nederland. Tijdens mijn bezoeken aan het buitenland gebeurt het regelmatig dat mensen mij spontaan vertellen over hun bewondering voor het orkest en over de onvergetelijke concerten die zij hebben bijgewoond. Bij veel verschillende gelegenheden heb ik zelf de magie van het orkest ervaren, zowel voor als achter de schermen. Een bijzondere herinnering is een werkbezoek dat ik in april 2018 bracht. Tijdens een orkestrepitie mocht ik tussen de orkestleden plaatsnemen. Wat een betoverende ervaring om omringd te zijn door de muziek en het samenspel van de verschillende instrumenten op een geheel nieuwe manier te horen.

Dierbare herinneringen heb ik ook aan de Kennismakingsconcerten waarmee het orkest in 2009 begon. Geweldig om daar als beschermvrouwe bij betrokken te zijn. Vaste bezoekers werden uitgenodigd om introducés mee te nemen die Het Concertgebouw nog niet van binnen kenden. Het werden mooie avonden waarop mensen met de meest verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoetten en samen van de muziek genoten. Een prachtig voorbeeld van de verbindende en motiverende kracht van muziek.

In de elf jaar dat hij algemeen directeur was heeft Jan Raes met hart en ziel gewerkt aan het veiligstellen van de toepositie van het orkest voor de toekomst. Tegelijkertijd was hij ook een drijvende kracht achter het verbreden en diverser maken van het publiek. Het Concertgebouworkest is immers van en voor ons allemaal!

Iedereen verdient de kans om te ontdekken hoe mooi het is om van muziek te genieten en samen met muziek bezig te zijn. Daar kunnen we niet jong genoeg mee beginnen. Ik was dan ook heel blij met de steun van Jan Raes voor Méér Muziek in de Klas, een bijzondere samenwerking tussen publieke en private partijen met het doel muziekonderwijs op alle basisscholen van Nederland een vaste plek te geven. Sinds de start in 2015 komen steeds meer provincies en regio's in actie om te bereiken dat alle kinderen op de basisschool muzikles krijgen. Ook in de opleiding van leerkrachten krijgt muziek een vaste plek. Als lid van het Platform Ambassadeurs Méér Muziek in de Klas, waarvan ik erevoorzitter ben, heeft Jan Raes meegeholpen om de aandacht voor muziek te vergroten en te verankeren in het onderwijs. Dat is van grote waarde. Betrokkenheid van een topgezelschap als het Concertgebouworkest bij deze investering in de jongste generatie is en blijft nodig!

Muziek kan ons verrassen, vervoeren en verbinden. Mede dankzij het Koninklijk Concertgebouworkest beseffen we hoe waardevol dit is voor ons allemaal! ♦

'Durven dromen, risico nemen, realiseren'

Organisatie & ambities

Hoe zag de organisatie van het orkest eruit bij jouw aanstelling? Wat trof je aan?

'Toen ik hier kwam, trof ik een organisatie waarin veel mensen voor hun pensioen stonden. Zowel in het orkest als bij de staf. Om op tijd de juiste nieuwe mensen te vinden, moesten we onmiddellijk nadenken over onze plannen voor de toekomst. Tegelijkertijd trof ik een organisatie die een beetje op haar lauweren rustte, omdat alles wel goed ging. Maar toen brak in 2008 de financiële crisis uit – volgens mij vooral een sociaal-culturele crisis. De omgeving veranderde en de maatschappij daverde op haar grondvesten. Een shock, voelbaar voor het orkest en alle actoren: het vertrouwen in de economie nam af, mensen werden voorzichtiger en gaven minder geld uit, zowel het publiek als donateurs en sponsors. Kort daarop

is ook de overheid vanuit een populistische symboolpolitiek – met Halbe Zijlstra op kop – meedogenloos gaan besparen.

Dus wat vond ik? Net als wij allemaal: een snel veranderend referentiekader. Nog steeds zijn we sociaal-cultureel niet uit die crisis. Op scholen is minder aandacht voor kunst en cultuur. Thuis wordt minder gemusiceerd. Media zijn richting *events* gegaan, vercommercialiseerd. En ik heb – ook nu het in Nederland economisch beter gaat – belangrijke politici het woord cultuur nog niet in de mond horen nemen.

Het tijt keerde dus, en ik wist: er moet veel veranderen of we komen zelf in de problemen. Om tot een actieplan te komen heb ik zeker dertig betrokkenen bij het orkest, zowel intern als extern, om een SWOT-analyse gevraagd. Ondertussen sprak ik alle aanvoerders van het orkest uitgebreid onder vier ogen. Het gesprek alleen al is deel van de methode om betrokkenheid te creëren, en om samen tot meer ambitie te komen. Met die stapel SWOT-analyses en na vele gesprekken werd onze visie concreter. Uiteindelijk moest ik draagvlak creëren voor die visie en prioriteren.

Waar leidde die eerste inventarisatie toe?

‘Elf jaar geleden kende het Concertgebouworkest vooral veel mooie traditie, maar ik vond dat er fors geïnnoveerd moest worden. Je kunt een organisatie treffen waar innoveren de traditie kapotmaakt, maar hier was noodzaak en ruimte voor vernieuwing. We stonden voor meerdere uitdagingen en dat leidde tot een veelsporig eerste actieplan. Dat eerste plan, weet ik nog, bestond uit 42 innovaties, waarvan we er denk ik 38 hebben gerealiseerd. Ondertussen zijn er in elf jaar tijd drie actieplannen op tafel gelegd. Steeds met als leidraad: durven dromen; risico nemen; realiseren.

Belangrijke pijlers uit het breedgedragen plan van 2009 waren bijvoorbeeld het spannender maken van de programmering, onder meer met de multidisciplinaire programma’s; het publieksbereik verbreden, door bijvoorbeeld een serie met een ander format te realiseren; en het structureel opstarten van educatie – tot dan toe deed het orkest daar weinig aan. Er lagen plannen om de Academie van het Concertgebouworkest te professionaliseren en uit te breiden; we namen ons voor meer risico te nemen

bij het betrekken van jongere gastdirigenten en in het buitenland wilden we duurzame *in-residence* relaties aangaan met zalen. En het idee van de wereldtour werd geboren.

Om dit allemaal te realiseren, stonden in het actieplan ook de ambities met betrekking tot inkomstenbeleid, sponsoring, mecenaat, marketing en communicatie en de orkest- en staforganisatie die we later stapsgewijs hebben doorgevoerd.’

Over welke ambities met betrekking tot de organisatie heb je het dan? Welke veranderingen zijn de afgelopen elf jaar doorgevoerd wat betreft het orkest?

‘Door de vele musici die met pensioen gingen, vernieuwde in elf jaar tijd meer dan de helft van het orkest. We moesten het geduld hebben niet af te wijken van het vastgelegde proefspelreglement. De kunst is geen compromis te sluiten als je geen geschikte kandidaten vindt, je moet de criteria bewaken, je niveau blijven optrekken. We hebben in sommige gevallen vier jaar gezocht naar de invulling van een functie in het orkest. Dat was geregeld moeilijk en leidde tot discussie. Gelukkig stonden we als huidige directie, Artistieke Commissie, proefspeljury’s en Mariss Jansons achter deze strengheid en ik moet zeggen dat het met de verjonging goed is afgelopen. Het orkest is nu in ongelooflijk goede vorm – een geschenk voor de volgende chef-dirigent.

Af en toe heb ik wel de hakken in het zand gezet; er is veel vraag naar deeltijdwerk, maar ik wilde onze fulltimecontracten niet openbreken. Voor individuele orkestleden is werken in deeltijdbanen prettig, maar voor het collectief is dat niet goed. Als de een een contract van 37,5 procent heeft en de ander voor 60 of 80 procent werkt, ken je elkaar niet meer. Mensen krijgen een deeltijdbetrokkenheid. Volgens mij kun je alleen optimaal musiceren met een hechte equipe, fulltime, of minimaal in een verband van 80 tot 90 procent. Je kunt ook niet op niveau voetballen als je steeds met een nieuwe ploeg aantreedt. Waarom excelleren wij? Omdat die hoboïst, die klarinettist en die fluitist elkaar altijd zoeken en vinden, hun sonoriteit past bij elkaar. Steeds met iemand anders zoeken naar bijvoorbeeld de juiste intonatie, is veel lastiger. Die spanning

tussen de individuele behoefte en het collectieve belang blijft natuurlijk bestaan. Onze opvolgers zullen daar zeker opnieuw mee worden geconfronteerd.

De ontwikkeling van het omvangrijke kamermuziekprogramma heeft veel betekend voor het orkest. Het heeft ons flexibeler gemaakt: in de randprogrammering kunnen we meer kamermuziek inzetten; we kunnen gemakkelijker optreden voor sponsors en donateurs en zijn zichtbaarder in radio- en televisieprogramma's. Orkestleden bepalen overigens vrijwillig of ze deelnemen aan de extra kamermuziekactiviteiten en krijgen dan extra betaald. Een materiële schouderklop voor onze topmusici, die in vergelijking met musici bij andere wereldorkesten een ongepast laag salaris krijgen.'

En wat veranderde er binnen de organisatie van de staf?

'Om alle doelstellingen uit het actieplan te realiseren is de staf in elf jaar tijd flink gegroeid en anders ingericht. In het oorspronkelijke organogram stonden onder mij artistiek directeur Joel Ethan Fried en pr-directeur Sjoerd van den Berg. Toen Sjoerd twee jaar na mijn aantreden met pensioen ging, heb ik het organogram aangepast. Gezien de uitdaging, de besparing en voorspelbare spanningen vond ik dat er parallel aan die artistieke zuil een zakelijke zuil moest komen, door de hele organisatie. Naast artistiek directeur Joel Ethan Fried is toen, tien jaar geleden, David Bazen vanuit de marketingafdeling gepromoveerd tot zakelijk directeur. In sommige kunstorganisaties heb je de *good guy* en de *bad guy*, en de boekhouder die dan altijd nee moet zeggen. David zoekt echter oplossingen, weet veel van muziek en durft ook te beslissen. Samen met Joel, diens eruditie, goede oor, strakke analyses en gevoel voor marketing, zijn we als directie complementair. Je moet ook durven erkennen en toestaan dat je verschillend bent. Op basis van vertrouwen kunnen we elkaar de waarheid zeggen.

We zijn in de staf streng geweest, net als in het orkest selecteren we op excellentie en of iemand bij ons past. We hebben de afgelopen jaren een fantastisch team opgebouwd. Stafleden helpen elkaar en springen bij waar nodig, los van de eigen taken. We lachen veel, we kunnen ook relativeren. Boven-

dien: iedereen houdt van muziek en wil uiteindelijk ook bij dat concert zijn. Veel mooie momenten tijdens de lange dagen, daarom houd je het vol.'

Onder jullie management is ook de organisatie van de sponsoring en het mecenaat gemoderniseerd. Hoe hebben jullie deze vormgegeven?

'De ambities van het orkest vroegen, en vragen nog steeds, om meer inkomsten. Daarom was het belangrijk dat de structuur waarbinnen het orkest mecenaat en sponsoring beheerde een andere inrichting kreeg. De afdeling sponsoring en fondsenwerving viel destijds onder de zakelijk directeur. En particuliere schenkers waren volledig in beheer van de Stichting Donateurs, met enige afstand tot het orkest. Ik ben in dat bestuur gestapt om het orkest en de Stichting dichter bij elkaar te brengen en heb persoonlijk ook graag tijd en aandacht gestoken in het mecenaat. Om tot nauwere samenwerking te komen tussen de particuliere fondsenwerfers en de medewerkers corporate sponsoring hebben we in 2015 de afdelingen samengevoegd tot de afdeling development. Sponsoring en fondsenwerving zijn hiermee overgegaan naar de Stichting Donateurs en die hebben we uiteindelijk de Concertgebouworkest Foundation genoemd. We hebben daarbij geïnvesteerd in mensen, we zijn ondertussen van vijf naar dertien medewerkers gegaan, in de hoop dat het zou renderen – en dat is gelukt. Neem alleen al de 10 miljoen voor de realisatie van RCO House. Maar voor een beetje perspectief: ik weet nog, vijftien jaar geleden zaten bij het LA Philharmonic op de afdeling development al 128 mensen.

Inmiddels bestaat 53 procent van onze inkomsten uit eigen inkomsten, toen ik begon was dat ongeveer 50 procent. Maar met de stijgende lasten en een overheid die niet compenseert, is het een kunst om alle uitdagingen aan te blijven gaan, om ook de minder goed renderende maar artistiek gezien zeer belangrijke projecten – zoals première's, concertante opera's en onze Horizon-serie – te kunnen blijven uitvoeren en het sociale personeelsbeleid te kunnen handhaven.

Dankzij de Foundation heeft het orkest de afgelopen jaren geweldige projecten gerealiseerd. Oorspronkelijk richtte de Stichting Donateurs zich vooral op realisatie en beheer van de instrumentencollectie, waardoor het orkest een prachtige verzameling heeft opgebouwd. Het behoort tot de

goede secundaire arbeidsvoorwaarden voor jonge musici: je hebt niet het hoogste salaris, maar speelt wel op een onbetaalbaar instrument. De afgelopen jaren hebben we voor de Foundation ook drie andere relevante doelstellingen geformuleerd: 1. Talentontwikkeling en educatie – denk aan de orkestacademie; 2. Artistieke projecten die een specifiek urgent narratief hebben – de series Horizon en Essentials; en 3. Speciale projecten – met als hoogtepunt *Side by Side* en de totstandkoming van het nieuwe onderkomen van het orkest, RCO House.’

‘Voorbij het veilige denken’

Innovatie & traditie

Je beschrijft een sterk veranderende wereld, waarin draagvlak voor klassieke muziek geen vanzelfsprekendheid is. Hoe behoudt het orkest een betekenisvolle plek?

‘Dat zal afhangen van die innovatie en in hoeverre je een lerende organisatie blijft. Een organisatie die durft te vernieuwen op basis van een goed verhaal, zonder noodzakelijkerwijs te weten waar het uitkomt. Het inspelen op de markt – blockbusters spelen en kijken of ze verkopen – mag niet het doel zijn. Kunst is geen koopwaar.

Denken over publieksbereik en inkomsten is van groot belang, maar we moeten de balans bewaken. Als je streeft naar een volle zaal gaat dat over de buitenkant, terwijl het in de eerste plaats je ambitie moet zijn zo goed mogelijk te willen spelen. Hoewel wij ons misschien meer ambitie kunnen permitteren dan andere instellingen, is het ook voor ons moeilijker dan elf jaar geleden. Maar ik geloof dat je de volle zaal en de financiële middelen vindt met inhoudelijk sterke verhalen, niet door als koopman-netjes te focussen op kwartaalcijfers. Met kunst – en met het artistieke beleid daarachter – moet je uit de comfortzone durven gaan. Alleen dan kun je leren en vernieuwen. Leaders in de culturele wereld moeten hun verantwoordelijkheid dragen en stelling nemen. Artistieke ambitie tonen.

Als team moet je daarbij creatief zijn: het momentum gebruiken, de op-

portuniteit zien en de verbeelding inzetten. Een idee begint ergens – zoals afgelopen seizoen toen we nadachten over de productie *Death in Venice*. In een brainstorm: “Zullen we dat dan in Carré doen?”, “Goed! Dan vraag ik samen met Ivo van Hove aan Ramsey Nasr het te herschrijven”. En zo gebeurt het, met een bestuur dat zijn vertrouwen uit in onze plannen. Het is eigenlijk een vorm van componeren. Daaruit zijn de afgelopen jaren de mooiste projecten geboren waarmee we steeds een gezond financieel resultaat hebben behaald.’

Wat zijn voor jou op het gebied van innovatie de afgelopen elf jaar de mooiste realisaties?

‘Ik ben trots op het aantal wereldpremières en Nederlandse premières dat we hebben gerealiseerd (zie pag. 56-59 voor een overzicht). Als ik mijn leven eenvoudig had gemaakt, hadden we altijd Mahler, Vivaldi, Mozart en beroemde en dure solisten geprogrammeerd – dan zijn de zalen uitverkocht. Maar daarom zijn we niet hier. Je wilt ook jonge componisten kansen bieden, zoals musea ook werk moeten tonen van kunstenaars die geen Rembrandt of Damien Hirst zijn. En het mag eens mislukken. Een kunstenaar zoekt. Schrijvers, acteurs, componisten, concertgebouwen mogen risico lopen. Het is momenteel de *Zeitgeist* die van iedereen vraagt altijd succesvol te zijn. Flauwekul. Durf te investeren.

Ook zijn we een belangrijke weg ingeslagen met onze **interdisciplinaire projecten**. Daarbij komt zoveel energie vrij – door nieuwe ervaringen en onverwachte schoonheid. Ik denk aan de Horizonserie, waar we elk seizoen in drie producties bewust ontmoetingen aangaan met andere kunsten. Er is steeds een thematische samenhang, de programmaopbouw moet dramaturgisch kloppen. We verleggen grenzen aan de hand van belichting, dans, projectie of literatuur. Deze confrontatie van disciplines haalt je uit je specialisatie en verruimt je blik.

Ik denk nu spontaan aan Wende Sniijders die met ons *De zeven hoofdzonden* van Kurt Weill op tekst van Bertolt Brecht heeft gedaan. Dat zijn op zich al grensoverschrijdende composities met een boodschap, over kleinmenselijke doodzonde, over schuld en boete. Maar dat wij Wende engageerden als solist en geen klassiek geschoolde zangeres – daarmee stapten we

buiten onze comfortzone. Voor Wende zelf was het spannend om met een klassiek orkest te werken, het publiek voelt dat ook, ze stond daar niet op haar gemak. Maar ze heeft het zo sterk gebracht, ze meende het. Dan zie en hoor je die waarachtigheid. Ze stond te acteren, maar goed acteren is dat je niet meer ziet of voelt dat er een acteur is, je ziet een echt mens. Er staat geen zanger die op school heeft geleerd dat hij met een hand op de piano moet leunen. Dat vond ik een zeer geslaagd interdisciplinair project.

Heel kostbaar, maar succesvol zijn de uitvoeringen van **concertante opera's**. Met een wereldcast van de beste zangers en een fabelachtig orkest kan het publiek puur de muziek beleven – zonder regie. Sommige partituren zijn zo sterk dat een concertante uitvoering erg waardevol is. Je luistert beter als je niet hoeft te kijken en ook voor het orkest biedt het meerwaarde – het wordt flexibeler door het begeleiden van vocalisten. De laatste jaren hebben we elk seizoen concertante opera's uitgevoerd, ook al was het financieel steeds spannend of het zou lukken. Je moet vechten om die geprogrammeerd te krijgen, ook in het internationale circuit. Maar het is een deel van mijn missie om over het vaak heersende veilige denken heen te stappen. *Der Fliegende Holländer, Blauwbaards burcht*, de derde akte uit *Die Walküre, Lohengrin, Tristan und Isolde...* Elke keer weer een artistiek succes en een volle zaal! Een feest voor het publiek én het orkest.

In 2012 hebben we in drie weken tijd met **drie legendarische dirigenten** in Londen gespeeld. Concerten onder leiding van Bernard Haitink, Nikolaus Harnoncourt en Mariss Jansons, drie opeenvolgende zondagen. Een logistieke hel gezien de agenda's van die dirigenten, het orkest en de zaal. Maar het is gelukt, en het is voor mij een van de mooiste projecten die we in jaren hebben gerealiseerd. Mythologie voor het publiek, dat in korte tijd een wereldorkest hoort met drie dirigenten die dat orkest mede hebben gevormd. Nog geen tien jaar later zou het niet meer kunnen: Bernard Haitink heeft zijn laatste concert gedirigeerd, Nikolaus Harnoncourt en Mariss Jansons zijn overleden. Onvervangbaar. Een groot gemis.

In 2014 voerden wij **drie Brucknersymfonieën** uit, drie dagen achter elkaar in het Barbican Centre in Londen met Mariss Jansons. Ook daar waren we heel trots op. Men speelt weinig Bruckner in Londen, dat zou “niet ver-

kopen”. Toch was het een immens succes. Dat we dit voor elkaar kregen, heeft te maken met de in-residence relatie die we er in de loop der jaren hebben opgebouwd, net als in Parijs, Brussel en Frankfurt. Op basis van de vriendschap die gegroeid is, durft een zaal het dan toch aan. We hebben in Londen inmiddels een eigen publiek, dat onze programmering vertrouwt, waardoor we meer in de diepte kunnen werken en soms lange lijnen kunnen ontwikkelen. Ook hier was het idee geboren uit de kansen die zich voordeden. We speelden Bruckner die week en dat is waar we goed in zijn. We kunnen altijd met Mahler de wereld rondgaan, maar je moet afwisselen, niet herhalen – ook voor het publiek.

Met de **wereldtournee** in 2013 ten slotte zijn we heel ver uit onze comfortzone gegaan: in zeven etappes hebben we zes continenten bezocht. We speelden zelfs in de townships van Soweto, Zuid-Afrika, en waren voor het eerst in Australië. Dit alles in combinatie met tachtig concerten in thuisbasis Amsterdam.

Het idee achter dit grootse project was waarachtig en urgent. We bestonden 125 jaar, hoe zouden we dat jubileum vieren? Toen ik net bij het orkest kwam, in seizoen 2009/2010, begonnen we hierover na te denken. In verschillende brainstormsessies groeide het plan: we gaan op tournee, maar niet zomaar. Waarom zijn we op aarde, wat is onze *purpose*? We gaan een verhaal vertellen en de veranderende wereld tegemoet. We gaan spelen in landen waar we elk jaar komen, daar waar we zelden komen en op plekken waar we nooit eerder kwamen. Zo kwam het orkest na 39 jaar weer in Rusland en na decennia terug in Zuid-Amerika. De derde categorie, de continenten waar we nooit gespeeld hadden, vormde de grootste uitdaging en het grootste risico. Australië. Ver, duur en door protectionisme lange tijd onbereikbaar. Maar we hebben de deur opengekregen. Omdat er in Australië op het moment dat we gingen nog geen economische crisis was, hebben we zeer goede afspraken kunnen maken. Met de winst in Australië konden we het verlies in Afrika dekken – het continent waar we ook niet eerder geweest waren.

In eerste instantie hebben we het plan langzaam laten rijpen. Willen we op wereldtour? Die vraag hebben we voorgelegd aan het orkest – hun medezeg-

genschap was bepalend. Uiteindelijk was het enthousiasme zo groot dat het orkest zijn eigen regels even overboord gooide. Om bijvoorbeeld in Australië te geraken, zou een van de tournees een maand duren, terwijl we volgens de regels niet langer dan twee weken mogen reizen. We konden steeds gezamenlijk naar oplossingen zoeken, daar was ik heel dankbaar voor.

We spreken nog over de tournee met degenen die mee waren. We zijn dichterbij elkaar gekomen, ook door de vele uitdagingen die we aangingen. We kwamen natuurlijk ook in politiek vaarwater – met betrekking tot Rusland bijvoorbeeld. Het lhbt-debat woedde hevig. Dan is het ook goed dat je waarden hebt om die dilemma's consistent tegemoet te gaan. En heel praktisch: we begonnen een etappe in Sint-Petersburg en Moskou, waar het min 20 was, daarna reisden we naar China, al minder koud, vervolgens naar Japan, waar de herfst was begonnen, en ten slotte kwamen we in Australië met plus 40 graden. 60 graden verschil, enorme schommelingen in de vochtigheid, niet makkelijk voor de instrumenten! Een maand van huis. We dachten dat iedereen elkaar uiteindelijk op de kop zou kloppen, maar het werd eigenlijk steeds leuker.

Ondertussen bereikten we in de tijd van de wereldtournee meer mensen dan ooit. Ook nieuw publiek. Met Bartók, en Strauss, en Tsjajkovski. Door alle afgeleide activiteiten genereerden we ruim 42 miljoen internetcontacten. Dat heeft ons merk versterkt. We zijn als orkest uiteindelijk ook een merk, en dat moet je laden. De tournee heeft ons ook uit de ivoren toren gehaald. Vooral door de ervaring in Zuid-Afrika. We konden in Johannesburg, Durban en Kaapstad spelen. Om die concerten te subsidiëren, werden we door de minister van Cultuur gevraagd op te treden in een cultureel centrum in de townships van Soweto. We werden warm ontvangen – opgewacht door vrouwelijke percussionisten. Onvergetelijk. Het was ook een shock voor het orkest om in zo'n circuit te spelen, voor publiek dat nog nooit een orkest van veraf of dichtbij had gehoord. Sindsdien coachen wij jaarlijks het Afrikaanse jeugdorkest. Van het een komt vaak ook weer iets anders, dat is onvoorspelbaar.

Sinds 2014 is de *Opening Night* een belangrijk moment van het jaar. Tijdens deze feestelijke start van het concertseizoen ontvangen we ons trou-

we publiek uit binnen- en buitenland. Met deze traditie bevestigen en verstevigen we de onderlinge band.

Natuurlijk hebben we ook weleens een project bedacht dat niet succesvol bleek, en dat mag. Zo lanceerden we in 2012 een multimedialplatform, *RCO Universe*, dat de beleving van de muziek van het orkest buiten de concertzaal verrijkte. Dat bleek geen goed businessmodel – media brengen geen geld meer op. Inmiddels weten we dat, en zetten we onze opnames, ons beeld en geluid, alleen in ten behoeve van communicatie. Als iets niet werkt, moet je het loslaten.'

Tegenover *innovatie* staat het koesteren van de *traditie*, een tegenstelling vaak gevat in de termen *museum* en *laboratorium*. Hoe zie jij de 'museumfunctie' van het Concertgebouworkest?

'Naast de "labofunctie" die elke organisatie zou moeten nastreven, hebben we inderdaad een "museumfunctie"; het koesteren van ons erfgoed. Ons kernrepertoire komt uit de negentiende, begin twintigste eeuw. Dat is de periode waarin het orkest de huidige omvang kreeg. We spelen dus niet het hele jaar Bach, want dan zit een groot deel van het orkest thuis, we moeten onze middelen zo goed mogelijk gebruiken. Om dan van Bach, Mozart, Haydn, Brahms, tot en met Stravinsky ons kernrepertoire te spelen, hernemen we dat steeds. Dat is onze museumfunctie. Maar het is tegelijkertijd een gevaarlijk woord, want het moet wel levendig gebeuren. Het mag geen uitmelken zijn zonder hercreatie.

We hebben onze tradities, maar proberen die te dynamiseren. We tasten af, en zoeken hoe we publiek kunnen meenemen. Het gaat ons niet om *l'art pour l'art*, maar om *l'art pour l'autre*. Zo is de jaarlijkse Passie-uitvoering een van de oudste tradities van het Concertgebouworkest. Om het lijdensverhaal vanuit nieuwe perspectieven te benaderen, wisselen we sinds 2009 de Passionen van Bach om de paar jaar af met een alternatieve passie, geschreven door een hedendaags componist.

We nodigen ook dirigenten uit voor het orkest die gespecialiseerd zijn, dat is voor Bach een ander dan voor Stravinsky. Je hebt natuurlijk een aantal dirigenten die poli-stilistisch zijn, maar Harnoncourt bijvoorbeeld wist meer

van Bach dan van Bartók. Wij zoeken altijd de geschikte dirigent voor een programma en dan ga je het stuk hercreëren. Je kunt een partituur op zoveel manieren spelen. Ik denk aan een van mijn lievelingsliederen: Mahler - *Ich bin der Welt abhanden gekommen*, geniale tekst en geniale muziek, die elkaar versterken. Aan het einde is de hoofdpersoon eenzaam in het lied dat hij zelf zingt. Heel ambigu. En wat er dan in de harmonie gebeurt... Mahler gebruikt de retorische kracht van de taal, en als het dan ter plekke klopt tussen muziek en de tekst, als de zanger dat begrijpt – dan gaat het niet over het uitspreken van een klinker, die zevende spier naast zijn neus, of hoe zijn lerares het hem heeft geleerd. Dan gaat hij op het einde van het lied echt de eenzaamheid in. Dan ben je wel een levend museum.

Ik ken veel musici, dirigenten, solisten die zich de vraag stellen: hoe vaak kun je een concert spelen en het toch menen? Hoe vaak kan een popzanger iets herhalen? Twintig keer? Of achttien jaar? Men vraagt altijd terug naar jouw evergreen. Je hebt musici die dat heel waarachtig blijven doen, maar er zijn er ook die zeggen: ik ga dat niet meer zingen, ik meen dat niet meer. Mariss Jansons citeerde vaak zijn vader: “Je dirigeert beter een concert te weinig dan een concert te veel...” Heel interessant. Het is de vraag of je oprecht kunt blijven als je dertig keer de *Matthäus-Passion* speelt in twee maanden tijd. Wij spelen die één of twee keer achter elkaar, als een ongeveinsd ritueel. Op die manier ga je zelfs in die oude muziek buiten je comfortzone, gebruik je altijd je labofunctie en is elk concert nieuw.’

Louise O. Fresco

Voorzitter van de Raad van Bestuur van Wageningen University & Research

Voormalig bestuurslid van de Stichting Koninklijk Concertgebouworkest

A memory, a myth and a question about symphony orchestras

A memory

I grew up in a family who listened to classical music of all kinds, but mainly symphonic, from Mahler’s symphonies and all the Romantic solo

concertos to Ravel’s *La mer*. Chamber music was represented by Beethoven’s middle and late quartets. I must have been seven years old when I first accompanied my parents to the opera. We studied the libretto beforehand, and sometimes we would take the score with us to a concert. A little later on, Baroque music entered my life and never left it. I joined the rather amateurish philharmonic orchestra of Uccle, where we lived in Belgium, at the age of sixteen as second flautist – admittedly not very successfully. Everyone in my small family was engaged with music. We were surrounded by bookcases filled with world literature and we attended art exhibitions. Greek mythology with its unpredictable gods and strife was as real to me as stories about political leaders. For a long time, I thought that was normal. But of course, it was not. I am eternally grateful for having been born, by sheer coincidence and through no merit of my own, into a family where art and culture were intricately linked with our identity and the family’s past (including our artistic relatives who perished in the war). Only after I went to university did I realise how unusual my childhood was and how lucky I had been. Today, I rarely bring it up; it is just not done to talk about that kind of upbringing. Yet I increasingly feel that the incredible exposure I had should be accessible to all, in some form or other.

A myth

The most pervasive myth about classical music is that it is an elitist enterprise. This is a misconception. Classical music is not in itself or by definition elitist. It can lift anyone’s soul, irrespective of class, nationality, education or age. One of the most moving illustrations of this fact is El Sistema, the classical music movement founded by José Antonio Abreu in Venezuela. Numerous documentaries testify to the enormous power of teaching and performing music as part of an orchestra. They show children and teenagers in modest homes preparing to leave for rehearsal, cherishing their instruments, followed by their first concert, their parents and neighbours beaming. Classical music has helped save thousands of children, and not just in Venezuela, from a life of poverty and quite possibly crime and drugs. This power is not unique to classical music, but the symphony orchestra, as experienced actively and passively, brings a unique sense of belonging and joint achievement which serve in many parts of life. One has only to attend the Proms in London to see that young

and old alike identify in the same way. This is indeed polyphony, as Jan Raes so aptly calls it.

Another myth related to that of their presumed elitism is that symphony orchestras receive too much state funding. This is not the place for an economic analysis or a comparison with other forms of art or sport. Many solutions have already been proposed to broaden funding from private donors through new funding mechanisms: sponsoring a seat, promoting the in-house academy, increasing the orchestra's circle of friends, young and old. All this is happening in many parts of the world. Yet these efforts would seem to be inadequate when it comes to convincing public authorities to invest more. So let me add one more argument, one which is unique to classical music: the growing – and convincing – evidence of the medical properties of classical music. The initial results of a countrywide and international set of medical trials indicate that music appears to be able to reduce pain and fear, and hence curb the use of painkillers and tranquillisers in patients of all ages, and even help surgeons in the operating theatre. Music has no side-effects, can be applied preventively and is incredibly cost-effective when compared to any other measure. It may be addictive, but an addiction to classical music can only be a life-long bonus.

And a question

Myths are, of course, never entirely unfounded. Symphony orchestras can sometimes feel old-fashioned and not particularly innovative. This is partly a function of the formality accompanying classical music: the orchestral players in their formal black-and-white attire, the expectation of quasi-religious silence and the abstract nature of classical music – all features that are increasingly problematic for the YouTube generation. Some of this can be addressed through education and long-lasting exposure. Hence, the youth orchestras, the school concerts, the side-by-side events that were pioneered by the Concertgebouworkest. Innovation often takes the form of new composers, guest programmers, collaboration with artists and on-location concerts. The Concertgebouworkest has done this very effectively with its world and European tours, the absolute highlight being its concert in Soweto.

The ultimate question is how we should envision the orchestra of the digital age. Yes, live performances will remain important because nothing beats the sensation of seeing music performed, feeling both literally and metaphorically the vibrations in the hall. It is needless to evoke the image of an orchestra without musicians or only with robots. Even if that were possible one day, it would not be a replacement. However, as all the various offerings of the digital age continue to encroach on our everyday lives, especially on those of busy mid-career households with children, evening-long concerts are impossible for most people. Moreover, high-quality digital recordings are becoming an accessible option – not as an alternative to concerts, but as a different way to make music a part of everyday life. The ways we enjoy music will change, but the joy itself will not. Perhaps the greatest contribution can be found in the synergy between the live and the digital. Databases and websites allow a deeper layer to come to the fore by providing auxiliary information such as the score to, or the history behind, a work, entries from the composer's diary, comments by the soloists, a review of past performances, related literature and art, and whatever gossip the listener fancies.

If *l'art pour l'autre* is the principle behind classical music and the Concertgebouworkest in particular, it must be demonstrated that the orchestra is well and truly there for others who do not grow up with classical music. *L'autre*, the Other, may very well feel that symphonic music is not his or her thing. This is the true challenge: not to compromise on quality or character, but rather to seek out opportunities to broaden the audience base and enhance the visibility of the orchestra via every conceivable digital and real-life means.

The myth of elitism can thus be countered by putting a new spin on the term 'elite': it is about excellence, not about exclusion. Excellence can become inclusive only if it is embraced as a public good, as a possession in itself. A society should cherish its excellence and recognise it for what it really contributes: not a way to create distance, but a conviction that in times of geopolitical, social and environmental tensions, only the beauty of excellence brings people together and helps them to transcend their own individual moments of sadness and loss. ♦

‘Met waarachtigheid dichter bij het publiek’

Kunst & publieksbereik

Een belangrijk voornemen bij je aanstelling was het publieksbereik te vergroten. Hierbij wil je koste wat kost voorkomen dat je opschuift richting puur entertainment. Wat bedoel je daarmee?

‘Soms wordt een verkeerde tegenstelling geschetst. Wij bereiken elk jaar meer mensen, zonder meer “makkelijke” muziek te spelen. Wat is moeilijk en wat is makkelijk? Wat is kunst en wat is entertainment? Het ligt subtiel, er zijn geen duidelijke grenzen. Voor mij heeft kunst zoals wij die willen brengen te maken met creëren op basis van een urgentie. De kunstenaar is zoekend. Er is een noodzaak iets te schrijven, te componeren of te spelen en dat draagt altijd een soort gevaar in zich – voor degene die creëert, maar ook voor degene die het percipieert. Er gebeurt iets unieks wat moeilijk te imiteren of te herhalen is. Je voelt dat het hier gebeurt, real time, op het moment zelf. Het gaat daarbij om een ervaring die inspanning vraagt, die jou transformeert, je laat nadenken en twijfelen. Je verandert. Je ervaart een catharsis.

Misschien simpel gezegd: ik denk dat in entertainment en puur amusement vaak wordt gereproduceerd. Ik heb daar overigens geen enkel probleem mee en het kan bovendien excellent gebeuren. Frank Sinatra, is dat entertainment, is dat kunst? Een technofestival met tienduizend mensen kan je ook vervoeren en transformeren... Maar daar gaat het misschien meer om een soort groepsdynamiek? Saamhorigheidsgevoel? Dat tegenover een individuele ervaring van kunst, waarbij je een heel eigen traject kunt afleggen. In die zin is het niet onze missie te entertainen of te behagen, zoals je dat doet met een goed glas wijn of een technofestival. Maar geef mij ook maar entertainment af en toe! Ik zie dat met mijn dochters weleens bij *The Voice Kids*, kinderen die je kippenvel bezorgen met ongelooflijke optredens. En als ik Stromae hoor, of Jacques Brel... dat is zo echt. Misschien is het woord “waarachtig” hier de grote sleutel, het begrip waarmee ik probeer te omsingelen waar het om gaat. Waarachtigheid – dan is het genre niet van belang.’

Hoe bereik je met die waarachtigheid een breder en jonger publiek? Een publiek dat niet vanzelfsprekend is opgegroeid met klassieke muziek?

‘De vraag die we ons blijven stellen is: wat is onze missie, waar worden we door gedreven? Onze missie is om op het allerhoogste niveau symfonische muziek uit te voeren, en ons publiek emotionele en intellectuele verrijking te bieden. We hoeven die missie niet aan te passen. We moeten onze kwaliteit en excellentie wel steeds opnieuw vormgeven om die over het voetlicht te brengen. De inhoud blijft hetzelfde, maar we kunnen de vorm aanpassen. Zo staan de traditionele lengte en de vorm van een concert onder druk, jongeren hebben een andere concentratiespanne en een ander referentiekader. Dan moeten we ons niet schamen die lengte en vorm aan te passen, of om het tijdstip te veranderen waarop je iets brengt. Zo hebben we nu de serie Essentials – concerten vanaf 21.00 uur, met één meesterwerk en een toegankelijke inleiding; maar ook het Koningsnachtconcert en de Horizonserie.

Belangrijk hierbij is de afstand te verkleinen van het publiek tot het orkest en de muziek. De “aanraakbaarheid” gaat een steeds grotere rol spelen in de toekomst. Ik weet nog: elf jaar geleden nam ik een keer de microfoon op voor een korte inhoudelijke toelichting tijdens een triple A-serie – blijkbaar heel ongebruikelijk destijds. Iemand uit het publiek riep toen geïrriteerd: “Wij kunnen ook lezen!” Ik ervaarde dat als de roep van een calvinistische grijze man: “Wij zijn heus voorbereid naar dit concert gekomen.”

Dat is nu gelukkig wat geëvolueerd. Bij de laatste Opening Night, waar we last minute zowel dirigent als solist moesten vervangen, opende ik de avond en het seizoen en had ik de producent ook gevraagd om een microfoon aan de bok, voor het geval dirigente Elim Chan of violiste Simone Lamsma iets wilde zeggen. Beiden hebben dat prima en kwetsbaar gedaan. Elim Chan vertelde dat het een eer was Franz Welser-Möst te mogen vervangen, ze was dankbaar voor het vertrouwen van het orkest. Je voelde de interactie met het publiek. Simone Lamsma kondigde haar toegift aan, kamermuziek met slechts enkele musici. In die grote zaal bood ze het publiek iets heel kleins aan, heel intiem. Als luisteraar geeft dat een exclusief gevoel. Elf jaar geleden was het bij het Concertgebouworkest eerder not done de microfoon vast te nemen als dirigent of solist, nu apprecieert het publiek de dialoog.

De afstand tussen kunstenaar en publiek kan ook fysiek kleiner. In Het Concertgebouw is het podium bijna anderhalve meter hoger dan de luisteraars, die allemaal achter elkaar zitten. Dit klassieke “schoenendoosmodel” creëert afstand tot de kunstenaar en voedt negentiende-eeuwse, burgerlijke mythologie. Daarom is bijvoorbeeld de nieuwe zaal in Parijs, de Philharmonie, heel geslaagd. Het publiek zit heel dichtbij, rondom, je kunt de artiest bijna ruiken. Wij proberen dat met de onorthodoxe programma’s van de Club Night, of in Paradiso – kamermuziek in een niet-gebruikelijke setting. Met het veranderen van de zaal en door dichterbij het publiek te komen, bereiken we ook andere mensen. Tegelijkertijd gaat het orkest uit zijn veilige zone; je houdt de musici wakker. Ik nam Valery Gergiev eens mee naar een Club Night. Daar zat hij, ergens op een bierbak, in die danstent, op een paar meter afstand van de musici. Leonidas Kavakos speelde met enkele orkestleden nieuwe stukken en ook een Bach-concerto. Gergiev was zo enthousiast over de formule – hij heeft die naar eigen zeggen inmiddels ook in Sint-Petersburg gelanceerd. Het werkt echt, veel muziek is geschreven voor kleinere publieken, zelden voor tweeduizend toehoorders. Je merkt dat ook tijdens de ontmoetingen na dit soort concerten, mensen stappen makkelijk op de musici af om in gesprek te gaan.

Met een **Artist in Residence** onderzoeken we altijd hoe we de relatie veelzijdiger en duurzamer vorm kunnen geven, zodat het publiek beter kennismaakt met de musicus. We organiseren masterclasses en de artiesten spelen kamermuziek met onze mensen tijdens bijvoorbeeld die Club Nights. Ook voor de orkestleden is die interactie waardevol – heel motiverend en verrijkend, die trekt hun spelkwaliteit naar boven. En voor de Artists in Residence zelf is het ook fijn weet ik, om niet altijd alleen maar die vijf beroemde concerto’s te spelen.’

Op welke manier zetten jullie je communicatiemiddelen in om dichterbij het publiek te komen?

‘In elf jaar is er veel veranderd in de beeldvorming rond klassieke muziek en klassieke musici. Jonge artiesten begrijpen goed hoe ze op social media de dialoog met het publiek kunnen aangaan. Jongeren volgen allerlei artiesten. Heel gezond. Door daar actief aan mee te doen word je als klassiek musicus herkenbaarder voor die nieuwe generatie. Je kunt hip zijn, je twijfels

hebben en ook met klassieke muziek bezig zijn. Wij hebben ons marketingbeleid de afgelopen jaren grondig aangepast. De mediaportefeuille is verruimd, waardoor we sterker in zicht zijn – op zoek naar de generatie onder het ouder wordende, trouwe publiek. Minder affiches in de stad en meer nadruk op online zichtbaarheid; met uiteraard veel meer gebruik van social media. Ook met de film *Om de wereld in 50 concerten* van Heddy Honigmann en de succesvolle series *Bloed, zweet en snaren* hebben we de afstand tussen het orkest en het grote publiek verkleind en is de cirkel buiten onze fans vergroot.

Tegelijkertijd hechten we nog aan het met regelmaat uitbrengen van cd’s. Waar dit vroeger onderdeel was van commercieel beleid, zetten we ze nu bewust in voor communicatie. Daarmee kiezen we voor de inhoudelijke lijn. We hebben bijvoorbeeld zo consequent mogelijk alle uitgevoerde wereldpremières proberen vast te leggen. Ik ben er trots op dat we veel van die werken ook uitgebracht hebben met onze negen-delige cd-serie *Horizon*. Zo blijven de composities ook na de vaak eenmalige uitvoering voor een groter publiek te beluisteren. In eerste instantie neem je die op om te bewaren, het is de *legacy* van het orkest. Maar de cd’s worden ook afgenomen en ze liggen in bibliotheken overal ter wereld, als onderdeel van onze internationale communicatie.’

‘Muziek als metafoer, het orkest als middel’

Interculturaliteit & Europa

In de afgelopen elf jaar heeft het orkest met een aantal projecten het belang van Europa en interculturaliteit geagendeerd. *RCO Meets Europe, Side by Side...* Welke gedachten liggen hieraan ten grondslag?

‘Kunst kan een belangrijke rol spelen in internationale verdraagzaamheid. De urgente vraag voor Europa is: hoe blaas je nieuw leven in de schijnbaar dorre EU-akkoorden en in de democratische basiswaarden die daaraan ten grondslag liggen? Wat komt eerst, de verdragen of hét verdragen? Hoe houd je de wisselwerking tussen beide levendig? In het zoeken naar antwoorden op die vragen is muziek voor mij een belangrijke factor en ons orkest een sprekend voorbeeld.

Ik vergelijk de gelaagdheid en de maatschappelijke complexiteit van Europa graag met polyfonie, meerstemmigheid in de muziek. In polyfone muziek komen verschillende stemmen samen tot een harmonisch en betekenisvol geheel. De polyfonie vormt de basis van de klassieke muziektraditie, van het symfonisch repertoire en van het bestaan van het orkest. Meerstemmigheid betekent dat musici – ieder met hun eigen noten – goed naar elkaar luisteren en verbinding zoeken. Het gaat over doorzetten en toch openstaan voor wendingen; individuele ambitie en toch een gezamenlijk belang; toon aangeven en toch leiding aanvaarden. Als dat lukt, is polyfone muziek veel meer dan de som der delen. Zo kom ik bij meerstemmigheid als metafoor voor de Europese maatschappij; op een gelijksoortige manier is Europa meer dan zijn afzonderlijke landen en culturen: de rijkdom van onze gezamenlijke geschiedenis, onze gezamenlijke cultuur, is schier onuitputtelijk. De meeste van onze cultuurproducten zijn niet denkbaar zonder de lange en vaak complexe traditie van subtiele invloeden op ons patrimonium.

Muziek als metafoor geeft ook inzicht in de complexiteit van onze maatschappij. Daarmee doel ik op het evenwicht – de noodzakelijke, gezonde spanning tussen het individu en het collectief. Tussen mijn eigenheid en onze gedeelde identiteit. Vanuit dat evenwicht begint “mijn” Europa: leren luisteren naar onderscheiden stemmen, leren kijken door verschillende ogen en leren aanvaarden dat er uiteenlopende conclusies mogelijk zijn. Dat is wat muziek zo goed kan en ook doet: over ogenschijnlijke drempels treden, kansen bieden, taal- en cultuurverschillen overbruggen, vaardigheden aanleren die het muzikale overstijgen, zoals empathie, luistervaardigheid, en doorzettingsvermogen. Zo biedt muziek ook hoop.’

Hoe zie je hierbij de rol van het Concertgebouworkest?

‘Muziek is niet alleen een metafoor om maatschappelijke gelaagdheid te begrijpen en te aanvaarden: tegelijkertijd is het – als ultieme vorm van samenspel – een middel om die Europese complexiteit te vieren. Het orkest is een instrument om individueel en collectief onze rol te vinden in het geheel. Meerstemmigheid als middel en als metafoor. Vanuit die gedachte is onze *RCO Meets Europe*-tournee geboren.

In de periode tussen augustus 2016 en november 2018 trad het orkest op in alle 28 lidstaten van de Europese Unie. Zo kwam het orkest voor het eerst in de geschiedenis in Bulgarije, Cyprus, Estland, Litouwen, Malta en Slowakije. Met deze reis wilden we de aandacht vestigen op de meerstemmige Europese traditie die onder druk staat. We wilden het belang benadrukken van internationale samenwerking. De boodschap van *RCO Meets Europe* blijft urgent: het is essentieel om met aandacht en empathie naar elkaar te blijven luisteren, splijtzwammen mogen geen ruimte krijgen, zodat we gezamenlijk aan een toekomst kunnen bouwen.

Een prachtig onderdeel van de tournee was het project *Side by Side*. In elke stad startten we het concert met een optreden samen met het nationale jeugdorkest. Jonge, getalenteerde musici aan een lessenaar met onze orkestleden, onder leiding van befaamde dirigenten. Dat leverde zo vaak kippenvelmomenten op... Een heel bijzondere ervaring, voor de jongeren, het publiek én onze musici. Over “meerstemmigheid als instrument” gesproken: we speelden over de grenzen van nationalistische conflicten heen, zoals op Cyprus en in Ierland. En we speelden in Londen waar precies in die tijd de politieke muren opgetrokken werden, terwijl wij die met muziek overstegen. Onvergetelijk.’

Wat bereikt het orkest met zo’n project?

‘Natuurlijk, als we spreken over internationale verdraagzaamheid – onze projecten zijn druppels op een gloeiende plaat. Maar ik heb nog altijd de illusie dat je vanuit de minderheid soms een katalysator kunt zijn. Zonder die overtuiging kom ik ’s morgens mijn bed niet uit. En ik weet zeker dat *Side by Side* tot in Cyprus, Berlijn en Brussel effect heeft gehad. Er hebben 850 jongeren van verschillende niveaus en achtergronden meegespeeld en voor hen allemaal was het zo’n inspirerende ervaring. Die dragen dat uit. Bovendien hebben we een belangrijke stap gezet in het ontwikkelen van duurzame samenwerking met jonge musici uit Europa en heeft het succes van *Side by Side* geleid tot de vorming van Concertgebouworkest Young, het internationale jeugdorkest van het Concertgebouworkest dat in 2019 werd opgericht – weer een nieuw breedgedragen project waarmee we bruggen trachten te slaan.’

Mecenaat & sponsoring

In de loop van deze jaren zijn met behulp van schenkers grootse projecten mogelijk gemaakt. Hoge ambities, hoge targets. Wat waren jullie uitgangspunten?

‘Van Valery Gergiev heb ik in Rotterdam geleerd: als je groot denkt, is het soms makkelijker iets te financieren dan als je geld inzamelt voor tien kruidenierswinkeltjes. Een wereldtournee is zoiets dat – páts – binnenkomt. RCO Meets Europe ook. En natuurlijk het idee voor RCO House. Daarbij hebben we telkens een narratief dat klopt met onze eigen missie. Alle projecten zijn innoverend en ons nieuwe huis was bovendien noodzakelijk. Het vraagt bloed, zweet en tranen, maar ik ben heel trots dat wij als team zoveel met elkaar hebben gerealiseerd.

Historisch gezien past het bij het Concertgebouworkest dat particulieren mee verantwoordelijkheid nemen voor het bestaan van het orkest. Het Concertgebouworkest is ontstaan vanuit een vorm van meritocratie; burgers vonden dat in Amsterdam een mooie zaal gebouwd moest worden, omdat er behoefte was aan een beter orkest. Dat hebben ze toen zelf mogelijk gemaakt. Deels gaat dat over succesvolle mensen die iets willen teruggeven aan de samenleving. Ik zie een verband met een Angelsaksisch protestants perspectief: Engeland, Amerika – het kapitalisme is door-drenkt van protestantisme, en de hardwerkende, succesvolle calvinist is de maatschappij iets verschuldigd. Arbeid en lust zijn hier al eeuwenlang gekoppeld.

We hebben inderdaad gezien dat het mecenaat groeit, ook tijdens de crisis. Veel mensen met een vermogen, die op materieel vlak echt wat bereikt hebben, beseffen dat het immateriële belangrijk is voor henzelf en voor de wereld om hen heen. Er is behoefte aan het verdiepen van andere aspecten van hun leven. Wat is de zin van mijn leven? Schoonheid en verbondenheid spelen een rol – ze maken mensen gelukkiger. Overigens schenken niet alleen goeude mensen, ook minder vermogend publiek blijft gene-reus in Nederland.

Als zuiderling heb ik me gerealiseerd dat dat in België bijvoorbeeld moeilijker ligt: de geslaagde, meer katholieke mens daar is minder geneigd geld terug te geven aan de maatschappij. Ik vind dat je niet mag doorslaan in de afhankelijkheid van particuliere giften, maar ik heb gezien dat die geefcultuur een groot draagvlak en grote betrokkenheid met zich meebrengt. Er gaat enorme kracht uit van al die geëngageerde donateurs voor wie het orkest een rol speelt. We kunnen met hen blijven praten over volgende projecten. De verbintenis is onbetaalbaar en betekent veel voor het orkest. Tijdens de RCO Meets Europe-tour werden de Side by Side-concerten mogelijk gemaakt door steeds andere schenkers. Dan is zo’n project niet meer alleen van ons, maar ook van 28 families en van de honderden jongeren die meespelen. En ook het nieuwe onderkomen van het orkest is tot aan de tegeltjes op de gevel en de stoelen in de Amsterdamzaal met schenkingen gerealiseerd. Ik voel trots bij deze schenkers, het eigenaarschap wordt gedeeld. Die honderd euro of dat miljoen staat niet meer centraal, het gaat over: “Hoor die cello! Die heb ik geschonken.” Vervolgens geeft die cellist een concert thuis bij de schenkers, daar zijn dan hun vrienden, die ook weer betrokken raken.

Voor de donateurs onderling heeft die verbintenis, de vriendschappen die ontstaan, ook iets schoons. Er komt altijd nieuwe inspiratie door mensen te ontmoeten. Voor onze Opening Night waren Zwitserse, Engelse, Amerikaanse, Franse, Belgische, Duitse en Luxemburgse vrienden naar Amsterdam afgereisd, de volgende dag bezochten zij gezamenlijk RCO House. Zij vormen een netwerk, een community – met een gemeenschapsgevoel waar in deze tijd behoefte aan is. Gezamenlijk naar concerten gaan en die ervaring kunnen delen is eigenlijk een rite. De kerk verliest voor hele bevolkingsgroepen aantrekkingskracht, ik denk dat wij daar een kleine rol in kunnen vervullen. Samen de schoonheid delen, samen het leven vieren, stil worden, reflecteren.’

Hoe zie je die verbondenheid met bedrijven?

‘Daar ligt de grootste uitdaging, de loyaliteit ligt anders. Er zijn bedrijven die een noble purpose hebben en hun verantwoordelijkheid nemen; maatschappelijke kernwaarden koesteren. Soms zit bij bedrijven iemand die affiniteit heeft met het immateriële – die dat belangrijk vindt. Toegang

verlenen voor iedereen tot kunst en cultuur is voor hen een belangrijk element. Maar je ziet ook dat grote bedrijven delokaliseren en steeds minder met Amsterdam of Nederland hebben.

Onze zakelijke partners denken na over hun maatschappelijke rol. Een gezond bedrijf is een verantwoordelijk bedrijf. Wat kunnen we betekenen voor onze werknemers, onze klanten, onze stad? Hoe zetten we de inspirerende kracht in van kunst en cultuur? Iemand als Paul Polman, voormalig CEO van Unilever, deed dat heel bewust. Unilever heeft met ons een contract voor tien jaar getekend. Dat sponsorprogramma is de laatste jaren verder verdiept, ook in het buitenland. Tijdens de *RCO Meets Europe*-tour zijn in alle landen hun junior-managers geactiveerd, wij gaven ze coaching en ze bezochten de concerten. Dat voelt als het uitbreiden van een olievlek. ING heeft tegelijkertijd voor tien jaar bijgetekend, na ons al decennia te hebben gesteund. Zij betrekken niet alleen hun personeel bij het partnership, maar nemen ook hun klanten mee naar de concerten in binnen- en buitenland.

Naarmate de relatie met onze partners verdiept, vinden wij ook nieuwe vormen voor sponsorships en returns. Personeelsleden en relaties van onze sponsors komen natuurlijk naar onze concerten, maar ze krijgen niet alleen tickets, we proberen hen ook op andere manieren te betrekken. Door hen in contact te brengen met musici en door les te geven, bijvoorbeeld. Op de advocatenkantoren die ons steunen, hebben we coaching gegeven op het gebied van leiderschap. Want wat kun je leren van musici over leiderschap? Wat doet een dirigent? Wat straalt je non-verbaal uit? Bij musiceeren gaat veel over non-verbaal gedrag, wisselend leiderschap en estafette, doorgeven. Als je na zo'n sessie samen concerten bezoekt, ervaar je echt iets nieuws: het is niet altijd de eerste viool die leidt, het kan ook de tweede fagot zijn; of je hoort hoe het thema wordt overgenomen door verschillende instrumentengroepen. Dan wordt wisselend leiderschap heel reëel. Wij kunnen mensen op die manier initiëren, meenemen. Door het vertrouwen tussen ons instituut en die bedrijven, door die cursussen en de vriendschap, luisteren en kijken mensen anders naar een concert. Hoe meer je ontdekt in kunst, hoe meer je ervan gaat houden. Daarom bieden wij zowel de series Essentials als Horizon – van “toegankelijk” naar “com-

plex”. Ik geloof dat schoonheid altijd ambigu en gelaagd is. Het is fantastisch als je die gelaagdheid eenmaal herkent, dan blijf je meer schoons ontdekken en houdt het nooit meer op. Dat is iets anders dan kwartaalcijfers inleveren of misschien morgen je job verliezen. Je komt in een universum terecht waar je even niets moet, waar je kunt twifelen en ontroering ervaart.’

Hoe zie jij de balans tussen de rol van de overheid en de zelfredzaamheid van een instelling als het Concertgebouworkest?

‘Het is een evenwichtsoefening: terwijl het mecenaat en de sponsoring groeien, trekt de politiek zich nu te veel terug en worden geen langetermijnkeuzes gemaakt. Natuurlijk moeten we niet naar een overheid die alles oplost, dat maakt burgers en instellingen lui. Maar de overheid moet wel een aantal basisvoorwaarden voor cultuur scheppen, daar verantwoordelijkheid in nemen. Ons orkest en veel andere excellente instellingen, zouden niet onophoudelijk gedwongen moeten worden eigen inkomsten te zoeken. De balans slaat nu door. De visie moet breder: wat wil je koesteren, wat wil je dat over dertig jaar nog bestaat? Doe je dat dan met tien of met zeven orkesten? Dat is belangrijk om over na te denken. Wat wil je behouden op welk niveau? Alles is fragiel geworden. Waarom hebben we een Concertgebouworkest? Waarom een Concertgebouw? Moet je dat subsidiëren of met entertainment in leven houden? Cruciale onderwerpen voor reflectie en debat in onze sector, waarbij we verder moeten kijken dan de koopman. Ik wil dat vuurtje graag verder opstoken.’

‘Een model dat al 131 jaar werkt’

Medezeggenschap & leidinggeven

Bestuursstructuur van het Concertgebouworkest

De Stichting Koninklijk Concertgebouworkest heeft sinds 1954 een eigen ontwikkeld overlegmodel. Sinds ruim honderd jaar is er een coöperatieve vereniging: de Vereniging ‘Het Concertgebouworkest’, waar musici en stafleden lid van zijn, met een eigen Verenigingsbestuur (VB). Het VB vaardigt drie musici af naar het bestuur van de Stichting Koninklijk Concertge-

bouworkest. Zij beslissen mee in dat orgaan dat volgens de statuten elf personen telt. De directie van het orkest, verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het orkest, wordt aangesteld door dat Stichtingsbestuur en is uitgesloten van lidmaatschap van de Vereniging. Een belangrijk orgaan in het overlegmodel is het Artistiek Beraad (AB). Het AB geeft advies over het te voeren artistieke beleid en bestaat uit de algemeen directeur, de artistiek adjunct, de chef-dirigent en de Artistieke Commissie (AC), bestaande uit vijf orkestleden van wie er een in het verenigingsbestuur zit.

Het overlegmodel van het Concertgebouworkest lijkt ingewikkeld. Hoe heb je dat ervaren?

‘Polderen, dat moet je als Belg wel een beetje leren. Alle innovaties moesten langs veel commissies die gelukkig ook echt gemotiveerd zijn. Maar ik vind het een goed model waar checks-and-balances in evenwicht zijn. Ik ken ook andere modellen voor een orkestorganisatie. Je hebt modellen waar de chef-dirigent alle macht heeft, met het gevaar dat hij alleen zijn eigen legacy opbouwt aan de hand van opnames en concerten, en vooral de eigen succesnummers dirigeert. Of modellen waarbij de directeur juist een zwakke chef inhuurt, of het bestuur of het orkest alle macht naar zich toetrekt.

Voor toporkesten geldt vaak dat de orkestleden veel meer zeggenschap hebben, maar de structuur waarbinnen die inspraak mogelijk wordt gemaakt verschilt. De beste balans is eigenlijk een vierhoek tussen orkest, een bestuur met musici, directie en chef-dirigent. Vanuit deze vier hoeken helpt, adviseert en controleert men elkaar. Als alle macht bij een van die vier ligt, krijg je problemen – zeker in moeilijke tijden. Ook bij bedrijven zie je dat grote ongelukken worden voorkomen als je de macht verdeelt en de checks-and-balances structureel inbouwt.

Ik vind het mooi dat musici nog altijd in die gremia willen stappen, dat collega’s zich nog verkiesbaar stellen. Je moet de verantwoordelijkheid durven nemen. Ik hoop dat dat ook in de toekomst zo blijft. Omdat er tot in het bestuur sprake is van medezeggenschap, denk ik dat er bij ons een groot wij-gevoel is, musici zijn medeverantwoordelijk voor grote beslissingen. Ook voor moeilijke beslissingen. Maar dat betekent ook dat ze de pluimen krijgen voor goede resultaten.

De afgelopen jaren hebben we dat model vaak uitgelegd. Zeker met zo’n golf aan nieuwe orkestleden, uit veel verschillende landen, is het belangrijk dat je de bestuursstructuur steeds weer toelicht. Sommige mensen zijn niet gewend hun mening te mogen geven. Ook zijn er musici die niet van medezeggenschap houden, vooral niet als het spannend wordt, zoals bij het afscheid van chef-dirigent Daniele Gatti. Ook komt het uiteraard voor dat beslissingen van een bepaalde commissie lastig zijn voor een individuele musicus; dat iemand met een verzoek voor ouderschapsverlof of onbetaald verlof, bijvoorbeeld, niet gelukkig is met het antwoord. Sommigen zullen zich bij een beslissing neerleggen, voor anderen kan het reden zijn om zich bij een gremium aan te sluiten of om het lidmaatschap op te zeggen. Dat is de kracht van dit model: wie verantwoordelijkheid wil nemen, kan zich kandidaat stellen en zijn of haar stem laten horen. Soms wordt de directie expliciet gevraagd een bepaalde beslissing zelf te nemen, maar als je kiest voor medezeggenschap, ga je niet te directief te werk. Daarom is het een veilig model, je beschermt wat jarenlang is ontwikkeld.’

Hoe ervaar jij je betrokkenheid als directeur bij de individuele musici? Om welk leiderschap vraagt het vak van een musicus – dat zoals bij veel kunstenaars zo nauw verbonden is met zijn of haar persoonlijkheid?

‘Iedereen heeft zijn eigen methode. Ik heb zelf altijd proberen te leren van mijn vorige ervaringen, ook intuïtief. Ik heb geen managementcursussen gevolgd en lees weinig managementboeken, maar ik praat graag met leiders uit diverse sectoren. Ik denk wel dat je een kunstinstelling alleen kunt leiden als je inhoudelijke kennis hebt. Je kunt alleen met kunstenaars praten en een beleidsbeslissing nemen – die enthousiasme en natuurlijk weerstand oproept – als je die ook inhoudelijk kunt beargumenteren. En daar moet je de tijd voor nemen. Daarom praat ik al elf jaar lang, zolang de agenda het toelaat, elke week een-op-een met een collega. Met orkest- en met stafleden.

Het gaat er niet alleen om hoe je leiding geeft aan kunstenaars, maar het gaat ook om 25 verschillende nationaliteiten en culturen. Iemand die in een Sovjetsysteem is opgegroeid, praat niet zo openhartig als een Nederlander of een Italiaan. Het is aan mij een poging te doen die verschillen

te overbruggen. Velen van hen hebben een boeiend leven, met vaak veel stress, sommigen zijn heel emotioneel. Het is belangrijk dat kunstenaars in hun werk oprecht worden geapprecieerd. Je moet de tijd nemen, je dienstbaar maken. Wij zijn er voor hen, niet omgekeerd. Ik probeer te luisteren, vertrouwen te geven en mezelf ook gevoelig op te stellen. Het ook te delen als ik twijfel en oprechte complimenten te geven na een concert als ik ontroerd ben. Daarbij geldt dat gezamenlijke belevenissen een band scheppen: ik ga uit principe mee naar alle buitenlandse concerten en ben de afgelopen jaren meestal bij twee van de drie concerten in Amsterdam geweest. En zo'n wereldtournee, je maakt echt wat mee met elkaar en komt samen weer terug. Iedereen weet nog precies: "Jij en ik waren op wereldtournee..."

En hoe functioneerde die complexe bestuursstructuur in tijden van crisis? Je hebt natuurlijk kleine crises meegemaakt, zoals een dirigent die afzegt. Maar het afscheid van chef-dirigent Daniele Gatti ging verder. Het orkest heeft de samenwerking met hem beëindigd op grond van een vertrouwensbreuk. Wat waren voor jou leidende waarden in dat proces? 'Situaties die onverwacht niet gaan zoals de bedoeling was, ervaar ik meestal als een kans. Bij ziekte van een dirigent moet je snel iemand vinden, dat is soms nachtwerk. We hebben een fantastische ploeg die in zo'n geval een oplossing bedenkt, waarbij de directie soms moet polderen met de Artistieke Commissie. En soms moet je gewoon iets proberen. Zo heb ik Gustavo Gimeno gebeld omdat we niemand konden vinden ter vervanging van Mariss Jansons, voor het concert de volgende avond. Gustavo was assistent die week en had dus de partituren bestudeerd. Als een leeuw pakte hij die kans en zijn carrière ontplofte. Het momentum was daar.

Maar er is natuurlijk maar één grote crisis geweest, rond het vertrek van Daniele Gatti. Daarbij ging het uiteindelijk over respect, van iemand in een machtspositie naar zijn ondergeschikten – dat raakt onze kernwaarden. Het was trouwens in mijn carrière niet de eerste crisis die ik heb moeten bezweren; als directeur word je ook betaald om kapitein te zijn bij slecht weer. Het is de reden dat ik een jaar langer bij het orkest ben gebleven dan ik van plan was. Je staat midden in de storm en ziet wie er overeind blijft en wie er boos wordt of wegloopt. Leerzaam. En soms eenzaam.

Maar gelukkig hadden veel medewerkers vertrouwen en zijn de beslissingen genomen door de bevoegde gremia en het Stichtingsbestuur, tijdens meerdere zorgvuldige vergaderingen.

In die zin vond ik het eigenlijk niet zo ingewikkeld. Het was pas moeilijk geweest als we geen waarden, geen medezeggenschapsmodel hadden gehad. Dan wint de beste spreker op de algemene vergadering. Eigenlijk is het een model dat al 131 jaar heel goed werkt. Ik vind dat het objectieverbaar is, het is in deze crisis geen *window dressing* gebleken. Er is geen systeemcrisis geweest; we staan nog sterk en het publiek is blijven komen. Ons publiek is uiteraard ook een belangrijke betrokkene. Je wilt dat het je blijft vertrouwen. We hebben daarom meteen na de beslissing een bericht de wereld in gestuurd dat alle programma's door zouden gaan – er is uiteindelijk geen enkel concert afgelast. En het orkest is excellent en bevlogen blijven spelen. Ik ben trots op het orkest.'

Dr. Werner Binnenstein-Bachstein
Director Community Arts Lab Wenen

The universal human language: the full potential of art!

'Music is a moral law. It gives soul to the universe, wings to the mind, flight to the imagination, and charm and gaiety to life and to everything.' - Plato

After meeting Jan Raes for the first time and discussing with him the idea of Concertgebouworkest Young (the first orchestra catering for hidden talent between the ages of fourteen and seventeen from all over Europe who deserve a little extra support), it was clear to me right from the beginning of our conversation that he did not see this idea as a kind of 'state of the art' to have or 'noble gesture' of one of the world's most famous leading orchestras. It was Jan's profound personal conviction, his inner motivation and deep understanding of the innovative potential not only of the newly established youth orchestra, but also of the Concertgebouworkest

itself. It was his awareness of the social responsibility and power of the Concertgebouworkest to act as a role model for what could be a driven, diverse Europe. A role model of togetherness and bridge-building in times of daily hate speech and populism rearing their heads on our continent. I could see his dedication to the ‘fight’ for another Europe, a Europe of hope and of new perspectives, where we focus more on what unites us than on our differences.

The universal potential of the arts in the context of our social challenges

Despite our vast capacity to accomplish many things, we seem to be pretty much stuck when it comes to our major challenges (from social inclusion, social justice and migration to climate change, and from healthcare to education). Wherever we look, we see that our challenges have become systemic and interconnected in multiple ways, and our functional silos – efficient though they may be – cannot generate meaningful impact. The nature of our challenges has changed: we do not need to build more and more and grow and grow. Rather, we need to transcend – often systemic – boundaries, even if they seem unbreachable. In this context, the arts have often been relegated to the sidelines for too long, serving more as decoration than as a major tool for impact and change. We believe the nature of our challenges calls for new approaches, tools and instruments. This is why we believe that these challenges also call strongly for art to be considered such a tool in more profound ways, added to and integrated more deeply into our existing arsenal. Art can be an incredibly powerful tool for transcending those limiting boundaries that keep our societies divided and captive and, at the same time, is a source of the new hope we all so desperately and urgently need. The power of the arts lies precisely in its ability to connect and harmonise, to provoke and reconcile, to build a bridge between emotions and rationale.

Our societies in the West have, however, succeeded in defining the arts as a luxury product for those who can afford it. The arts are still considered a luxury when it comes to discussions about what pupils should learn in schools – arts only being taught in the afternoon for those who are interested and who can afford it. Art is treated as an additional qualification or an emotional subject in education made to complement other important

subjects like mathematics and physics – and only if sufficient time is left over and all the ‘necessary’ subjects have been covered. This is fundamentally wrong! Art, and music in particular, is a basic human language – a universal, international language. Access to the arts and participation in cultural life are basic human rights (as defined in Article 27 of the Universal Declaration of Human Rights). Art is therefore not a luxury and never will be. Have we ever heard a philosopher talk about education *without* mentioning the arts? Or not reflecting on the universal, positive value of the arts? No, never. It is wrong and sad to strip the arts from the curricula of our public education school systems and to exclude so many people – those who cannot afford it or may not feel like they are part of the ‘game’ – from these magical artistic endeavours.

The concrete effects/impacts of the arts on individuals, communities and society

The arts, or rather the artistic approach and process applied to their full potential (on a high-quality level with professional artists!), have – as many studies have proven – profound effects and impact on individuals, but also on the social fabric and the social cohesion of groups when applied in the context of ensembles or communities. Many community arts initiatives or social impact art programmes aim to support participants by means of a high-quality artistic process focusing on their individual growth while helping them gain self-confidence and self-esteem. And at the same time, if you think about choirs or orchestras, it also has a positive effect on the ensemble’s cohesion, the social bond created within these groups: being capable of listening to and supporting one another, and sounding together are also proven ‘by-products’ of such high-quality artistic processes. The shared joy of performing together supports friendship, forges ties between people and builds communities. Shared pride strengthens the bonds between us and builds bridges even between groups which were once divided. Another crucial aspect of a high-quality artistic endeavour is the discovery of ‘beauty’. This is essential for all human beings – for all of us! People who participate in these endeavours and perform on a renowned stage often rediscover their inner strength and potential – their inner beauty. But if they work with professional artists, they also take on a certain beauty onstage when focused on creating music together. They begin to shine from the inside, regardless of their physical

appearance. And this is the real meaning of ‘human dignity’. Human dignity means more than just meeting basic needs – it means letting people shine and thrive. Art has the potential to allow human beings to flourish even when they have lost hope because of their current living situation. It inspires them and lets people who can no longer picture a positive future for themselves reimagine another world, another tomorrow. It therefore supports them in discovering and believing in themselves and in the power they have to change their lives. Art gives them hope. And especially in times of crisis with all the negative news every day, art has the potential – even at a societal level – to seed a kind of new hope. A kind of spark that, if we work together, can transcend boundaries and build bridges between divided societies. If we are capable of reimagining or dreaming about another, new positive future inspired by artistic processes or by attending a magical artistic performance, we can also find the energy, the ‘fire’, to work together towards this new hope and a better future for us all!

Arts institutions and their potential and responsibility

Hugo von Hofmannsthal once described arts institutions – particularly such renowned ones as the Concertgebouworkest – as healing places, when talking about the establishment of the Salzburg Festival. Healing places for everyone, as he stated very clearly – for the rich and poor alike! And this simply through their ‘consumption’ of the arts. But as we know, being a proactive participant in an artistic process can have an even greater impact. Many institutions like the Concertgebouworkest have started to establish education and outreach programmes for people who would normally not have the chance to attend such magical musical adventures – healing places – or be a part of such an artistic process. More and more institutions feel an obligation to assume their responsibility for their surrounding communities and for society at large. And it is true: such famous arts institutions have great potential to fulfil the basic human right of access to the beauty of the arts for all. These famous institutions, very often located in our city centres, have much to say. Their board members are important and powerful stakeholders in our societies and therefore also have the potential to influence change: changing society’s views on migration, integration and diversity; influencing our social bonds within communities; changing the value of the arts in school systems; etc. These

arts institutions and their representatives can become role models for others to copy their initiatives or invite them to collaborate. And last but not least, I do believe that fame and power come with a certain responsibility for providing answers, and responding to and offering solutions for actual societal needs and their challenges.

The Concertgebouworkest with Jan Raes – a role model for responsibility and new hope

Although more and more arts institutions like the Concertgebouworkest have started education and outreach programmes, not all of them seem to be driven by the same motivation as the Concertgebouworkest or, more specifically, Jan Raes. But beyond his beliefs and motivation, Jan is also a true entrepreneur! He took the risk of such an endeavour, convincing not just his team around him, but also the Board, who was initially – understandably – hesitant to take such a high risk. And now Concertgebouworkest Young is already a success story. Jan’s entrepreneurial spirit and his drive for innovation and social responsibility served as the baseline for many more programmes that he founded with his team at the Concertgebouworkest: since 2015, small ensembles of musicians from the Concertgebouworkest have been performing at asylum seekers’ centres every six weeks; 400 Syrian refugees were invited to a concert at the Concertgebouw in October 2015; there were concerts at the Amsterdam-based hospital AMC, and other concerts are scheduled at a prison next season. These efforts require a clear and broader vision beyond the core musical achievements of such an orchestra. This vision includes all the potential of an orchestra like the Concertgebouworkest, as well as a strategy to reach its full potential – the full potential of the arts. ‘There is always the possibility of hope,’ as the famous community choreographer Royston Maldoom put it so nicely. Even in times of crisis. And the arts can and will help us reimagine this new way forward together – this desperately needed hope. But it won’t just materialise out of thin air. We have to work together to achieve this – and with stakeholders outside our comfort zones and ‘bubbles’. We do need unlikely allies for this. But we also need more wonderful human beings like Jan Raes to inspire hope. The Concertgebouworkest with its Concertgebouworkest Young can be seen as a new ‘hope institution’, a hope institution motivating us to transcend boundaries and collaborate for a redefined Grand Europe – another world!

Why Music?

- I. Music is a Science.
- II. Music is Mathematical.
- III. Music is a Foreign Language.
- IV. Music is History.
- V. Music is Physical Education.
- VI. Music Develops Insight and Demands Research.
- VII. Music is all these things, but most of all, Music is Art.

That is why we teach music:

Not because we expect you to major in music
Not because we expect you to play or sing all your life...

But so you will be human
So you will recognize beauty
So you will be closer to an infinite beyond this world.
So you will have something to cling to
So you will have more love, more compassion,
more gentleness, more good –
in short, more Life.

(author unknown)

'Verantwoordelijkheid nemen'

Cultuurbeleid & educatie

Kunst- en cultuureducatie is voor jou een belangrijk thema. Waarom vind je het zo belangrijk om daaraan een bijdrage te leveren?

'We leven in een periode waarin paradigma's verschuiven. In het leren omgaan met de grote uitdagingen van deze tijd kunnen kunst en cultuur een belangrijke rol spelen. Helaas besteedt het onderwijs in Nederland hier geen noemenswaardige aandacht meer aan, terwijl meer dan ooit nood is aan de waarde ervan en aan de vaardigheden die ze doorgeven. Ik heb het over *Bildung*, zoals dat in Duitsland en in het oosten van Europa vaak kenmerkend is voor het onderwijs. Educatie die breder is dan alleen het functioneel voorbereiden op een baan. Wij moeten die weg mee ingaan, onderwijs is er om de flexibiliteit van jonge mensen te ondersteunen, hen in de breedte voor te bereiden op verandering en innovatie. Ik denk aan muziekonderwijs, maar ook bijvoorbeeld aan drama, beweging, filosofie en leren spreken.'

De nood is hoog, zeg je. Waar denk je dan aan?

'Veel jongeren groeien op in de complexiteit van nieuw-samengestelde gezinnen, ze zien hun beide werkende ouders weinig, of worden thuis geconfronteerd met kansarmoede. De samenstelling van de bevolking in grote steden wordt steeds diverser en de traditionele samenhang verdwijnt. Vroeger had je in dorpen de kerk en de grote fabriek, maar het sociale weefsel om de kerk is in zeer korte tijd geërodeerd, net als de gemeenschap rond het arbeidsstelsel van de fabriek die sluit of delokaliseert. Daarmee zijn ook culturele circuits verdwenen: het kerkkoor, de ensembles, de fanfares, en daar is vaak niets voor in de plaats gekomen. Mensen hebben de indruk nergens meer bij te horen. Er is dus nood aan gemeenschap, aan sociaal weefsel.

Kunst- en cultuureducatie kunnen hierbij van grote betekenis zijn. Als we denken aan muziekonderwijs: er is nog te weinig onderzoek op dit gebied, maar er is wel een aantal opvallend succesvolle projecten waaruit blijkt dat gezamenlijk musiceren bijdraagt aan sociale cohesie. De vaardigheden die

dat vraagt en ontwikkelt – empathie, zelfdiscipline, sociale vaardigheden en zelfrespect – hebben we bij uitstek nodig in een interculturele samenleving. Van muzische vorming in brede zin, van creëren en actief omgaan met je lichaam, krijg je zelfwaardering. Dat maakt je minder bang van de ander. Ik zou zeggen: geef elke school zijn eigen ensemble, maar ook zijn toneel en zijn sport. Zet dat binnenschools in het curriculum, van de lagere school tot en met de universiteit. Dat betekent wel dat de overheid hierbij een plicht heeft. Iedereen heeft recht op een brede Bildung. Niet iedereen wordt gelijk geboren en niet iedereen heeft evenveel talent, maar iedereen zou gelijke kansen moeten krijgen. Dat is momenteel urgent in een maatschappij waar veel desintegratie en migratie plaatsvindt.’

Je noemt in het kader van de marktwerking het gevaar dat alleen de geprivilegieerden in onze samenleving in aanraking komen met kunst. Veel mensen associëren een cultureel topinstituut als het Concertgebouworkest juist met geprivilegieerd publiek...

‘Wij kiezen er bewust voor om met onze kwaliteit ook mensen te bereiken voor wie een zaal als Het Concertgebouw misschien onbekend is, of voor wie het anders onmogelijk is een concert met klassieke muziek live te ervaren. Zo nodigden we Syrische vluchtelingen uit voor een concert in Het Concertgebouw en speelden we kamermuziek in asielzoekerscentra. Recentelijk gaven we een Koningsnachtconcert speciaal voor leerkrachten, en traden we op in de grote hal van het Amsterdam UMC. Inmiddels is ook een soortgelijke uitvoering gepland in een gevangenis.’

Waarom moet vanuit de culturele sector steeds weer uitgelegd worden hoe waardevol de verschillende kunstdisciplines zijn?

‘Het is moeilijk omdat in Nederland steeds meer sectoren in termen van “vermarkten” worden benaderd. De gezondheidszorg, de media, maar ook het onderwijs worden beheerd als een commercieel bedrijf. En wat is de miserie van een commercieel bedrijf? Winst maken, of zoveel mogelijk mensen bereiken – dat moet meetbaar zijn. Maar als je als overheid in kunst en cultuur investeert, zou je dat moeten doen omdat je gelooft in de waarde ervan. En niet alles van waarde is meetbaar. Bovendien, wanneer je educatie laat afhangen van de markt, kan alleen de geprivilegieerde beter onderwijs en kunsteducatie krijgen. Helaas is het debat onder invloed

van het populisme de laatste jaren verder aangescherpt. Er zijn domme uitspraken gedaan – alsof kunst links zou zijn, alsof kunst en cultuur een hobby zouden zijn. Kunst heeft geen kleur.

De benadering van kunst in termen van “marktwerking” is historisch zo gegroeid: Nederland heeft vanuit zijn geschiedenis een internationale handelscultuur. Grote ambities, ik bewonder dat en heb daar veel van geleerd. In die zin ligt er een culturele noord-zuidgrens tussen Nederland en België. Ik heb bijna vijf jaar het Rotterdams Philharmonisch Orkest geleid, en elke dag stak ik die grens over om te reizen tussen Antwerpen en Rotterdam. Ik voelde het verschil in wereldbeelden. Hoe ga je om met onderwijs? En met geld, de euro? Vanuit het Angelsaksisch georiënteerde denken – deels geïnspireerd door het calvinisme – gaat men duidelijk anders om met geld dan in het zuiden. De koopman zit hier in het DNA, iets moet wel renderen, commercieel aantrekkelijk zijn. Het gaat over inkomsten en uitgaven, en de overheid trekt zich sneller terug.

Het zou goed zijn als we onze blik meer richten op het zuiden en oosten van Europa, waar overheden beseffen hoe belangrijk cultuur is. Het mag ook meer over de boodschap van de kunstenaar gaan; de zaal hoeft niet altijd vol te zitten. De politiek is in Zuid-Europa nauwer betrokken – wat zeker ook nadelen heeft. Maar gesubsidieerde kunstinstellingen nemen daar een onbetwiste maatschappelijke positie in. Oost-Europa is inspirerend omdat mensen de canon van de literatuur en kunst nog kennen, die krijgt men mee op school. Je ziet dat Nederland zich steeds meer tussen de verschillende Europese culturen bevindt. De liaison tussen Engeland en Amerika verandert door de gebeurtenissen de laatste jaren, door de Brexit wordt Nederland eenzaam in Europa. Tegelijkertijd is het helder dat veel problemen alleen door Europa aangepakt kunnen worden: ecologische problemen, fiscaliteit, sociale zekerheid, migratie.

De vraag is nu: gaat Nederland alleen mee met een aantal Baltische staten en Scandinavië? Moet de boekhouding voor iedereen kloppen? Of laten we een beetje begrotingstekort aan de zuidelijke landen? Dat is een ideologisch debat, een noord-zuidkwestie. Tegelijkertijd is er een cultureel debat, een oost-westbreuklijn – waarin Duitsland en het oosten een rol

spelen. Deze landen trekken een meer culturele kaart, soms een identitaire kaart. Zij zijn trots op hun eigenheid en dat mag natuurlijk. Die twee debatten vinden tegelijkertijd plaats. Nederland bevindt zich op beide kruispunten. We moeten opletten met kritisch en arrogant om te gaan met Oost- en Zuid-Europa. Uiteindelijk is Europa een cultureel extreem rijk en creatief gebied en het grootste vredesproject ooit. Cruciaal is dat we met elkaar in contact zijn en dat we elkaar waarderen, dat we elkaar niet verliezen. Dat lukt niet als we samen alleen over geld praten. We bevinden ons op een kantelmoment. Ik ben nieuwsgierig welke kant we opgaan – ik hoop richting het hybride empathische model – met het beste van beide.’

Jij ziet hier een taak voor de Europese politiek...

‘Ik geloof in een geocultuurpolitiek op Europees niveau. We hebben een punt aan de horizon nodig. Wat is belangrijk voor de culturele toekomst in Europa? Hoe treden we die toekomst gezamenlijk tegemoet? Ik pleit voor wat meer “eurocentrisme”. Een gevoel van trots over het enorme erfgoed dat we koesteren – het is ongelooflijk wat wij hebben gegenereerd het afgelopen millennium. De vraag is dan op welke manier we dat erfgoed levendig houden en creatief blijven, en hoe we daarbij de onderlinge verschillen overbruggen. Hoe komen we dichterbij elkaar?’

Het zou goed zijn als er een Europese langetermijnvisie op educatie komt, waarbinnen een brede muzische vorming voor iedereen geborgd is. Onderwijs als sociaal-cultureel instrument dat bruggen slaat en grenzen verlegt. Daarbij kunnen culturele uitwisseling, al vanaf de middelbare school, en tweetalig onderwijs vanaf de lagere school, waardevolle middelen zijn voor het vergaren van meer empathie en kennis. Ik denk dat dit soort ontwikkelingen Europa op de kaart kunnen houden.’

Terug naar het Concertgebouworkest. Met je komst als algemeen directeur is muziekeducatie een belangrijk speerpunt geworden. Hoe hebben jullie dat vormgegeven?

‘Met het educatiebeleid willen we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen door onze kennis te delen en over te dragen, gericht op talentontwikkeling. Dat raakt weer aan *l’art pour l’autre*. Enerzijds willen we muziek toegankelijk maken voor alle jongeren. Anderzijds richten we ons

op jong muzikaal toptalent. En ook het initiëren van nieuw publiek met series als Essentials en Horizon is voor mij een vorm van educatie.

Met onze projecten voor het binnenschoolse muziekonderwijs sluiten wij aan bij de idealen van Méér Muziek in de Klas, een stichting waar ik medestichter en ambassadeur van ben – en waarbij ook koningin Máxima oprecht betrokken is. Onze musici spelen bijvoorbeeld ook in de klas op basisscholen, we hebben educatieve apps ontwikkeld en werken samen met opleidingen in het voortgezet onderwijs – van vmbo tot gymnasium. Met de komst van RCO House gaan we nog een stap verder, omdat we nu structureel groepen kinderen en jongeren kunnen ontvangen.

Daarnaast leiden we zelf ook musici op. Voor de ontwikkeling van toptalent hebben we de Academie van het Concertgebouworkest: gedurende een seizoen maken jonge musici onder de vleugels van het orkest een brede muzikale en persoonlijke ontwikkeling door. De afgelopen elf jaar is de orkestacademie geprofessionaliseerd en gegroeid van vijf naar tien posities. Een ander belangrijk project op het gebied van talentontwikkeling is in de zomer van 2019 succesvol van start gegaan: Concertgebouworkest Young, een Europees jeugdorkest dat bestaat uit jongeren van 14 tot en met 17 jaar. Tijdens dit zomerproject investeren we in een volgende generatie getalenteerde Europese musici – met een bijzondere focus op jongeren die door omstandigheden minder mogelijkheden hebben om hun muzikale talent op hoog niveau te ontwikkelen. De eerste editie maakte ik van dichtbij mee. Het traject dat die jongeren in twee weken hebben doorlopen is ongelooflijk. Een topdirigent, Pablo Heras-Casado – ze hingen aan zijn lippen –, een Tsjaikovski-symfonie, een befaamd solist, concerten in de mooiste zalen. Alles alleen maar beter dan ze uit hun eigen omgeving kennen. De concerten waren uiteindelijk fabelachtig en overstegen iedere vorm van routine. Het publiek brak de zaal af.

Maar ‘Young’ gaat over meer dan muziek. Het gaat ook over ontmoeting, en de ervaring van in het buitenland zijn. Over samenleven, samenwerken en samenspelen met mensen met een andere achtergrond. Over jezelf niet kunnen verstoppen en de ander opzoeken. Door deze muzikale en sociale ervaring vindt transformatie plaats, de jongeren keren anders

terug naar huis. Ze houden contact met vrienden die zeven landen verder wonen, ze zijn gemotiveerd om door te studeren en ze delen hun ervaring en liefde voor muziek met leeftijdgenoten. Young is de kans om verborgen talent te ontdekken en te ondersteunen, en voor mij een treffend voorbeeld van de verbindende kracht van muziek.'

Philippe Herreweghe

Artistiek leider Collegium Vocale Gent en Orchestre des Champs Élysées

Gastdirigent Koninklijk Concertgebouworkest

Hulde aan Jan Raes

België is klein, en Vlaanderen nog kleiner, maar het is opmerkelijk hoeveel topmanagers uit dit bescheiden gebied in het buitenland aan het hoofd zullen hebben gestaan van zeer prestigieuze bastions in de media- en cultuurwereld, en met name in de muziek. Hierbij denk ik aan Gerard Mortier, Bernard Focroulle, Serge Dorny, Ivo van Hove, Peter Vandermeersch en ook aan Jan Raes.

Ik ben niet weinig fier, in het prille begin van zijn schitterende carrière, een bescheiden rol te hebben mogen spelen. Toen het Filharmonisch Orkest van Antwerpen, dat sinds kort luistert naar de voor Nederlandse begrippen rare naam van ASO (Antwerp Symphony Orchestra), eind jaren negentig naar een nieuwe manager zocht, heb ik met volle overtuiging de toenmalige directeur van het Antwerps conservatorium aangeprezen: Jan Raes. Die kweet zich de volgende jaren zo voortreffelijk van zijn taak dat hij voor ons veel te vroeg niet mét maar náár de noorderzon verdween, eerst naar Rotterdam, vervolgens naar het Concertgebouworkest.

Jan heeft dan ook vele gaven en kwaliteiten. Vooreerst is hij zélf musicus, en heeft hij als fluitist het reilen en zeilen van een orkest van binnenuit grondig leren kennen. Dat is een grote troef: niet alle managers kunnen een partituur lezen, en weinigen weten wat het écht betekent dag in, dag uit te repeteren met soms ingewikkelde collega's en dirigenten van diverse pluimage. Verder heeft Jan de flitsende intelligentie van zijn

mooie dochters, de diplomatie van een Renaissancebisschop, en vooral het empathisch vermogen en de psychologische finesse die hem toelaten zijn gesprekspartners het gevoel te geven dat hij alle tijd heeft en dat hij werkelijk luistert. Hij doet dat ook echt, en dát kan het verschil maken om conflicten te helpen oplossen of samen dromen waar te maken: het gaat om de inhoud, niet om het ego, en al zeker niet om zijn ego. Kortom, Jan heeft alles in zich om een groot intendant te zijn en de laatste elf jaar heeft hij zijn talenten als manager van het Concertgebouworkest schitterend kunnen uitvouwen.

Ook het beste orkest van de wereld heeft nood aan een uitzonderlijk be- gaafd en gedreven algemeen directeur, net zoals de beste concertzaal of het meest prestigieuze festival niet kan bloeien en betekenis kan hebben zonder een competent, rechtgeaard, bevlogen en inspirerend intendant. *Fortuna vitrea est, tum cum splendet, frangitur*. Visionaire intendanten zijn vandaag zelfs onmisbaarder dan ooit, want de wereld van de klassieke muziek bevindt zich op een hellend vlak, al gaat alles ogenschijnlijk voortreffelijk. Met name het orkestleven is vandaag rijker dan ooit, zeker kwantitatief gezien. In mijn geboortestad Gent (250.000 zielen) bijvoorbeeld waren er in mijn jeugd (zestig jaar geleden) hooguit twee concerten per maand, nu zijn er dat wel twee per dag. En ook kwalitatief zijn die concerten veel hoogwaardiger dan vroeger: het repertoire is veel breder en gaat nu van Ciconia tot soms Thomas Adès, en wordt veel beter en stijlbewuster gespeeld en gezongen. Natuurlijk kreeg ik als kleine jongen ook eens een geniale pianist te horen, en hebben de jaarlijkse Bruckneruitvoeringen met het Concertgebouworkest onder leiding van Bernard Haitink op mijn kinderzieltje een onuitwisbare indruk gemaakt. Maar globaal gezien waren de zeldzame concerten van een veel lager niveau.

Doch in een versnelde beweging, en anders dan in de urban music, hard rock, new wave, hardcore punk, new age, rap en in een schier eindeloos aantal andere hedendaagse genres, is de klassieke muziek die in onze traditionele concerttempels wordt uitgevoerd sinds Mahler, steeds meer het contact met de sociale politieke realiteit en met de tijdgeest van het nu en heden kwijt. Er wordt – bijna uitsluitend – oude muziek gespeeld.

De *Boetepsalmen* van Orlando di Lasso werden geschreven in opdracht van Hertog Albrecht V van Beieren, zelf een uitstekend musicus. Deze muziek weerspiegelt de religieuze ideologie en het diepste gevoelsleven van de in aantal zeer beperkte elite die ervoor betaalde. De drie laatste symfonieën van Mozart laten zowel zijn vrijmetselaarsideaal horen als het streven naar verlichting van de aristocratie en de hoge burgerij die ervoor betaalden.

Bruckners symfonieën kregen het al moeilijker om te worden uitgevoerd omdat ze hoogst eigenzinnig waren en uit zijn neuroses ontsprongen. Toch betaalde de prins van Liechtenstein voor de (late) uitvoering van zijn *Tweede symfonie* in Wenen, alwaar de burgerij in de ban was van de Untergangs-eschatologie en de daarbij horende diepe psychologische visioenen die hun leven beheersten.

De broodheer van het huidige concertleven is de geur-, kleur- en vooral ideologieloze staat. Er is nog slechts de nieuwe Heilige Drie-eenheid van Steven Pinker: wetenschap, technologie en geld. Een begrijpelijkerwijs groot deel van de muziek waar de jeugd die onze muziektempels niet binnentreedt naar luistert, brult deze leegte uit, of schreeuwt luid zijn verzet tegen deze verschrikkelijke gevestigde orde.

De klassieke muziek daarentegen kijkt achterom, opzij of in het beste geval naar binnen. En dat is meteen haar onnoemelijk grote en onvervangbare waarde. Zoals Wittgenstein al zei: 'zelfs al waren alle wetenschappelijke problemen opgelost, toch blijven er de grote levensvragen waar de wetenschap niet op kan antwoorden'. De kunst kan dat ook niet, maar helpt ons die vragen scherper te stellen, helpt ons beter te twijfelen en meer mens te zijn.

In de Middeleeuwen leerden Petrarca's brieven over zijn beklimming van de Mont Ventoux zijn tijdgenoten voor het eerst een landschap te 'zien'. In de Renaissance maakte Piero della Francesca de hele mensheid van toen en nu voor het eerst deelgenoot aan het onpeilbare visioen in de blik van Constantijn. In de negentiende eeuw liet Bruckners Adagio van zijn *Tweede symfonie* ons voor het eerst en voor altijd de mythische kosmische stilte horen die ons verbindt in onze eenzaamheid.

Deze kunst hebben wij nodig om menswaardig te leven.

Zoals gezegd wordt het huidig klassiek muziekleven gefinancierd door een geur- en kleurloze staat, dat wil die staat, naar Scandinavisch model, ook zijn. Men zou zich bijna verheugen in het feit dat deze staat, anders dan in de dertiger jaren, ook ideologieloos is, want als hij dat vandaag een beetje probeert te zijn en hij de kunst bijvoorbeeld in een 'natievormend' keurslijf wil wringen, begint het onfris te ruiken.

De staat heeft echter macht over de muziek, want de luisteraar betaalt slechts een fractie van de kosten: de rest wordt aangevuld met subsidies, en het is dan ook logisch dat de staat liever volle zalen ziet.

De intendanten van de reguliere zalen en orkesten zitten dus in een dubbele tang: enerzijds die begrijpelijke eis, en dan het feit dat de concertbezoekers zelf steeds minder muzikale cultuur hebben en daardoor steeds meer 'klanten' worden.

Het gedroomde, ideale antwoord zou zijn: een degelijke muzikale opleiding van alle kinderen, geschiedenis- en kunstonderwijs, en een verlicht beleid. Het pragmatische antwoord is: competente, bevlogen, geïnspireerde intendanten – curatoren, leiders.

Die zijn er gelukkig nog. Hulde aan Jan.

Overzicht wereldpremières, Nederlandse premières en opdrachtcomposities

In de periode van 2009 tot 2020 zijn diverse werken voor het eerst uitgevoerd door het Concertgebouworkest. Een groot deel van die wereldpremières of Nederlandse premières waren door het orkest in opdracht gegeven.

Wereldpremières

- 22 januari 2009, Otto Ketting *Trajecten* *
- 19 maart 2009, Michel van der Aa *Spaces of Blank* *
- 12 november 2009, Mahler/Colin Matthews 'Nicht zu schnell' uit *Pianokwartet* *
- 12 november 2009, Geert van Keulen *Fünf tragische Lieder*
- 18 juni 2010, Rodion Sjtjedrin *Hoboconcert* *
- 9 oktober 2010, Willem Jeths *Scale* *
- 24 maart 2011, Joey Roukens *Out of Control* *
- 29 maart 2011, Patrick Watson/Jules Buckley *arrangement diverse songs* *
- 26 januari 2012, Debussy/Bart Visman *Images oubliées* *
- 26 januari 2012, Klaas de Vries *Providence* *
- 13 april 2012, James MacMillan *Hodie puer nascitur* *
- 29 april 2012, Fink (Fin Greenall)/Jules Buckley *arrangementen songs* *
- 22 juni 2012, Richard Rijnvos *Antarctique* *
- 22 juni 2012, Kaija Saariaho *Circle Map* *
- 14 december 2012, Mayke Nas *Down the Rabbit-Hole* *
- 17 januari 2013, Magnus Lindberg *Era*
- 17 januari 2013, Willem Jeths *Clamavi* *
- 10 april 2013, Bob Zimmermann *Variaties op 'Komt vrienden in het ronden'* *
- 29 april 2013, José James/Jules Buckley *arrangementen songs* *
- 30 april 2013, Armin van Buuren/Tom Trapp *Intense* *
- 12 september 2013, Fons Merkies *Elevator Sequence* *
- 12 september 2013, Vincent van Warmerdam *Louisiana Story* *
- 12 september 2013, Joey Roukens *Chase* *
- 3 november 2013, Louis Andriessen *Mysteriën* (opdracht Concertgebouw)
- 23 januari 2014, Detlev Glanert *Frenesia* *
- 13 maart 2014, Kris Defoort *Human Voices Only* (opdracht deBuren)
- 6 november 2014, Michel van der Aa *Vioolconcert* *

- 29 januari 2015, Tan Dun *Wolf* *
- 19 maart 2015, Martijn Padding *Ick segh adieu* *
- 12 juni 2015, Richard Rijnvos *fuoco e fumo* *
- 25 september 2015, George Benjamin *Dream of the Song* *
- 22 november 2015, Nick Woud *Pepernoten voor groot orkest* *
- 6 januari 2016, Genevieve Murphy *Say the Color* (opdracht Van Gogh Museum)
- 26 april 2016, Benjamin Clementine/Jules Buckley *arrangementen songs* *
- 26 april 2016, Benjamin Clementine orkestratie Jules Buckley
Bonne chance mes enfants *
- 16 juni 2016, Ryan Lott *The Swift And The Storm* (opdracht Holland Festival)
- 22 september 2016, Mayte Martín/Florian Magnus Maier *bewerking lied* *
- 4 november 2016, Detlev Glanert *Requiem voor Jheronimus Bosch* *
- 1 februari 2017, Bram Kortekaas *Leonard Bernstein, Security Matter – C* *
- 2 februari 2017, Richard Rijnvos *Amérique de Nord* *
- 8 februari 2017, Joey Roukens *Boundless (Hommage to L.B)* *
- 7 april 2017, Djuro Zivkovic *The Mystical Sacrifice* *
- 7 april 2017, Franghiz Ali-Zadeh *Nasimi Passion* *
- 20 april 2017, James MacMillan *Tromboneconcert* *
- 26 april 2017, Patrick Watson/Jules Buckley *arrangementen songs* *
- 11 mei 2017, Ryan Wigglesworth *Clocks from A Winter's Tale* *
- 7 oktober 2017, Rozalie Hirs *Parallel worlds*
(opdracht Universiteit van Amsterdam)
- 19 oktober 2017, Peter Eötvös *MULTIVERSUM* *
- 6 december 2017, Erkki-Sven Tüür *piccoloconcert Solastalgia* *
- 12 april 2018, Guillaume Connesson *Eiréné* *
- 17 januari 2019, Christiaan Richter *Wendingen* *
- 4 april 2019, Nico Muhly *nieuwe muziek toneelproductie Dood in Venetië* *
- 9 mei 2019, Michel van der Aa *Dubbelconcert voor viool en cello* *
- 26 juni 2019, Spinvis *nieuw werk kamermuziek* *
- 28 augustus 2019, Detlev Glanert *Idyllium*
(opdracht Concertgebouworkest Young)
- 9 januari 2020, Martijn Padding *Softly Bouncing*
- 31 januari 2020, Theo Verbey *nieuw werk*
- 8 maart 2020, Wolfgang Rihm *nieuw werk*

* opdrachtwerk van het Concertgebouworkest

Nederlandse premières

- 11 december 2008, Esa-Pekka Salonen *Pianoconcert*
3 april 2009, James MacMillan *St John Passion* *
19 juni 2009, Fazil Say *Silence of Anatolia*
25 september 2009, Erkki-Sven Tüür *Aditus*
15 oktober 2009, Tan Dun *Four Secret Roads to Marco Polo*
15 oktober 2009, Tan Dun *Pianoconcert 'The Fire'*
21 januari 2010, Magnus Lindberg *Violconcert*
11 maart 2010, Thomas Adès *Overture, Waltz and Finale from 'Powder Her Face'*
9 april 2010, Anton Bruckner *Symphonisches Präludium*
9 april 2010, Detlev Glanert *Fluss ohne Ufer* *
3 juni 2010, George Benjamin *Duet*
18 juni 2010, Luciano Berio '4 *Dédicaces*'
23 september 2010, Tristan Murail *Terre d'ombre*
9 maart 2011, Hans Werner Henze
Adagio, Fuge und Mänandentanz uit 'Die Bassariden'
17 maart 2011, Mark-Anthony Turnage *Texan Tenebrae* *
17 juni 2011, Thomas Adès *Violconcert 'Concentric Paths'*
17 juni 2011, Thomas Adès *Polaris* *
22 juni 2011, Hiba Al Kawas *Moments in Krakow*
22 juni 2011, Fazil Say *Alla Turca Jazz* (toegift)
15 december 2011, Detlev Glanert *Insomnium* *
13 april 2012, Harrison Birtwistle *Machaut à ma Manière*
13 april 2012, Charles Wuorinen *Machaut mon chou*
4 juli 2012, Ahmet Adnan Saygun *Suite op. 14*
13 september 2012, Tristan Murail *Le désenchantement du monde* *
3 oktober 2012, Mark-Anthony Turnage *From the Wreckage*
11 oktober 2012, Jörg Widmann *Teufel Amor*
14 december 2012, Frédéric Devreese *Pianoconcert nr. 4*
14 december 2012, Luc Brewaeys *Along the Shores of Lorn*
17 april 2013, Hans Werner Henze *Elogium Musicum*
26 april 2013, John Harbison *Remembering Gatsby*
5 juni 2013, Esteban Benzecry *Colores de la Cruz del Sur*
5 juni 2013, Peter Lieberon *Neruda Songs*
13 juni 2013, Heinz Holliger *Ardeur noire*
13 juni 2013, Bernd Alois Zimmermann *Alagoana*

- 13 september 2014, Elisabeth Lutyens *Suite uit 'The Skull'*
23 januari 2014, Anders Hillborg *Klarinetconcert 'Peacock Tales'*
6 februari 2014, Magnus Lindberg *Pianoconcert nr. 2* *
20 juni 2014, Helen Grime *Everyone Sang*
12 december 2014, Luc Brewaeys *Symphony No. 6*
29 januari 2015, Tan Dun *Nu Shu* *
25 september 2015, Julian Anderson *Eden*
15 oktober 2015, John Adams *Scheherazade. 2* *
3 december 2015, James MacMillan *Pianoconcert nr. 3*
15 januari 2016, Gerard Schurmann *delen uit Six Studies of Francis Bacon*
14 april 2016, Thomas Adès *Totentanz*
16 juni 2016, Andrew Norman *Unstuck*
22 september 2016, Mauricio Sotelo *Muros de dolor ... III*
12 oktober 2016, HK Gruber *Aerial*
23 juni 2017, György Kurtág *Petite musique solennelle*
29 september 2017, Anders Hillborg *Bach Materia*
1 februari 2018, Matthias Pintscher *violconcert Mar'eh*
1 februari 2018, Noriko Baba *Hagoromo suite en L'oiseau à deux têtes*
14 maart 2018, Jörg Widmann *Babylon-Suite* *
15 juni 2018, Krzysztof Penderecki *Ciaccona*
18 oktober 2018, Karim Al-Zand *Lamentations on the Disasters of War*
24 oktober 2018, Alexander Zemlinsky *Lustspiel-Ouverture*
24 oktober 2018, Blai Soler *Sol*
20 maart 2019, Lotta Wennäkoski *fluitconcert Soie*
10 mei 2019, Peter Eötvös *Alla vittime senza nome*
14 juni 2019, Harrison Birtwistle *Sweet Disorder... pianoconcert*
19 juni 2019, Detlev Glanert *Weites Land*
11 oktober 2019, John Barry *la Plus forte opera*
11 oktober 2019, Thomas Adès *Suite uit 'Powder Her Face'*
16 januari 2020, Dean Dramatis *Personae*

* opdrachtwerk van het Concertgebouworkest

Deze uitgave is een initiatief
van het Koninklijk Concertgebouworkest
ter gelegenheid van het afscheid van
Jan Raes als algemeen directeur,
december 2019

Koninklijk Concertgebouworkest
Gabriël Metsstraat 16 | 1071 EB Amsterdam
Postbus 78098 | 1070 LP Amsterdam

COLOFON

eindredactie, interview en tekst

Marije Bosnak

redactie

Anne Christin Erbe, Michiel Jongejan

correcties

Annelieke Tillema

vertaling

Josh Dillon

fotografie

Marco Borggreve; portret Jan Raes
Simon van Boxtel; portret Concertgebouworkest

grafisch ontwerp

Atelier René Knip en Rens Martens

druk

Drukkerij robstolk®



CONCERTGEBOUWORKEST