

כיצד ניצלה תזמורת הקאמרטה הישראלית ירושלים מסכנת סגירה

מאת: מיקי גור, מנכ"ל הקאמרטה בעונת 07/08

הסקירה מוקדשת לעוסקים במינהל

תרבות בישראל.

פתח דבר

במחצית שנת 2007, הגיעה תזמורת הקאמרטה הישראלית אל עברי פי פחת. התזמורת היתה חדלת פרעון. צווי עיקול הוטלו עליה מדי יום ביומו. הנגנים לא קיבלו שני חודשי משכורת. ספקים לא קיבלו את התמורה לעבודתם. מסים ותשלומים סוציאליים לא הועברו. החובות הלכו ותפחו ונשקו לסכום של כעשרה מליון שקלים. באירופה הוכרזה התזמורת כ"פרסונה נונ גרטה" וזאת לאחר שמקהלות, נגנים וזמרים שהגיעו ארצה לא קיבלו את שכרם גם בחלוף שנה ושנתיים ממועד השתתפותם בקונצרטים של הקאמרטה.

משרד התרבות הקפיא לחלוטין את התמיכה הציבורית שהגיעה לתזמורת וסירב בתוקף לשנות את עמדתו. עיריית ירושלים, שהיתה באותה עת בשליטת החרדים, לא נחלצה לעזרה. מנגד, עורכי דין ממולחים נשכרו על ידי הנושים, כדי למצות עם התזמורת כל הליך משפטי אפשרי.

במצב נואש זה, מצב של פשיטת רגל הלכה למעשה, ננטשה התזמורת על ידי הצוות המינהלי שלה ומשרדיה נותרו כמעט ושוממים. לא מעט מומחים כבר הסכימו עם סגירתה הבלתי נמנעת של התזמורת הירושלמית הותיקה וספדו לה ולגורלה.

היום, שנתיים לאחר מכן, במחצית שנת 2009, תזמורת הקאמרטה הישראלית חיה, בועטת, נושמת והרבה מעבר לכך. התזמורת מופיעה עם טובי הנגנים בעולם, השלימה סדרת הופעות באירופה בהצלחה רבה ומצבה הכלכלי איתן. עונת המנויים הבאה נראית מצוינת וטובה מאי פעם.

כיצד התרחש הנס?

בדפים הבאים אסקור כמה מהמהלכים שהביאו להצלחה של הקאמרטא. אינני מתיימר לתת כאן סקירה מקיפה ומלאה וגם לא לתת משקל וציון לכל פעולה שנעשתה. מטרת המסמך היא לסייע ברעיונות ובדוגמאות למנהלי מוסדות התרבות בישראל שכולם, כך דומה, נמצאים במצוקה כלכלית מתמשכת.

גם אם יוזכרו כאן שמות כאלה ואחרים אין לראות באלה אחראים בלעדיים להצלחת מבצע הצלחה של הקאמרטא. הקאמרטא הישראלית ירושלים ניצלה בזכות רבים וטובים: המנהל המוסיקלי והנגנים שלעולם לא קיפלו את דגל המצוינות; אלפי המנויים ששמרו לתזמורת אמונים; הנאמן רב הנסיון והתושיה; הועד המנהל ועמותת הידידים שלא חסכו מאמץ; התורמים שפתחו את ליבם ואת כיסם; הקרנות שנחלצו לעזרה ובראשן קרן ירושלים; משרד התרבות ועיריית ירושלים שהתעשתו ברגע האמת; הנושים ובנק הפועלים שהיטיבו להבין את המצב; השותפים והספקים שהמשיכו לתת אמון; המוסיקאים מחו"ל שהמשיכו להגיע; הצוות המינהלי המסור; התקשורת שתמיד פרגנה...

התזמורת

לא בכדי ניצלה הקאמרטא. היא היתה ראויה להינצל. זהו אולי הלקח החשוב ביותר מכל מה שייכתב בהמשך: **מוסד תרבות שאין לו מה להציע לא יוכל לשרוד לאורך זמן גם אם יעמדו לרשותו מיטב עורכי הדין והכלכלנים.**

הקאמרטא הישראלית הירושלים שהוקמה על ידי אבנר בירון, מנהלה המוסיקלי מיום הווסדה ועד היום, היא תזמורת מופלאה ויחידה מסוגה. התזמורת הקאמרית הטובה ביותר בישראל והיחידה שזכתה לדירוג מצוין ממשרד התרבות. התזמורת המורכבת מכ- 35 נגנים, עולים חדשים וישראלים, הקפידה לשמור על הסטנדרטים הגבוהים שקבעה לעצמה במשך כל השנים וכך נהגה אפילו בחודשים הקשים שבהם לא קיבלו נגני התזמורת את משכורתם.

אם אכן אין רע בלי טוב אפשר לציין את העובדה שהמשבר הנורא מכל לא פקד את הקאמרטא בעיצומה של העונה אלא בתקופת הפגרה. משנטש הצוות המנהלי את משמרתו, התגייסה קבוצת נגנים בהתנדבות לעבודת המשרד ושכנעה טלפונית כאלפיים מנויים נאמנים לשים את כספם על קרן הצבי ולחדש את המנוי לעונת 07/08 שפתיחתה לא היתה מובטחת. חשוב להדגיש: למרות המשבר הקשה מנשוא, הקאמרטא לא ביטלה מעולם ולו קונצרט אחד.

כפי שיובהר בהמשך, "השגעון לדבר" תרם גם לכניסה למשבר וגם ליציאה ממנו.

לא הייתי שותף לתכנון עונת 07/08. על פניו ניתן לקבוע כי עונה זו תוכננה על פי אותם עקרונות שהנחו את הקאמרטת בעונות שקדמו לה: שתי סדרות, ווקאלית וכלית, כל אחת בת שישה קונצרטים. רפטואר ייחודי שכלל גם שילוב של מוסיקה ישראלית מקורית. שילוב מאסיבי של אמנים מובילים מחו"ל. (מייקל צ'אנס, אלכסנדר קורסנטייה, נטלי גוטמן לדוגמא) בסיס של כ 50-60 קונצרטים למנויים ובנוסף, קונצרטים מיוחדים על פי יזמה או דרישה.

למותר לציין כי לתכנית האמנותית יש השפעה מכרעת על ההצלחה העסקית של מוסדות תרבות. ניתן לפרט ולהרחיב אודות הקונפליקטים המובנים בין הרצוי למצוי בין שיקולים אמנותיים לשיקולים מסחריים. סקירה זו לא תעסוק בהיבט מרכזי זה אלא תתמקד בהיבטים משפטיים, כלכליים וארגוניים.

הקפאת הליכים

להבדיל אלף אלפי הבדלות, ניתן להמשיל את סיפור הצלחה של הקאמרטת לסיפור הצלחה של השייטת שטבעה במימי הירקון. בתחילה נמשתה מין המים, הונשמה מפה אל פה והועברה לבית החולים, לאחר מכן, שכבה פרק זמן בחוסר הכרה במחלקת טיפול נמרץ, לאחר מכן הועברה לשיקום בבית לוינשטיין ועתה שבה לאימוני החתירה והשייט בשאיפה להגיע להישגים ספורטיביים אף טובים יותר מאלה שקדמו לטביעתה.

מכל אלה, המהלך הראשוני שהציל באמת את חייה של השייטת מגולם בקפיצתו הנחושה למים של האזרח שחילץ את השייטת ממלכודת הקיאק והוציאה אל היבשה. בסיפור הצלחה של הקאמרטת, המהלך המקביל לכך הוא הבקשה מבית המשפט למתן צו הקפאה.

הצו להקפאת הליכים, שאכן ניתן על ידי בית המשפט, הוכיח את עצמו ככלי בעל עוצמה מדהימה לשיקומה של עמותה שהיתה חדלת פרעון לחלוטין.

ראשית, הוקפאו כל ההליכים המשפטיים של הנושים שהביאו לשיתוקה של התזמורת ושמשו עילה למדינה להימנעות מהעברת התמיכות השוטפות על פי חוק התקציב. ושנית, נסללה הקרקע לפתיחת דף חדש אל מול העובדים והספקים כאשר בוצעה הפרדה מלאה בין חובות העבר שנצברו עד ליום מתן צו ההקפאה לבין הפעילות השוטפת.

זכתה תזמורת הקאמרטה ועו"ד עמי פולמן מונה לנאמן מטעם בית המשפט. פולמן, בעל נסיון רב ומומחה ראשון במעלה למקרים מסוג זה, השכיל לשכנע גם את הנושים המועדפים לתמוך בהקפאת ההליכים. באופן אבסורדי היה עליו להתגבר על התנגדות כונס הנכסים מטעם המדינה שלזרוע אחרת שלה, משרד התרבות, היתה אחריות לא מבוטלת לקריסתה של התזמורת.

ניהול המשבר על פי התמחויות

בדיעבד, אחד הלקחים שניתן להפיק מסיפור הצלחה של הקאמרטה משול גם לסיפור הצלחה של השייטת.

לכל שלב בתהליך ההצלה נחוצות מיומנויות שונות. בתחילה טיפלו בשייטת הרופאים מומחי הטראומה. בהמשך, פיזיותרפיסטים ופסיכולוגים ורק בסוף התהליך חזר לפעילות מאמן השייטת שסייע לה להגיע להישגים הספורטיביים.

בפרוץ המשבר ומשניתן צו ההקפאה, נלקחה הקאמרטה ממייסדיה וממנהליה. כל זכויות החתימה וסמכויות הניהול הועברו לאחריותו הבלעדית של הנאמן. הנאמן טיפל בסיוע עורכי דין ממשרדו בכל הליכי הקפאת ההליכים והסדר הנושים. בהמשך, מינה הנאמן מנכ"ל בעל נסיון בתחום העסקי לטיפול בהקמתה מחדש של התזמורת על רגליה. המנכ"ל, מיקי גור, כותב שורות אלה, נבחר לתפקידו למרות היעדר נסיון בתחום המוסיקה הקלאסית.

למזלה של הקאמרטה, היטיב הנאמן להבין, אולי גם בניגוד לאינטרסים הכלכליים הצרים של משרדו, כי ככל שיצמצם את תחומי אחריותו במהירות יאיץ הדבר את תהליך השיקום ואכן- בחלוף חצי שנה, נמסרה הקאמרטה מחדש לאחריות מייסדיה והועד המנהל.

בתום כשנה, במהלך שלא תוכנן מראש, ולאחר שהתזמורת צברה רזרבה מכובדת של יתרות כספיות התמנה מנכ"ל חדש בעל נסיון בתחום המוסיקה הקלאסית שמיטיב להוליך את התזמורת להישגים ולהצלחות חדשות.

הסדר הנושים

הצו להקפאת ההליכים היה תנאי הכרחי אך לא מספיק להצלתה של התזמורת. תנאי נוסף היה השגתו של הסדר נושים. ככלל, נדרשים הנושים גם לויתור על חלק מהחוב וגם לפריסת התשלומים על פני שנים רבות. כאן נהנתה הקאמרטא מהסבלנות האינסופית ומיכולות המשא ומתן של הנאמן. נהוג לחשוב כי עורכי דין מסחריים הם אנשים רציונלים. מסתבר שלא תמיד זה המצב. לאף אחד מהנושים לא היה אינטרס לסגור את הקאמרטא שכן התזמורת לא צברה נכסים או רכוש בעל ערך כלכלי ואף על פי כן התנהלו חלק מעורכי הדין תוך התעלמות מוחלטת מהעובדות ובאו בדרישות בלתי הגיוניות שסיכנו את הסדר הנושים. בסופו של יום, בתהליך סיזיפי שנמשך למעלה מחצי שנה, הצליח הנאמן להגיע להסדר נושים מצוין.

הנאמן היטיב לשכנע את הנושים כי התזמורת תשרוד ותשגשג רק אם כל אחד יתרום את חלקו ולכן הושג הסדר נושים הגיוני וישים.

עמדה לעזרתו העובדה כי במהלך המשא ומתן למדו הנושים לדעת כי התזמורת מתפקדת ללא דופי ואינה יוצרת גרעונות חדשים.

מנכ"ל לעת משבר

באוגוסט 2007, חודש לפני פרישתי מתפקיד מנכ"ל של חברה רב לאומית מצליחה בעלת מחזור של כחמישים מליון דולר, חברה אותה ניהלתי במשך עשרים שנה, פנה אלי הנאמן והציע לי לנהל את הקאמרטא. כדי ללמוד את החומר ולהתייחס להצעה מסר לי הנאמן תכנית הבראה שהוכנה טרם קריסת התזמורת ונטישת צוות הניהול. עיינתי בתכנית ונחרדתי.

תקציב ההוצאות היה תקציב הישרדות שהוצאו ממנו הסכומים הדרושים לשיווק ולמכירות.

ומנגד, בתקציב ההכנסות היה גרעון של שני מליון שקל שהיוו כ 25% מהתקציב המזערי (8 מליון ש"ח) גם סעיפי ההכנסה שנועדו לאיזון ההוצאות היו בלתי ריאליים.

אין כל סיכוי להציל את התזמורת חשבתי לעצמי אך הודעתי לנאמן כי אמסור לו את תשובתי עם שובי מנסיעה עסקית קצרה למלאגה שבספרד.

אתרא המזל וכאורח חשוב של עיריית מלאגה הוזמנתי לקונצרט של התזמורת הסימפונית העירונית.

קונצרט זה הוא ששכנעני לקחת על עצמי את המשימה הבלתי אפשרית של ניהול הקאמרטא.

במלאגה ראיתי מופע מרהיב ומרגש. האולם היה גדוש על גדותיו. הקהל היה צעיר ונלהב .

התזמורת הקלאסית ניגנה פלמנקו והזמרות היו יפהפיות..
כששבת ארצה טלפנתי לנאמן ואמרתי לו: **עלינו להגדיל את ההכנסות תוך כדי
הקטנת ההוצאות האם זה אפשרי?.** אני מוכן להסתכן אך אנחנו עלולים להיכשל.
הנאמן, עו"ד עמי פולמן השיב לי: **התזמורת כבר נכשלה. אנחנו לא יכולים להיכשל.**
או שנצליח או שאודיע שאינני יכול לשמש כנאמן והתזמורת תחדל מלהתקיים כפי שהיה
קורה בכל מקרה.

הועד המנהל ועמותת הידידים

בעמותות ציבוריות דוגמת הקאמרטת יש חשיבות עליונה להרכב האנושי של חברי
העמותה, חברי הועד המנהל וחברי עמותת הידידים. זכתה הקאמרטת ולצידה עומדת
חבורת אנשים מסורים שכל עניינם הוא טובת התזמורת ואהבתם הגדולה למוסיקה
קלאסית. חבורה, שגם אם איננה מקושרת למסדרונות השלטון, לא ניתן להקל ראש
במוניטין הרב של חבריה. פרופסורים בכירים במכון ויצמן ובאוניברסיטה העברית.
רופאים בכירים. כלכלנים.

כפי שכבר צוין, מרגע שמונה נאמן לתזמורת, הופקעו כל הסמכויות מהועד המנהל.
אף על פי כן, **היטיב הנאמן לעשות והקפיד לשתף את הועד המנהל בכל לבטיו
והתלבטויותיו, לבקש את עזרתם ועצתם, ולהזכיר להם כי התזמורת תוחזר
לאחריותם בהקדם.**

וכך היה. ב 1 בינואר 2008, לאחר שהושג הסדר הנושים, הוחזרו הסמכויות לעמותת
הקאמרטת ולחברי הועד המנהל. ייתכן שבסיטואציות דומות של כשלון תתרחש
דינמיקה של החלפת חברי הועד המנהל שבתקופתם כשל הארגון. בקאמרטת, מכל
מקום, נותרו מרבית חברי הועד המנהל בתפקידם ורק בהנהגה התקיימו חילופי גברי.
פרופ' בני גיגר, התפטר מתפקיד יו"ר הועד ומונה ליו"ר עמותת הידידים ופרופ' רות
ארנון, התמנתה לתפקיד יו"ר הועד. כפי שיוצג בהמשך, לארנון ולגיגר היה תפקיד
מכריע בהצלחת הקאמרטת. ככלל, **חברי העמותה, כל אחד בתחומו, תרמו רבות
להצלחת התזמורת וחלקם הקדיש למטרה זו ימים ולילות בהתנדבות.**

משרד התרבות

ספק אם יש מוסד תרבות אחד בישראל שיש לו קיום עצמאי ללא תמיכת המדינה
הניתנת באמצעות תקציב משרד התרבות. חוק התקציב לשנת 2007 הבטיח לקאמרטת
תמיכה של כ- 3.5 מליון ש"ח, כ-40 אחוזים מהתקציב. אלא שהמדינה נמנעה
מלהעביר את תמיכתה.

על הקופה ישב חשב המשרד, איש האוצר עמנואל מודריק שנאחז בסעיף המתיר למדינה שלא להעביר תמיכות לעמותות שתקציבן גרעוני. בתחום אפור זה יכולים לסייע קשרים אישיים אלא שיחסי הקאמרטא עם מודריק עלו על שרטון עוד קודם להעברת התזמורת לנאמנות. מהלך שיזם מודריק לאיחוד הקאמרטא עם התזמורת הסימפונית ירושלים רשות השידור נכשל ודומה היה שהכשולן פגע ביוקרתו האישית. כוונתו של מודריק בהצעה לאיחוד התזמורות היתה לחסוך בכספי התמיכות ולאזן את התקציב על ידי הפחתת מספר הקונצרטים, הפחתת מספר הנגנים, הקטנת עלויות הניהול והגדלת התפוסה באולמות. אלא שועדה בראשותו של יעקב פרי פסלה את ההצעה בנימוק פשוט אחד: הקאמרטא היא פנינה מוסיקלית וחייבים לשמור על עצמאותה. לא זו בלבד שאין לאחזקה עם תזמורת סימפונית אלא להיפך כדאי לבחון דרכים להפיכתה לתזמורת הקאמרית הלאומית של ישראל.

בפגישותי הראשונות עם הנאמן החלטנו במשותף כי כל התקשורת עם מודריק תתבצע אך ורק באמצעותו ואכן היתה זו החלטה מצוינת. אין זה סוד כי מנהלי מוסדות התרבות חייבים להתרפס בפני הפקידים כדי לקבל את ההקצבות המגיעות להם. זוהי אחת הרעות החולות בקשר הנוהג כיום בין הממשלה למוסדות התרבות. לא אחת שקלו בועד המנהל של הקאמרטא לפנות לבג"צ בגין קיצוצים ועיכובים בהקצבות המדינה שהובטחו ואולם, עורכי דין מהשורה הראשונה שהביעו נכונות לייצג את התזמורת בהתנדבות פסלו מהלך זה. (וזאת, גם על סמך נסיון קודם) התזמורת לא תוכל להתקיים ללא תמיכה ממשלתית בפרק הזמן הארוך הדרוש למיזוי תהליך משפטי מסוג זה בבג"צ. עדיף לפעול בדרכי נועם ולחפש את קרבתו של הפקיד הרלוונטי... לקאמרטא, שכבר קלקלה את יחסיה עם מודריק לא היה סיכוי להצליח בדרך הבינאישית אך למרבה הפלא מערכת היחסים המיוחדת שנוצרה בין הנאמן לבין מודריק סללה את הקרקע להעברה הדרגתית של תמיכות המדינה, תמיכות שאפשרו לתזמורת לצלוח את תקופת השיקום שהחלה לאחר מתן הצו להקפאת ההליכים. **מערכת היחסים בין הנאמן, כלומר התזמורת, לבין חשב משרד התרבות התנהלה על פי העקרונות הבאים: היענות מוחלטת לכל דרישותיו, ניהול כלכלי מצוין תחת עיניה הפקוחות של חשבת מלווה ואמינות מוחלטת. מנגד, הבהיר הנאמן למודריק כי לא יהסס לזמנו לבית המשפט כדי לתת הסברים במקרה שיימנע מהעברת ההקצבות המגיעות לקאמרטא על פי חוק.**

מאזן אימה זה הוכיח את יעילותו. כשדרש מודריק כי התזמורת תתאחד עם התזמורת הקאמרית של תל אביב הסכים הנאמן לבחון אופצייה זו באופן רציני. למרבה המזל, התל אביבים היו אלה שפסלו את הרעיון מתוך הנחה שגוייה כי לקאמרטא אין ממילא כל סיכוי לשרוד.

החלטות ניהוליות ראשונות

משרדי הקאמרטא שכנו בדירה מוזנחת ברח' לינקולן בירושלים. בני גל-עד, דירקטור שהתנדב לשמור על הגחלת לאחר נטישת הצוות המינהלי העביר אלי את האחריות במהירות וניכר היה כי חש תחושת הקלה גדולה להשתחרר מהתנדבותו זו. השמועה על מינוי מנכ"ל לקאמרטא פשטה בירושלים כאש בשדה קוצים. כבר ביומי השני במשרד הבנתי לאיזו צרה הכנסתי את ראשי. ללא כל התרעה החלו להגיע למשרד בזה אחר זה בעלי החוב, ספקיה הנזעמים של הקאמרטא. מנהל חברת הפרסום, מנהל המקהלה, מוכר הפרחים, איש המחשבים ועוד ועוד. המתח היה קשה מנשוא. הסברתי לכל אחד בסבלנות בלתי אופיינית כי אין לי כל סמכות לגבי הדברים שהתרחשו עד ליום מתן הצו להקפאת ההליכים והפניתי אותם למשרד הנאמן. הבטחתי להם, בתיאום עם עו"ד פולמן, כי יוכלו לחתום על תצהיר בפני עורך דין ממשרדו ללא כל חיוב. במקביל הצעתי לספקים להמשיך ולתת לקאמרטא שירותים. הבטחתי תשלומים מיידיים וללא דיחוי ונתתי את דיברתי כי כל תשלום יבוצע במועד וללא כל התחכמות. בימים ראשונים אלה גמלה בליבי ההחלטה הבאה: **כל עוד התקציב אינו מאוזן יש לנהל את התזמורת ללא נטילת סיכונים.** גם אם נאלץ לסגור את התזמורת בעוד חודש חודשיים, אמרתי לעו"ד פולמן, אני, אישית, לא אותיר כאן עובד או ספק אחד שנתנו בי אמון ולבסוף לא יקבלו את שכרם. החלטה זו הותירה את חותמה על דרך הניהול של הקאמרטא בעונת 07/08. צלילה אל מתחת למים עד לחלוף הסערה: המשרדים המוזנחים נותרו בשממונם, לא גוייסו ולו איש מכירות אחד, המרכזיה נותרה משותקת וכל פעילות שאיננה קריטית לתפעול הוקפאה. בשעתו, זכו החלטות אלה לביקורת קשה ונשמעה הטענה שהקאמרטא לא תשרוד ללא צוות שיווק וללא צוות ניהולי אלמנטרי. במבט לאחור, דומה שההחלטות אלה, שהפחיתו את הוצאות התזמורת במאות אלפי שקלים, תרמו להצלחתה. אכן, בוצעו אך ורק דברים שהיו הכרחיים לקיומם התקין של הקונצרטים אך הקאמרטא החלה עומדת באדיקות בכל התחייבויותיה ולכך היתה חשיבות מכרעת להמשך. אישית, שילמתי על החלטה זו מחיר כבד למדי כאשר שימשתי גם כנער שליחויות, משכפל, נהג ומוכר כרטיסים אך מעולם לא הצטערתי על החלטות אלה.

ועד העובדים

תנאי הכרחי להצלחתה של כל חברה הינו שביעות רצונם של העובדים ואחדות המטרה. במוסדות התרבות בארץ תנאי זה עלול להיות קיומי. ביום הגיעי לתזמורת קיבלתי טלפון נסער מיו"ר הועד שתבע ממני במפגיע. אנו דורשים להפגש עמך מחר. לא אשכח פגישה זו שהתקיימה בקפה ויולה בגבעתיים. יו"ר הועד, נגן הקרן אלון ראובן, הטיח בפני האשמות קשות מנשוא. לדבריו, הקאמרטת ביצעה עבירות פליליות כנגד נגניה. לא שולמו לעובדים זכויותיהם הסוציאליות המגיעות להם על פי חוק. שכרם קוצץ. הופרו כל ההסכמים שנחתמו עמם. הבהרתי שוב ושוב לאלון כי אני מנוע מלעסוק בכל מה שארע לפני מתן צו ההקפאה אך אלון החליט לנהל מאבק מיליטנטי גם כנגדי, מנכ"ל ביומו השני בתפקיד. העונה לא תיפתח הוא אמר לי. אין לנו עוד מה להפסיד. עדיף שהקאמרטת תיסגר.

הנגנים במרבית התזמורות בארץ משתכרים שכר רעב. למרות שהותקפתי, לעיתים בלשון בוטה, על אירועים שארעו לפני תקופתי מצאתי את עצמי מזדהה הזדהות מוחלטת עם מאבקם של הנגנים אלא שהיה ברור לי כי אין כל אפשרות להחזיר את שכרם לרמה שנהגה לפני תוכנית ההבראה שהרי על פי חישוביי, תקציב התזמורת היה גרעוני ובאופן לא נראתה כל דרך לסגירת הגרעון.

אלון, אמרתי לו, אני מזדהה לחלוטין עם תביעותיך אך האיומים אינם מייצרים לנו מקור כספי. מהי התזמורת אם לא נגניה? אתם יכולים להתארגן כקואפרטיב ולהשתלט על העמותה איש לא יעמוד בדרככם ואם אינכם עושים זאת, אמור לי מה היית עושה במקומי בבקשה.

שני דברים הייתי עושה אמר לי אלון: א. הייתי מקצץ בהוצאות ההנהלה ב. הייתי נמנע מהבאתם ארצה של אמנים יקרים מחו"ל. בקשר להוצאות ההנהלה, אמרתי לאלון, יש חידוש: אתה מוזמן בכל עת לעיין בכל תקציבי התזמורת. התזמורת מתנהלת בשקיפות מלאה. מעתה לא יהיו כל סודות בינה ובין ועד העובדים. אני מציע, אמרתי לאלון, שיצורפו שני נציגים מטעם העובדים לוועד המנהל לכשיוקם מחדש ויתרה מזו, אתה וחבר נוסף בוועד תשתתפו כמשקיפים בכל הישיבות. אשר לאמנים מחו"ל, על כך עלי לשוחח עם המנהל המוסיקלי.

לא פשוטים היו היחסים עם ועד העובדים בתקופת שיקומה של הקאמרטת אך לעולם לא היגיעו הדברים לכלל השבתה. בחלוף הזמן התאפשרה החזרת התשלומים לקרנות ההשתלמות דבר שנתן לעובדים שביב של תקווה לשיפור המצב.

למדתי לחבב את אלון למרות המתקפות והאיומים והוא למד לדעת כי ההתנהלות מול ועד העובדים הינה בשקיפות מלאה, באמינות מוחלטת וכי כל הבטחה לעובדים תקויים במלואה.

בין המנכ"ל למנהל המוסיקלי

בחלק ניכר ממוסדות התרבות קיים מתח ניכר בין המנכ"לים למנהלים האמנותיים. מתח זה נובע בד"כ מחוסר יכולתם או נכונותם של המנכ"לים להיענות לדרישות האמנותיות של המנהלים האמנותיים. בקאמרטא עלולה היתה להתפתח בעיה דומה. תזמורת שנוסדה על ידי מנהלה המוסיקלי ושהצלחתה מתבססת על כישוריו המופלגים מתנהלת לפתע על ידי מנכ"ל שאינו מוכן לקחת ולו גם סיכונים כספיים מינימליים. הצגתי לאבנר בירון את טענותיו של אלון ראובן בדבר האמנים היקרים מחו"ל שהתזמורת מביאה. אבנר הסביר לי כי ללא שילובם של אמנים מובילים מחו"ל התזמורת תהיה עוד תזמורת בינונית שגם הוא וגם הנגנים לא יראו טעם בקיומה. עוד הוסיף וטען כי הקהל ינטוש את התזמורת באם לא יופיעו בקונצרטים שלה הטובים שבאמנים מחו"ל. בתקופת ניהולי את הקאמרטא נטייתי להיענות לבקשותיו של המנהל המוסיקלי. לא התיימרתי להבין בתחום המוסיקה הקלאסית וסברתי כי עלי לקבל את פסיקותיו. אבנר בירון מצידו היטיב להבין את מצבה הקשה של התזמורת וסייע לתקציב בהחלטות נועזות. החל בהקטנת מספר הזמרים במקהלות וכלה בהחלפת כלים בתזמורת בניגוד לפרטיטורה המקורית. ויכוחים ועימותים לא חסרו אך אלה נבעו גם מהבדלי אישיות וגם עקב נטייתי המיותרת בתכלית לשוב ולחשוף את מחדלי התזמורת בתקופה שקדמה למינויי. זכורה לי במיוחד פרשת המקרן. אבנר ביקשני כי באופרה אורפאו ואאורידיצה יוצב מקרן שיציג את הליברית בעברית. עניין של כמה אלפי שקלים. התנגדתי לכך ואמרתי כי אדפיס את המילים על נייר פשוט במכונת הצילום של המשרד ואחלקם בפתח האולם. אבנר התרעם ופנה ליו"ר הועד רות ארנון שהציעה לתרום את הסכום מכיסה בהכירה בכך כי לא ייתכן שלא להענות לבקשה פעוטה זו של המנהל המוסיקלי. דחיתי בנימוס את ההצעה לתרום וסיכמתי עם אבנר כי המקרן יוצב אך ורק בקונצרטים שיתקיימו במוזיאון תל אביב. הקונצרט הראשון, שהתקיים בתיאטרון ירושלים, התנהל כשהקהל שקוע בניירות שחולקו לו. היה זה קונצרט טוב אך לא מסעיר. בקונצרטים בתל אביב הוקרנה הליברית מעל הבמה והקהל יצא מגדרו. לכשתמו הקונצרטים בתל אביב מיהרתי להזמין מקרן גם לאולם רפפורט בחיפה מבלי שסוכם על כך ומבלי שאבנר דרש זאת. פשוט השתכנעתי.

לדידי הכלל הוא ברור. מוטב שמוסד תרבות יתנהל רק על ידי אדם אחד והוא המנכ"ל. אין שני קברניטים לספינה. חובתו של המנכ"ל לעשות כל שביכולתו כדי להענות לדרישות המנהל האמנותי ובמקרה של חילוקי דעות זכאי המנהל המוסיקלי לערער ולהציג את דרישותיו בכל עת בפני הועד המנהל. מה שיקבע הועד המנהל - יתבצע.

תקציב אפס

בצעירותי עבדתי כרפרנט לתקציב החינוך והתרבות באגף התקציבים באוצר. למדתי אז כי מרבית התקציבים מאושרים מכח האינרציה. האינטנסיביות של תהליכי העבודה אינה מאפשרת לטפל בשאלות יסוד כגון האם פעילות זו או אחרת נחוצה באמת. במקום זאת, מתווכחים בלהט על קיצוץ של 10% לעומת התקציב שנהג בשנה הקודמת. בתיאוריה לומדים על תקציב אפס, תקציב שנבנה מחדש ומין היסוד אך בפועל אין אפשרות להגיע לבניית תקציבים בשיטה זו. ואולם, דווקא המשבר שפקד את הקאמרטא אפשר לבחון מחדש פעילויות שהתנהלו בכח האינרציה במשך שנים רבות. כך למשל, נהגו בקאמרטא להציג בגאווה את הרווח ממכירת תכניות לקהל. ביטלתי פעילות זו בהעדר יכולת לשלם לספקים. בדיקה נוספת שביצעתי לאחר הביטול העלתה כי ההוצאות על הפקת התכניות לא נרשמו בסעיפים הנכונים וכי למעשה היתה זו פעילות שהסבה לקאמרטא הפסדים גדולים.

דוגמא בולטת אחרת היא תקציב הפרסום שהגיע לכ-700 אלף שקל בשנה שקדמה לקריסת התזמורת. מתוך טעות ראו בהוצאה זו הוצאה קריטית הדרושה לשם קידום המכירות והגדלת מספר המנויים. בהתאם להחלטתי הנחושה להימנע מגרעונות ביטלתי כמעט כליל את ההוצאה לפרסום וראה זה פלא, התזמורת הצליחה להגדיל את מספר מנוייה בעונת 08/09 למרות קיצוץ של למעלה מ-90 אחוזים בתקציב הפרסום.

ככל שהעמקתי בתקציב התזמורת גיליתי עוד ועוד פעילויות שבוצעו על סמך הנחות מוטעות ונתקבעו בתודעה כפעילויות כלכליות רצויות.

כך למשל הסתבר לי כי מקהלות מחו"ל שהופיעו בארץ בהתנדבות תמורת כסוי עלויות נסיעה ואש"ל בלבד היו יותר יקרות מאשר מקהלות ישראליות שגבו שכר לעמלן. עוד הסתבר לי כי פעילויות חינוך מבורכות בגליל שנרשמו בתקציב כ"הכנסה" של מאות אלפי שקלים לא הוסיפו אגורה לתקציב השוטף שכן הוגדרו אוטומטית כ"שעות נוספות" לנגנים, גם כשמכסת הפעילויות אפשרה ביצוען ללא תשלומים נפרדים.

אלה הן ארבע דוגמאות בלבד מתוך עשרות ומהן עולה כי הרעיון של תקציב אפס איננו מופרך. מעת לעת כדאי לבחון מחדש את כל הנחות היסוד. **גם במוסדות התרבות המנוהלים שלא למטרות רווח נחוצ מנהל שיודע לנהל עסק כלכלי.** מישהו שיודע לחשב, שיודע למדוד עלות-תועלת, מיומנויות שנרכשות בסקטור הפרטי ואינן נרכשות בד"כ בניהול תקציבים ממשלתיים ועירוניים.

גם בכך אין די. ניהול יעיל של תזמורת או של כל מוסד תרבות אחר בישראל דורש היכרות מעמיקה ויסודית עם המערכות ושיטות העבודה הן בארץ והן בחו"ל. כך לדוגמא, באשר לתמיכה הממשלתית. גובהה של תמיכה זו נקבע בד"כ על פי מאפייני הפעילות בשנה הקודמת: מספרם הכולל של הקונצרטים, מספר הקונצרטים בפריפריה, יצירות מקוריות שנוגנו וכך הלאה. אין די אפוא בשיקולי רווח והפסד לטווח הקצר. פעילות שתישא הפסד כלשהו בשנה זו עשויה לייצר תמיכה תקציבית גדולה בשנים שתבואנה אחריה.

עיריית ירושלים

בהעדר מנהל לאגף התרבות לא היתה בעיריית ירושלים כתובת למצוקותיה של התזמורת. בשלהי 2007 לא העבירה העירייה ולו פרוטה אחת של תמיכה לתזמורת אך לא היה בכך כל ייחוד. רוב מוסדות התרבות החילונית בעיר לא קיבלו את התמיכות שלהן היו זכאיות על פי תקציב העירייה. עוזרת המנהל החסר מילכה בורשטיין נחלצה לעזרה בכל דרך אפשרית אך בתחילת הדרך המשותפת נמנע ממנה לסייע. *הייתכן?*, אמרתי לעו"ד פולמן, *בכל ירושלים אין ולו מפעל תרבותי אחד בדרגת המצוינות של הקאמרטה ואיש איננו מזיז עפעף כאשר זו עומדת על סף סגירה.*

קל היה לייחס את האדישות לשליטת החרדים בעירייה אך אני סיגלתי לעצמי תכונה מפוקפקת: לנסות ולהבין גם את הצד השני. לא קשה היה להוכיח כי לא רק גופה אלא גם ליבה של התזמורת נותרו במערב, בגוש דן. רק אחוז קטן ביותר מפעילות התזמורת התנהל באמת בעיר הבירה. החלטתי אפוא לעשות כל מאמץ כדי שבעירייה יווכחו לדעת כי התזמורת היא תזמורת ירושלמית הראויה לתמיכה. הקפאת כל תקציבי השיווק והמכירה הותירה את אולם הנרי קראון ב 60 אחוז תפוסה והחלטתי לעשות שימוש, בעייתי מסיבות מובנות, במקומות הפנויים. **בניגוד לכל הגיון, התחלתי להעביר לעירייה כ-150 הזמנות לכל קונצרט למנויים של הקאמרטה בתיאטרון ירושלים. מדובר ב 12 קונצרטים ובכמות ענקית של 1800 כרטיסים. מבלי שביקשה ומבלי שנערכה נחתו על העירייה שוב ושוב הזמנות לקונצרטים של הקאמרטה. הכרטיסים חולקו למתנ"סים, לבתי אבות, לקונסרבטוריונים וכן, גם לעובדי העירייה. לא פעם נהניתי לראות בהנרי קראון פנים של עובדי עירייה שהגיעו לראשונה בחייהם לקונצרט של מוסיקה קלאסית. השם קאמרטה שכלל לא היה מוכר במשרדי העירייה הפך, לפתע, לנחלת הכלל. מאוחר יותר, באחת הישיבות, כשאמר לי מנכ"ל העירייה כי עז רצונו לעזור אך אין באפשרותו להקצות תמיכות באופן שרירותי אמרתי לו: *הבה נאמר ש"קנית" מאיתנו***

1800 כרטיסים, ניתן לך אותם בחצי מחיר, 75 ש"ח הכרטיס.. הפטנט לא עבד אך למרבה השמחה נזכר לפתע מנכ"ל העירייה בסעיף ייחודי של סיוע למוסדות במצוקה ומצא דרך להגדיל את תמיכת העירייה בתזמורת. ההתדפקות המתמדת על דלתות עיריית ירושלים נשאה פרי. במהלך עונת 07/08 גובשה ובוצעה סדרת קונצרטים מודרכים בבתי הספר בירושלים ואיש לא יכול היה לשוב ולטעון כי הקאמרטה הישראלית ירושלים אינה נוכחת בעיר.

תרומות

קשה לדמיין תזמורת של מוזיקה קלאסית בישראל שאיננה זקוקה לתרומות. בני גיגר ורות ארנון היטיבו להכיר בעובדת יסוד זו. בנחישות ובהתמדה פנו שוב ושוב לתורמים ולקרנות וגייסו סכומים נכבדים. מרבית התורמים ביקשו להוותר בעילום שם אך מוריס קאהן שתרום 50,000 דולר הסכים לפרסום שמו כדי שיוודע ברבים כי הוא נמנה על ידידי הקאמרטה. קרן ריץ', חב' טבע ואחרים נאותו להקדים תשלומים ובס"ה גוייס בתוך שנה סכום של כ-250,000 דולר. גיגר אף החל במהלך שנועד להסתיים בייסוד חבורה של תומכי התזמורת בחו"ל. אני כשלעצמי נמנעתי מכל פעולת גיוס של תרומות. לא חשתי בנוח עם פעילות זו ואף הודעתי חגיגית, שלא לצורך, כי אין בכוונתי לעסוק בגיוס תרומות. אף על פי כן, זכורה לי הצלחה אישית אחת בתחום זה אותה ניתן להגדיר כ"חוצפה ישראלית". היו אלה ימים שבהן ניתן מדי יום מטר קאסמים מהרצועה. באחת מהשיבות בעירייה הציע עמי פולמן כי הקאמרטה תקיים קונצרט הוקרה לתושבי עוטף עזה. נזכרתי בידיעה שקראתי באותו בוקר בעיתון הארץ ולמחרת צלצלתי למנהל הפרסום של בנק לאומי מר יהודה ברגר. צלצלתי לפלאפון האישי שלו כמובן כי את מחסום מזכירותו לא הייתי צולח. בוקר טוב יהודה אמרתי לו, אינך מכיר אותי, קיבלתי את הטלפון שלך מתמר יסעור. (בערך, תמר היא הממונה על יהודה) קראת עיתון הבוקר? שאלתי. מה בדיוק? אמר יהודה. דירקטוריון המתחרה שלך, בנק הפועלים התכנס אמש בשדרות לאות הזדהות עם תושביה. אתה לא חושב שבנק לאומי צריך לתת לפועלים תשובה הולמת? שמע, אמר יהודה, אנחנו נתנו אשראי רב ומוזל לכל תושבי העיר ועוטף עזה. כן, אמרתי, אך זאת עשו כל הבנקים האחרים. יש לי בשבילך הצעה ייחודית. הקאמרטה הישראלית תפיק קונצרט הצדעה לזמר העברי לדורותיו. 24 עיבודים חדשים. הופעת בכורה עולמית והכל בתרומה ובחסות של בנק לאומי. ישדרו זאת בשידור חי ברשת ג' ואולי גם בטלוויזיה. הדירקטוריון שלך יהיה השושבין ויעניק את הפרחים לזמרים..נשמע לי מעניין מאד אמר יהודה אבל יש לנו ועדת תמיכות אתה יודע, כמה אתה צריך? 100,000 ש"ח אמרתי בתמימותי. למחרת התקשר אלי יהודה. אני שמח להודיע לך שבקשתך התקבלה אבל יש לנו רק 50,000. כפוף לאישור הועדה, אתה יודע. לימים נודע לי כי הסכומים המבוקשים, יהיו אשר יהיו, נחתכים תמיד לשניים...

אין כל ספק: מנכ"ל טוב של מוסד תרבות בישראל חייב להיות בעל נכונות וכשר יצירתי ועליו להקדיש חלק ניכר מזמנו לגיוס תרומות.

קונצרטים, קונצרטים

הסכמי העבודה של נגני התזמורת קובעים מה הוא מספר "הפעולות" שעל הנגן לבצע מדי חודש בחודשו. 22 או 25 בד"כ. תכנון יעיל של עבודת התזמורת אמור להביא לניצול מלא של כל אותן פעולות. מהי יעילות? על כך מתנהל ויכוח רב שנים. כדי להגיע לרמת ביצוע גבוהה נחוץ מספר רב של חזרות ואולם ככל שיש יותר חזרות לפני כל קונצרט מתייקרת עד מאד עלותו וגם מכסת הפעולות של הנגנים הולכת ומתרוקנת. למרות העלויות הגבוהות, לא מצאתי לנכון להתערב בהחלטותיו של המנהל המוסיקלי לגבי מספר החזרות הדרוש לפני כל קונצרט. אמנם טענו בפני כי מספר זה גבוה בהרבה מהנהוג בתזמורת אחרות אך מנגד לא בכדי הקאמרטה היא התזמורת הקאמרית הטובה בישראל. סוד ההצלחה נעוץ, בין השאר, בהכנות הממושכות ובעבודה הקשה. יחד עם זאת, הבנתי דבר בסיסי פשוט: **גם אם תתקיימנה חמש חזרות לפני קונצרט, ניתן לפצות על כך בהרצתו של אותו קונצרט מספר רב של פעמים באולמות גדולים.** מספר החזרות הנחוץ לא ישתנה בין שהקונצרט ינוגן שלוש פעמים ובין שינוגן תשע פעמים. בשיחותיי עם המנהל המוסיקלי גיליתי נכונות מלאה מצידו למיצוי מכסת הפעולות של התזמורת עד תום יתרה מזו, בירון אמר לי שוב ושוב. **אשמח לנגן בכל ז'אנר ובלבד שהופעתנו תהיה מקצועית וברמה הגבוהה ביותר.** בעזרת רוח גבית זו הצלחתי להוסיף עשרות קונצרטים לקאמרטה עוד במהלך העונה, תוך כדי תנועה, עניין בלתי שגרתי כשלעצמו. במוסיקה הקלאסית נוהגים לתכנן את העונה שנתיים וגם שלוש שנים מראש אך בעונת 07/08 ביצעה הקאמרטה מספר שיא של קונצרטים. מדי שבוע נוספו לקאמרטה קונצרטים חדשים וכולם בוצעו בהתלהבות ודייקנות ומבלי להתפשר כהוא זה על רמתה הגבוהה של התזמורת. הקונצרטים היו מגוונים ביותר. סדרת ההצדעה לזמר העברי (חלום פרטי שלי שהוגשם), דואט בין מוסיקה למדע בשיתוף המרכז לחקר המוח במכון ויצמן, מוסיקה יוונית, משיח של הנדל עם צליינים קוריאנים, קונצרט מיוחד בכנסת ישראל לאורחי כנס הרצליה ועוד כהנה וכהנה. לא תמיד היו אלה קונצרטים רווחיים אך קונצרטים גבוליים אלה מבחינת כדאיותם הכלכלית, סייעו להגדלת התמיכה הממשלתית לקאמרטה בעונה הבאה.

הקרן לירושלים

בהנחייתו של עמנואל מודריק, החלה הקאמרטא לבחון את האפשרות לעזוב את ירושלים ולהסתפח לעיר שתסכים להעניק לה תמיכה משמעותית ותאזן את תקציבה. הערים שנבחרו לשם כך היו רמת גן והרצליה. הכינותי מסמכים עבי כרס ועתירי מידע שהצביעו על התועלות שהעיר תזכה בהן באם תאמץ את הקאמרטא לחיקה. חברי הועד המנהל כגון משה הדני ובני גל-עד פעלו כל אחד מצד מקורביהם כדי שיזמה זו תזכה לבחינה רצינית של ראשי הערים. רמת גן נבחרה כחלופה הראשונה אך בתום פגישות שונות ושיחות טלפוניות כתב צבי בר מכתב מפורט לרות ארנון ובו הודיע כי לאחר בחינה החליט שלא לאמץ את הקאמרטא. יעל גרמן היתה זריזה יותר ומיהרה להודיע בתום הפגישה עמה כי אין בכוונתה להיענות להצעה. אף על פי כן, מעז יצא מתוק. ייתכן שדווקא משאים ומתנים אלה הם שהניעו את קרן ירושלים להיחלץ לעזרתה של הקאמרטא. האפשרות של נגיסה נוספת בתרבות החילונית בירושלים שתיגרם באם הקאמרטא תנטוש את ירושלים החרידה את ראשי הקרן. כיצד באמת התרחש המפנה אינני יודע. שיחות אישיות בין רות ארנון לרות חשין החלו את התהליך וגם הביאו לסיומו המוצלח. פרופ' בן בסט, עו"ד פולמן ואנוכי התייצבנו מספר פעמים במשרדי הקרן כדי לתת הסברים. מסמכים ותקציבים הוגשו שוב ושוב לבקשתם. בסופו של יום, המהלך הגדול והמשמעותי, זה שהציב את הקאמרטא על רגליה, היה החלטתה של הקרן לירושלים לאמץ את הקאמרטא ולסייע לה לסגור את הגרעון השוטף לפרק זמן של לפחות שלוש שנים. כלומר: הובטחה תמיכה של כחצי מליון דולר לשנה. ראוי לציין כי הקרן לירושלים רתמה למבצע הצלה זה קרנות רבות נוספות שכולן הסכימו לחסות בצילה. תמיכת הקרן הותנתה בסדרת פעולות שנועדו להפוך את התזמורת ליותר ירושלמית מאשר אי פעם. פעולות כגון: ביצוע חזרות בירושלים, מתן עדיפות לנגנים ירושלמים, סיוע לקונסרבטוריונים, שת"פ עם האקדמיה למוסיקה, פעילות חינוכית מאסיבית בבתי הספר, הגדלה ניכרת של מספר הקונצרטים שיתקיימו בעיר. הלקח, בפרפרזה על המשפט המפורסם של ג'ון קנדי: **אל תסתפקו בשאלה מה העיר עושה למענכם. שאלו את עצמכם האם אנו עושים די למען העיר ותושביה.**

היערכות לעונת 08/09

רק משהובטחה תמיכתה של הקרן לירושלים ונסגר הגרעון בתקציב ניתן היה להחל בהיערכות האמיתית שנדרשה כדי להעמיד את התזמורת על רגליה. כלומר: לבטל את ההקפאה המנהלית ולייעד משאבים לגיוס הצוות המנהלי, נגנים חדשים, לשיפור השירות, לשיווק, למכירות וכיוב'. אגב, אינני בא לטעון כי במוסדות תרבות נתמכים אסור לקחת

סיכונים אך לקאמרטה שהגיעה אל עברי פי פחת היה חשוב, קודם כל, למצב את עצמה קודם כל כמוסד אמין לחלוטין ובעל מוסר תשלומים גבוה.

למרבה המזל, השכילה הקאמרטה לשמור על מצוינותה המוסיקלית גם בעיצומו של המשבר הכלכלי. קשרים מיוחדים שרקם אבנר בירון עם החלילן האגדי ג'יימס גלאווי ועם קרן ריץ', שנציגה יצחק אלרון שימש כחבר הועד המנהל, הביאו להישג נפלא: גלאווי ששנים רבות לא הופיע בישראל, הסכים להופיע, ביחד עם רעייתו, בשני קונצרטים מיוחדים של הקאמרטה באוקטובר 2008. ההזדמנות החד פעמית למינוף התזמורת בעזרת השם ג'יימס גלאווי לא הוחמצה. הקונצרטים בהשתתפותו הוכרזו כקונצרטים מיוחדים ובלעדיים למנויי עונת 08/09 של הקאמרטה. הובהר כי מספר המקומות מוגבל וכי כל הקודם זוכה. זאת ועוד, לכל הכרטיסים נקבע מחיר אחיד והובטח כי המקומות הטובים יישמרו למקדימים להרשם לעונת המנויים הבאה של הקאמרטה. בפברואר 2008 גייסתי צוות טלפניות קטן שפנה אישית הן למנויי עונת 07/08 והן לכל מנויי העבר ולמי שקנה אי פעם כרטיס לקונצרט של התזמורת ושמו נותר ברישומים. התוצאה היתה מדהימה. חודשיים לפני שתזמורת כלשהי בישראל יצאה לציבור עם תכנית העונה הבאה, הבטיחה הקאמרטה את עונת 08/09. מספר המנויים הכולל, חדשים ומחדשים, עלה בהרבה על השנה הקודמת ולא פחות חשוב, בעיתוי מוקדם ביותר זכתה התזמורת לתזרים מזומנים משמעותי הן ממכירת אלפי המנויים והן ממכירת הכרטיסים לקונצרטים המיוחדים עם גלוואי. בניגוד לכל דרכי הפעולה המקובלות והשגורות, עוד לפני שפורסמה בעתונות מודעה אחת, כבר נמכרו אלפי מנויים לקאמרטה וזאת בהסתמך אך ורק על ברושור שנשלח בדואר ועל פנייה טלפונית. **אין צורך לבזבז מאות אלפי שקלים על פרסום יקר בעיתונים. ניתן להגיע לקהל היעד בדרכים יעילות יותר. חובב מוסיקה אמיתי לעולם לא יוותר על חוויה ייחודית שמספר המקומות לה מוגבל והמוצעת לו במחיר אטרקטיבי ובשיטת כל הקודם זוכה.**

ההצלחה שנחלה התזמורת במכירת עונת 08/09 כבר בחודש מרץ העלתה חיוך על שפתותיהם של חברי הועד המנהל והנאמן. סוף סוף ניתן היה לראות אור בקצה המנהרה. החלפתי את עורי ובניגוד לדעת חברים אחדים תמכתי באישור מסע של התזמורת לשוויץ ולספרד להופעות עם ג'יימס גאלווי. ראיתי בכך דרך נאותה לפצות את הנגנים על הסבל הרב שהקאמרטה הסבה להם ועל המשכורות שנמנעו מהם. בהמשך, לכשהתאפשר, שולמו לנגנים גם הקצבות שהוקפאו שנים רבות לביגוד ולבלאי. בשלב זה כבר ניתן היה לעבור לפאזה של ניהול נורמלי. כך למשל, נאמן ליעד שקבעתי לעצמי להגדיל את היחס בין מספר הקונצרטים למספר החזרות, יזמתי פתיחת שתי סדרות חדשות במודיעין ובגני תקווה. יש סיכון לא מבוטל בהקמת סדרה חדשה למוסיקה קלאסית מחוץ לערים הגדולות אך חשתי כי הקאמרטה עולה מחדש על מסלול של הצלחה. לכל דבר עת וחפץ מתחת לשמיים. התחלתי את הקדנציה בצלילה אל מתחת למים מפחד הגלים וסיימתי אותה בגלישה בוטחת מעליהם.

עונת 08/09 וסוף דבר

לקראת עונת 08/09 נכנס לתפקידו מנכ"ל חדש: בן ציון שירה. בנצי העניק לתזמורת תנופה שלא ניתן להפריז בתאור עוצמתה. במהירות שיא שודרגו המשרדים, המחשבים, התקשורת והאינטרנט. תכנים חדשים ומקוריים שולבו במהירות ברפטואר. הקאמרטה מיצבה את עצמה מחדש כתזמורת דינמית, נועזת, מצליחה ומשגשגת. את הסקירה על כך אשאיר לבנצי עצמו. אסיים רק בחזרה על הדברים שנאמרו בתחילת הסקירה. הקאמרטה ניצלה בראש ובראשונה בזכות המנהל המוסיקלי והנגנים. מי אם לא הם ראויים לקרדיט על כך שהתזמורת מרגשת שוב ושוב את מאזיניה, מרטיטה את ליבם. למי שומרים המנויים אמונים שנה אחר שנה אם לא לנגנים ולמנהל המוסיקלי? הקאמרטה ניצלה, אפוא, בראש ובראשונה בזכות היותה התזמורת הטובה בישראל, תזמורת שאין טובה ממנה.

מיקי גור

יוני 2009