
Pályázat a Pannon Filharmonikusok-Pécs Nonprofit Kft. ügyvezetői (igazgatói) munkakörének ellátására

Készítette: Horváth Zsolt

Pécs, 2016. január 22.

Preambulum

Amikor 1996-ban a Bécsi Zeneakadémiáról hazatérve a Pécsi Szimfonikus Zenekar trombitaművészeinek szerződtem, az első próbák egyikén fogalmazódott meg bennem, hogy két lehetőség áll előttem. Vagy elfogadom, hogy rossz döntést hoztam, és elmegyek a zenekartól, vagy mindent megteszek annak érdekében, hogy egy európai színvonalú együttes tagja lehessen, Pécsen. Az utóbbi mellett döntöttem. Az első kinevezésemig eltelt hét évet a művészi munka mellett a szimfonikus zenekari működésnek és a szervezetirányításnak a tanulmányozásával töltöttem, melynek során elvégeztem a PTE Közgazdaságtudományi Kar MBA képzését, hogy a zeneakadémiai képzettségemet egy modern művészeti együttes irányításához feltétlenül szükséges közgazdasági ismeretekkel bővítsen.

2003-ban határozott elképzeléssel vágtam neki a munkának, melynek eredményeként mára a Pannon Filharmonikusok (PFZ) közel áll a művésztársaimmal egykoron elképzelt szimfonikus zenekarhoz. Az ehhez szükséges munka rendkívüli erőfeszítést igényelt és igényel a mai napig is minden résztvevőtől. Az erőfeszítés azonban hiábavaló erőlködés lenne mindössze a nélkül a tudatosság és az eredeti koncepcióhoz való ragaszkodás nélkül, melyet irányításommal a társulat és a menedzsment tagjai mind maguktól, mind egymástól elvárnak a mindennapokban. De mi is ez az eredeti koncepció?

A művészet és ezen belül a zene egyik alapvető attribútuma a megújulás belső kényszere. Önmagától frissül akkor is, amikor nincs külső készítő erő, gondoljunk csak a nagy művészettörténeti korszakok áttöréseire. Ezek eredője minden esetben maga a művészeti kifejezés igénye. Az aktuális metódusok kiforrását és összegzését a kifejezésmódot feszítő korlátok lerombolása és a megújulás követi. Majd ugyanez a folyamat ismétlődik meg újra és újra. A megújulás nem jelenti a hagyományokkal és a korábbi évek tudásával történő szakítást, és nem is mindig látványos forradalom, néha csupán lépcsőfokról, lépcsőfokra haladás a művészeti kifejezés tartalmi és formai fejlődésének útján.

A „PFZ koncepció” magja egy olyan szimfonikus zenekar létrehozása volt, amelynek tevékenységét mindenekelőtt a művészet, és annak jellemzői írják le és határozzák meg, és mindez úgy jön létre, hogy a zenekar nem egy szűk, hozzáértő elit számára játszik, hanem széles közönségbázissal rendelkezik. Egyedülálló vállalkozása ez Pécs városának, és sok munkára van még szükség ahhoz, hogy – oly sok példához hasonlóan – ne csupán egy évtized lelkes művészeinek fellángolása legyen az, amit megvalósítottunk, hanem a város kulturális életét hosszútávon meghatározó, a művészet alap attribútumát magáénak tudó, állandó megújulásban élő alapérték jöjjön létre.

Igazgatói pályázatomban a korábbi évek összegzése, elméleti fejtegetései és gyakorlati tervei azon a szakmai meggyőződésen alapulnak, mely szerint ebben a zenekarban benne rejlik az a művészeti és menedzsment potenciál, ami az igazán nagyok közé

emelheti. Látszólag közel a 2003-ban megfogalmazott cél, azonban annak eléréséhez szükség van mindarra a tudásra, tapasztalatra, bátorságra és egyben óvatosságra, amelyre szert tettem az évtized során. A PFZ a művészeti társulatoknak megfelelően érzékeny, és működési körének köszönhetően rendkívül bonyolult, de még formálódó kristályszerkezet, amelyet ahhoz, hogy igazán ellenálló gyémánt legyen, hozzáértő kezekben kell csiszolni. Pályázatom célja, hogy Pécs várossal közösen a sikereihez méltó helyre emeljük ezt a kincset.

Ennek a feladatnak az irányítására vállalkozom a következő öt évben is.

Pályázatom a nemrégiben elhunyt Fodor Ákos költő, zeneakadémiát végzett művésztársam haikuiból idéz, melyből az első kifejezi mindazt, amit számomra a PFZ munkája jelent:

A teremtmény éneke

új szemmel nézni
a régi képre: ez a
mi alkotásunk

I. A társaság vezetésére, irányítására és művészeti tevékenységének szervezésére, menedzselésére vonatkozó szakmai koncepció, vezetői program

1. A Pannon Filharmonikusok (PFZ) fejlődése 2003 és 2015 között

A Pannon Filharmonikusok fejlődése - az igazgatói ciklusokkal párhuzamosan - három nagy szakaszra bontható.

1.1. Zeneszakmai befelé fordulás és menedzsment kitekintés (2003-2006)

Az első három év a zenekar életében művészeti szempontból az önvizsgálat és befelé fordulás ideje volt, menedzsment szempontból a kitekintés, a közönség és a külvilág felfedezésének az időszaka.

A Pécsi Szimfonikus Zenekar 1984 és 2003 között egy egységként látta el a hangverseny zenekari feladatokat és a Pécsi Nemzeti Színház (PNSZ) feladatait is. Ez a szervezeti felépítés önmagában megakadályozta azt, hogy a hangversenyzenekar érdemi szakmai műhelymunkát folytasson. A PNSZ működése a klasszikus szimfonikus zenekarok működésével nem azonos abban a tekintetben, hogy egy színház a bemutatók dátumain kívül az összes előadás időpontját az évad során folyamatosan, mindössze 1-2 hónapra, és nem egy évadra előre tervezi. A klasszikus hangversenyzenekar ezzel ellentétben legalább egy, de Nyugat-Európában jellemzően több évadra tervez, számos okból. Ezek közül a legfontosabbak, hogy egy szimfonikus zenekar művészeinek a foglalkoztatása rendkívül szabályozott – havonta és éves szinten is meghatározott szolgálatszám keretben dolgozhatnak a muzsikusok – így a próbarendek tervezése éves kihasználtság-tervezés mellett zajlik, másrészt a élvonalbeli vendégművészek naptára több évre előre foglalt, így az azokkal közös munka csak garantált koncertdátumok és időben történő meghívás esetén lehetséges.

A Pécsi Szimfonikus Zenekar a színházi feladatellátás miatt szervezeti szinten akadályoztatva volt tehát a megújulásban, így első intézkedések egyikeként a hangversenyzenekar és a színházi kamaraszimfonikus együttes (Pécsi Szimfonietta) szétválasztása történt meg. A két együttes más-más munkatervezése lehetővé tette, hogy a hangversenyzenekar munkabeosztása és programalkotása az európai minták szerint épüljön fel. A Pécsi Szimfonietta művészei az operaházak zenekarihoz hasonlóan elsősorban a zenés színházi előadásokban közreműködnek, illetve egyéb kamaraszimfonikus zenekari – elsősorban közönségnevelő – feladatokat látnak el.

A szervezeti megújulás lehetővé tette a hangversenyzenekar tagjai számára azt az aprólékos műhelymunkát, amely Hamar Zsolt vezetésével rövid időn belül hallható eredményekhez vezetett. Az évadok előre történő tervezhetősége érdekében a zenekar lemondta külföldi fellépéseit, és elindította budapesti bérletsorozatát, így az országos sajtóvisszhangnak köszönhetően a szakmai fejlődésnek azonnal híre ment.

Idézet Kovács Sándornak¹ tollából:

„Négy évig voltam az ottani zenei főiskola hallgatója s így gyakran hallhattam a város akkori egyetlen zenekarát. Az együttes, amelynek muzsikusai általában színházi szolgálatot láttak el, évente talán fél tucatszor szimfonikus koncertet is tartottak a legendás Liszt-teremben. Hogy hogyan fértek fel ott a pódiumra, ma sem értem. Nem állíthatom, hogy rossz volt ez az együttes. Néhány poszton kiváló erőket vonultatott fel. Barth István, a fuvolista, Kircsi László, az oboista, no meg Gyermán István, mint koncertmester - ezeket a zenészeket gazdagabb fővárosi gárdák is megirigyelhették volna. Minden szezonban akadt egy-két remek hangverseny. A többire azonban rátelepedett valamiféle szürkeség. Rezes bakik, lötyögős belépések, kásás vonóshang. Tisztes másodvonal. Napokig nem tértem magamhoz, amikor egyszer lejött (Istenem: "le", a szentséges fővárosból ugyebár még a Bükkbe is "le" megy az ember), szóval délvídekre látogatott az ÁHZ és Ferencsik, aki a Sacre-t dirigálta. Hihetetlennek tűnt a virtuozitás, a pontosság, az erő. Ferencsik is megtette a magáét persze. De biztos voltam benne, hogy a pécsiek még Ferencsikkel és a szokásosnál jóval, több próbával sem lennének képesek ilyen teljesítményre.

Múltak az évtizedek és nem hallottam őket. Pontosabban: egyszer mégis, Howard Williams-szel egy rendes, tisztességes, jó, de feledhető produkciót (lám, a műsorra már nem tudok visszaemlékezni). Majd néhány esztendeje, amikor elkezdték budapesti bérletsorozatukat, elmentem az Olasz Kultúrintézetbe. És meglepődtem. Hamar Zsolt egyebek mellett remek Csajkovszkij negyediket és ráadásként magával ragadóan szellemes Brahms *Magyar táncot* dirigált. A szervezeti változás - hogy tudniillik a szimfonikus zenekar függetlenedett a színházitól - úgy látszik jobb munkakörülményeket teremtett és az agilis fiatal vezető élt a lehetőséggel.”

Mindezek megvalósításához 2003-tól kiépült a zenekar saját menedzsment csapata. A megújulás előtt az igazgatón és a titkárnőjén kívül egy fő zenekari titkár látta el az elsősorban belső szervezési feladatokat, mivel a koncertszervezés és a közönségkapcsolat az akkori Filharmónia kezében volt. A menedzsment hiánya rendkívüli rugalmatlanságot és számos esetben tudatlanságot okozott a művészeti munkában is, így a megújulás alapfeltételeként önálló menedzsmentműködés indult el. A brandépítés megkezdése, a tudatos közönségsegmentálás és a precíz programszervezés a produkciók színvonalának fokozatos emelkedését eredményezte. Az együttes egyedi koncerteket és gyereksorozatokat indított el, így megkezdődhetett a közönség látványos növekedése is.

A társadalmi-gazdasági környezetben ez az időszak a várakozás és a tettvágy időszaka volt. A PFZ változási törekvése az egyik motorja volt az Európa Kulturális Fővárosa cím megszerzéséről történő diskurzusnak, amely a helyi értelmiség és a döntéshozók számára is a városi kultúra és a művészet újraértelmezését tette szükségessé. A PFZ ebben az időszakban érte el, hogy a fenntartó a szimfonikus zenekaráról tulajdonosi szemlélettel gondolkodjon, „helyi termékként” értelmezze, és a korábbiaktól eltérő módon állítsa a város szolgálatába. A PFZ a város marketingeszközeként definiálta önmagát, és a saját fejlődési ívét bejárva idővel a pécsi kultúra nemzetközi kiteljesedéseként a város kulturális nagykövete kívánt lenni.

¹ A Zeneakadémia Zenetudományi Tanszék tanszékvezető egyetemi tanára, a Doktori Iskola vezetője, a Bartók Rádió felelős szerkesztője, zenekritikus

1.2. Az akusztikai, a közreműködői és a közönség lehetőségek határának elérése (2006-2010)

A kezdeti szakmai építkezés látványos fejlődése ebben az időszakban nagyon intenzív, precíz szakmai munkára váltott. A szervezeti megújulás és abból eredő műhelymunka lehetőséget nyújtott arra, hogy a zenekar elérje azt a színvonalat, ahol érdemi zenei munka kezdődhetett. Az EKF pályázat párhuzamos előkészítése és a zenekar fejlődési ívének e pontja egybeesett, így az évtizedek óta hiányolt hangversenyerem szükségessége előtérbe került. A zenei finomhangolás a Park mozi próbatermében és a PTE orvosi kari aulájában ezen a szinten lehetetlen volt, és valódi gátját jelentette a továbbfejlődésnek. A kifinomultabb művészeti potenciál azonban – a vendégművészek és független szakemberek véleménye szerint is – benne rejlett az együttesben, így az infrastrukturális hiányok nem jelenthettek akadályt. A zenekar vezetőjeként ezeknek az éveknek az egyik legfontosabb kihívása a hangversenyerem felépítésének szakmai ellenőrzése volt annak érdekében, hogy az valóban a további fejlődés lehetőségét alapozza meg infrastrukturális, elsősorban akusztikai szempontból.

A zenekar ebben az időszakban számos olyan felkérésnek tett eleget, amellyel bebizonyította, hogy egyedülálló kezdeményezés indult el Pécsen. Az egyik meghívást másik követte, az országos szakmai szcénában az együttes megítélése évről évre javult, 2010-re pedig a vezető magyarországi zenekarok egyikeként tartották számon. Sikeres évadokat és kritikákat tudhatott maga mögött teltházas koncertekkel, a fellépő vendégművészek rendkívül élvezetesnek és inspirálónak ítélték a közös munkát. Az európai prémium kategóriájú művészek azonban nem vállalták a felkérést az aulai körülmények között. Annak érdekében, hogy a PFZ végső soron valóban Pécs város export termékévé váljon, és a nemzetközi zenei színtéren is újrapozícionálja magát, olyan méltó tér szükségeltetett, ahol azok a vendégművészek is vállalják a közös fellépést, akiknek a nemzetközi befolyása jelentős.

Ezekben az években a zenekar széleskörű szakmai, gazdasági és társadalmi kapcsolatot épített ki hosszú távú céljai eléréshez. Az építkezés a programalkotásban is új lendületet kapott a hangversenyerem víziójával. A menedzsment feladata tovább bővült az európai színvonalú hangversenyerem rezidensi feladatára való felkészüléssel. Ennek a munkának adott kiváló alapot a zenekar 200 éves jubileumának megünneplése, melynek során száz hét alatt kétszáz rendezvényt adott az együttes. A programok széles közönségréteget céloztak meg, és előadói kívánalmakat igényeltek a gyerekprogramoktól a koprodukciókig, így a nagyszámú program és széleskörű kommunikációs készség megalapozásra került. Az országban példaként állítható marketingtevékenységének és a közönség igényeire reflektáló, kreatív és innovatív gondolkodásmódnak köszönhető, hogy a Kodály Központban a zenekar a megnyitást követő naptól fogva megbízhatóan és eredményesen működik minden tekintetben.

A koncertterem elindulása előtti utolsó kihívás a saját üzemeltetésű, és egyben elektronikus alapokon működő jegyértékesítési rendszer bevezetése volt. Az aulában

tesztelt bérlethosszabbítás rámutatott arra, hogy a helyszínváltás az akusztikai körülmények rendezésén túl a közönség számára a jegyvásárlás során is egy sokkal méltóbb, kényelmesebb teret hoz létre a találkozásra. Az aulában rendezett hangversenyek a bérletes közönség részvételével kevés híján teltházzal zajlottak, azonban a jegyben eladható pár sor – melyek a terem végében az aulai erkély alatt húzódtak a liftakna és a hátsó bejárat mellett – olyan rossz akusztikai körülmények között található, ahonnan a vízszintes padló miatt a színpadot sem lehetett látni. A bérletes koncertek jegyértékesítése stagnált, miközben a visszajelzések, és az egyéb helyszíneken megtartott egyedi koncertek jegyvásárlóinak száma jelezte számunkra, hogy a közönség érdeklődése nagyobb, mint a jegyvásárlási lehetőségei.

2009-ben a hirtelen történő zeneigazgató-váltás során tapasztalható helytállás – Hamar Zsoltot Peskó Zoltán követte a zeneigazgató és vezető karmesteri pozícióban – bizonyította, hogy a zenekar megindult az önálló identitással rendelkező együttesek útján.

1.3. A Kodály Központ rezidensi szerepkörének kiépítése és stabilizálása, a nemzetközi újrapozicionálás előkészítése (2010-2015)

A PFZ 2010 és 2015 között közel 250 nagyzenekari hangversenyt adott a házban, kiegészülve a gyerekprogramokkal. A műsorpolitikájának köszönhetően megfelel azoknak a korábban megfogalmazott szakmai elvárásoknak, amelyeknek saját hatáskörben eleget tehet:

- Bérletes hangversenyeinek elosztásával az évadban folyamatosan, kb. két-háromheti rendszerességgel ad nagyzenekari hangversenyt.
- Elindította Maestro! később Pannonicum elnevezésű sorozatát, amely szombati napokon, korai kezdéssel érhető el, a városba látogató turistákra, a régióban élőkre, és a hétköznapiakon elfoglaltakra gondolva.
- Újraindította Még1esély! sorozatát a városban élő rászorulóknak számára.
- 0 éves kortól közönségnevelő sorozatokat tart fenn iskolaidőn felül annak érdekében, hogy a családok számára is kínáljon a ház programot.
- Az év jeles napjain egyedi hangversenyeket ad, hogy a ház lehetőséget nyújtson az ünnepek méltó átélésére.
- Minden évben közreműködik jótékonysági célú eseményeken (nyugdíjas napok, Rotary, stb.).
- Egy-két kivételtől eltekintve a hagyományteremtő céllal indított kezdeményezései öt éve folyamatosan működnek (p. Mesterek és tanítványaik hangverseny, stb.).
- A jegypénztár megbízhatóan és állandó, a közönség számára megismerhető kollégákkal működik.

- A zenekar marketing és kommunikációs tevékenysége során feltünteteti és megemlíti a Kodály Központ helyszínét, és ezen túlmenően a központ adottságait

A PFZ sikerének egyik kulcsa, hogy a szimfonikus zenekari működésben a művészeti szervezeteknél szokatlan, de a piacon bevált eszközöket próbál ki. E törekvésekkel összhangban 2011-ben egy ún. szervezetfejlesztési tréning zajlott le a teljes zenekar bevonásával. A tréning eredményessége köznapi értelemben kérdéses is lehet, mivel egy rendkívül hierarchizált szervezetben kevés egyéni lehetősége van egy-egy munkavállalónak, ugyanakkor egyértelmű hasznaként említhetjük, hogy az együttes tagjai megfogalmaztak és leírtak egy mindenki által elfogadott jövőképet.

A Pannon Filharmonikusok jövőképe (2011. szeptember 20.)

- Berlini Filharmónia, Tokió-Suntory Hall, Carnegie Hall;
- Magas szakmai/emberi, egyéni és közösségi etikával rendelkező közösség;
- Virtuóz, saját és mindenkori közönségének művészeti élményt nyújtó, egyedi hangzáskultúrát képviselő zenekar;
- Magyarországon kiemelt szakmai és társadalmi státusszal bíró, nemzetközileg ismert, jegyzett és foglalkoztatott együttes;
- Szakmai stabilitás és egyéni igényesség (jövőkép által meghatározott szint alatt nem játszunk semmilyen körülmények között);
- Professzionális szakmai és mentális munkakultúra fejlesztése, a szakmai párbeszéd erősítése (művészeti munkára koncentráló, magánéleti vonatkozásokat és személyes indulatokat mellőző viselkedés);
- Hangversenyzenekar és Szimfonieta egysége: egy intézmény, azonos minőségi igény más-más műfajban;
- Bármely koprodukcióban az intézmény saját elvárásainak érvényesítése;
- Zenekar és menedzsment szimbiózisa: kölcsönös tisztelet és egymás művészetének és munkájának elismerése, megismerése és megbecsülése;
- Önreflexióra és fejlődésre is képes, felelős, minőség orientált attitűd, (ennek egy eszköze a továbbképzés);
- A produkciók aktuális és konkrét szakmai elemzése, értékelése;
- A zenekari művészek és a menedzsment tagjainak egzisztenciális biztonságának megőrzése, az egzisztenciális kényszer szülte másodállásoktól mentes művész létre való törekvés.

Amit e ponton ebből kiemelnék, az a következő: a Kodály Központ neve nem szerepel a jövőképben. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a művészek ne értékelnék a lehetőséget, amit a hangversenyterem ad számukra. A terem az együttes fejlődése szempontjából azonban a megnyitást és a beköltözést, valamint a biztonságos működés beindulását követően nem célá, hanem eszközzé vált a PFZ számára annak a jövőbeni állapotnak az eléréséhez, amit még 2003-ban fogalmazott meg először.

A PFZ szakmai és menedzsment fejlődése a Kodály Központ megnyitásának pillanatában alkalmas volt arra, hogy a zenekar rezidensi szerepkört lásson el a

hangversenyteremben. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a rezidens szimfonikus zenekar és az általa képviselt hangversenyterem mintegy szimbiózisban él a tekintetben, hogy mindkettő a saját eszközeit felhasználva népszerűsíti és pozicionálja a másikat. Mindez rendkívül szoros együttműködést feltételez, ugyanakkor megengedi, sőt megköveteli, hogy mindkét fél a saját szerepe és szakmai logikája mentén éljen, melynek hozzáértő és körültekintő működés esetén természetes eredménye lesz az egymást építő kapcsolat. A PFZ mindent megtett és megtesz a Kodály Központ méltó zenei pozicionálására, azonban a saját szakmájának elvárásai ezen egyfelől túlnyúlnak, másfelől nem elegendőek.

Az elmúlt öt évben a PFZ művészi állományába érkező muzikusok a Kodály Központot, mint adottságot szemlélik, nincs nosztalgikus emlékük az auláról, és nem motiválja őket önmagában a beköltözés emléke. A fiatal muzikusok számára a PFZ „karrierje” a Kodály Központból indul, és nem oda érkezik. A nemzetközi pozicionálás és kitekintés emiatt is fontos lépés, melynek 2010. és 2015. között megtörtént az előkészítése, több európai turnén való részvétele során a zenekar sikerrel mutatkozott be jelentős intendánsok előtt.

Korábbi pályázatomban foglaltakból a PFZ a saját szakmai és menedzsment hatáskörében megvalósítható célokat elérte, melyen felül a zenekar a Kodály Központba költözésekor Etikai Kódexet fogadott el saját magára nézve annak érdekében, hogy a belső kultúra az európai színvonalú térhez igazodva fejlődjen. Belső kommunikációs csatornaként létrehozta intranet felületét többek között azért, hogy lehetővé tegye a használatban levő szólam és egyéni próbatermek – melyek konferenciatermek is egyben – zökkenőmentes beosztását is.

A PFZ közreműködői az előző öt évben a nemzetközi zenei élet vezető művészei közül kerültek ki, akik minden koncert után elismerően nyilatkoztak a ház lehetőségeiről, akusztikájáról és inspirációs erejéről. A szakmai elismerés ugyanakkor a zenekart illeti elsősorban. A szólisták a világ rengeteg táján megfordulnak, és kivétel nélkül a – nemzetközi viszonylatban – kisvárosi együttes egyedülálló zeneiségét, lelkesedését, szervezettségét, a produkciók színvonalát méltatják.

Ezen időszak érdemi változása az intézmény nonprofit kft-vé alakulása és a vezető karmesteri pozíció megváltozása volt. Az előbbi gondos előkészületek mellett zökkenőmentesen ment végbe, Peskó Zoltán rövid pécsi jelenlétét követően pedig 2011-től Bogányi Tibor látja el a vezető karmesteri feladatokat. A zeneigazgatói pozíció Bogányi Tibor kinevezésével párhuzamosan betöltetlen maradt, mivel a művészeti koncepcionálási és tervezői feladatokat a zenekar vezetése közösen, team munkában végzi.

2. A PFZ jelenének tömör helyzetelemzése

2.1. SWOT elemzés

Erősségek

- stabil közönségbázis
- bevezetett, jól működő, népszerű programok
- magas színvonalú szakmai együttes
- kiváló márkaismertség
- letisztult, professzionális menedzsmentmunka
- erős belső vállalati kultúra
- kiterjedt kapcsolatrendszer a vállalkozói és a civil szférával
- aktív együttműködés a Pécsi Tudományegyetemmel, Pécsi Püspökséggel
- megbízhatóan működő szervezeti és programstruktúra
- kiterjedt hazai és nemzetközi szakmai kapcsolatok

Gyengeségek

- kiszolgáltatottság az összehangolatlan városi programoknak és a PNSZ műsorstruktúrájának
- állandó bevételkiesés a PNSZ kötelezettség miatt
- működési komplex rendszer jelentősen korlátolt mozgásteret eredményez
- nagyon magas szintű működési kötelezettség
- a zenekar folyamatos leterheltséggel küzd
- művésztánpótlás nehézségei finansziális okokból
- nagy menedzsment fluktuáció finansziális okokból
- anyagilag kevésbé honorált idősödő muzsikusergeneráció nehéz motiválhatósága

Lehetőségek

- állami finansziális szerepvállalás növekedése
- muzikusok béremelése
- nemzetközi szerepvállalás bővítése
- hangversenyterem nyújtotta digitális technikák fejlesztése
- hangversenyterem stúdiótechnikájának jobb kihasználása
- további vállalkozói tevékenységek végzése
- új művészeti utak keresése
- a művészeti munka elmélyítése

Veszélyek

- állami finansziális szerepvállalás nem növekszik
- tulajdonosi szerepvállalás csökken
- a művészbérek fejlesztési lehetőségének megszűnése
- a megfelelő művésztánpótlás megoldatlanságából adódó színvonalcsökkenés
- művész béremelés nélkül a muzikusok motivációjának fenntartási nehézsége
- a régi és új művészek bérei közötti bérfeszültség
- tulajdonosi ad hoc döntések
- tulajdonosi stratégia megváltozása
- hangversenyterem üzemeltetés, működtetés ellenérdekeltségek
- vállalkozói tevékenység törvényi korlátozásai
- hangversenyterem nem elegendő állami támogatása

2.2. A működést alapjaiban befolyásoló társadalmi trendek

- Pécs város lakosainak elvándorlása → csökken a közönség merítési lehetősége
- a zenei oktatás fokozatos leépülése → csökken a zenei befogadás minősége
- a hangszeres oktatás minőségének csökkenése → helyi utánpótlási nehézségek
- a digitális világ térhódítása → folyamatos új kihívások nemzetközi kontextusban
- a nemzetközi piaci árak folyamatos emelkedése → szólistaárak növekedése
- helyi anyagi lehetőségek stagnálás és csökkenése → muzsikuselvándorlás

3. A Pannon Filharmonikusok jövőbeli lehetőségei

2003-ban, amikor először pályáztam a PFZ igazgatói székébe, 32 évesen kezdtem neki annak a hatalmas munkának, amit mára magunk mögött tudhatunk. Az elmúlt tíz év nem csak a zenekar, hanem a saját személyiségfejlődésem egy fontos szakasza is. A fiatalkori lelkesedést mára a tapasztalat és az érettség elegyeként egyfajta megfontoltság váltotta fel, ugyanazzal a kezdeti belső tűzzel és elkötelezettséggel. Ma is ezzel kelek, ezzel fekszem, és bízom benne, hogy rajtam és a kollégáimon kívül sokan mások is felismerik, hogy micsoda művészeti érték jött Pécssett létre hozzáértő emberek munkájából, az egy irányba gondolkodásnak és a közös célnak köszönhetően. Értelmiségiként abban hiszek, hogy a művészet alapját jelentő kreativitás csak szabad szellemiségű környezetben él, ugyanakkor a létező keretek elfogadásának készségét szintén a nyitott intellektuális szellem sajátjának vélem. Annak, aki képes a kereteket a lehetőségek határainak és nem korlátainak tekinteni. Nem állítom, hogy ez könnyű feladat.

Munkám során a szűkebb és tágabb társadalmi, gazdasági kontextusban folyamatosan értelmezem a szimfonikus zenekarok helyzetét, a komolyzene szerepét a társadalomban. Félve figyelem az értékek devalválódását, a divatok működését és számos olyan tényezőt, amely civilként vagy szülőként is a szemem elé kerül. Minden jelenséget önmagában és a komolyzene viszonylatában is megpróbálok értelmezni. Vajon ez és ez hogyan hat arra a világra, amelyben a komolyzene fontos, ugyanakkor mégis csak a népesség alig 2%-a hallgatja? Ahol a muzsikuskok a képzőművészekkel ellentétben alkalmazott művészek, ugyanakkor kisgyerekkoruk óta elképesztő energiát felemésztő művészetükkel kereshető bérük az átlagos bérszínvonalat épphogy eléri? Ahol a fővárosban a kultúrára elköltött összeg mértéke többszöröse a teljes vidéki Magyarországon elköltött forintoknak? Ahol a digitális világ és a könnyűzene ipara az a versenytárs, amellyel nap, mint meg kell küzdeni?

Számos terület szakembere a saját szakmájában a 24. órát említi bizonyos cselekvések megtételére, döntések meghozatalára. E közhellyel szakítva, ugyanakkor felelős értelmiségiként állítom, hogy a vidéki Magyarország kulturális életének és művészeti értékeinek megőrzése kiemelt feladat kell, hogy legyen mindannyiunk számára.

nem figyelünk, csak
számítunk egymásra. Nem
hangverseny: lemez

Nincsenek tapasztalataink arra nézve, hogy azoknak a fiataloknak a kultúrafogyasztási szokásai hogyan alakulnak, akik már a digitális platformokon fogyasztott kultúrán és közösségszerveződés mellett nőnek fel. Az én műfajomnak, a komolyzenei hangversenyeknek lényege a személyes jelenlét. A muzsikuskok és a közönség kapcsolatán keresztül jön létre egy-egy ihletett előadás, és a közönség számára az előadás élvezetén túl a közösség, a valahova tartozás élményét is kell, hogy jelentsék a koncertek.

A vészharangot kongatás helyett az a véleményem, hogy dolgozni kell. Azok az alapértékek, amelyek a komolyzene számára lényegiek, a következő nemzedéknek is felmutatott és követett értékek ma is: ez pedig az egyediség és a minőség. A szimfonikus zenekaroknak nehéz a helyzete a könnyűzene és a bulvár folyamatos megújulásának gyűrűjében, ugyanakkor meggyőződésem, hogy a minőségi munka és a rugalmas, megújuló, nyitott szemléletmód megteremti ennek a műfajnak is az állandó közönségét. Pécsen a hazai átlag felett áll a koncertek látogatottsága, ezt megtartani, bővíteni és frissíteni állandó kihívást jelentő, szép feladat ebben a minden tekintetben hátráltató környezetben is.

Dobszay László² zenetörténész az értelmiségiről megjegyzi: „elkötelezett az iránt, hogy a nehéz terhet, amelyet a természet és a gondviselés rá rótt, napról napra elvigye. Hogy hű maradjon hozzá az ellenségeivel, de akár a barátaival szemben, illetve saját restségével és hiúságával szemben is.”

A fenti sorokat saját erkölcsi mércémnek is tekintem a munkám során. Kérlelhetetlenségem a minőség iránt a komolyzene, a muzsikuskok és a közönség irányában bennem élő felelősségérzetemből fakad. A zeneszerzők egykor és napjainkban mindnyájunkhoz egy közös nyelven szóló alkotásokat adnak a világnak. De csak muzsikuskok által szólalnak meg, csak karmesterek irányításával nyílnak meg, és csak értő közönség „halló füle” által nyernek végső értelmet. Kizárólag a minőség és egyediség mentén tudom elképzelni a fentieket szolgáló munkát, mert meggyőződésem, hogy hosszú távon ez az egyetlen járható út.

² HVG, 2015. december 19.

Mindennapi teszt-kérdés

Látod-e még azt,
amit nézel, vagy már csak
tudod: „ott” „az” „van”?

A PFZ 2003-as megújulásával egy időben a szimfonikus zenekaroknál paradigmaváltás kezdődött az egész országban. A paradigmaváltás nem elválasztható attól a folyamatától sem, hogy a digitális korban az európai, egyesült államokbeli és akár távol-keleti országokban működő zenekarok működéséről való ismeretszerzés könnyen elérhetővé vált a kelet-európai együttesek számára is. Rengeteg példa mutatkozik arra, hogy a szimfonikus zenekarok az egykori elefántcsonttoronyból és elitista szemléletmódból hogyan váltak interaktív társadalmi szereplővé. A tömegkultúra térnyerésével felértékelődtek a közönségnevelő programok, és a civilek bevonása a zenekarok környezetébe. A magyarországi együttesek is sorra kezdték újraértelmezni szerepüket és a XXI. századi szimfonikus zenekar társadalmi funkcióját. Fővárosi előzményként a BFZ megalakulása, majd az NFZ megújulása szolgált, és mintegy tipikus magyar jelenségként a fővárosi frissülés a kultúra vidéki fővárosában, Pécssett jelent meg elsőként. Ugyanakkor az a támogatói környezet és művészi elhivatottság, ami nálunk kialakult, példa nélkül maradt az országban. A vidéki együttesek a PFZ kivételével a régiójuk komolyzenei szolgáltatójává nőttek ki magukat, széles spektrumú koncertkínálattal rendelkeznek, ugyanakkor sajnos nem tértek, nem térhettek a művész-zenekarok útjára.

A két út lényegi eltérést mutat mind szemléletmódban, mind pedig a működés jellegében. Miben tetten érhető a különbség?

A szimfonikus zenekarok szerepe hármas: művészeti, társadalmi és piaci. A két út e szerepek vállalásának prioritási sorrendjében, valamint ezek egymásra gyakorolt hatásának eltérésében gyökerezik, amely meghatározza a teljes működést.

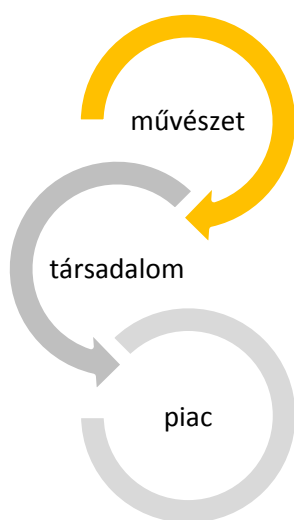
A művész-zenekarok mindenekelőtt a művészet és a művész (alkotó, előadó) szempontjait tartják szem előtt, céljuk a belső művészeti munka magas szintre emelése, a művek újszerű adaptációival és kortárs művek bemutatásával a zeneművészet jelenben is érvényes formáját keresik és közvetítik. A különböző zenetörténelmi korok és népek, nemzetek zenekultúrájával nem csak kötelező feladat szintjén foglalkoznak, hanem ezeket megpróbálják a megfelelő történelmi, kulturális és szakmai kontextusban, a korabeli előadói hagyományok, hangszeriskolák és korismeret mentén vizsgálni. A művész zenekarnál egy adott mű megközelítését és előadását nem a modern előadó-gyakorlat vagy helyi zeneinterpretációs hagyományok határozzák meg elsősorban, hanem a megfelelő történelmi kor, stílus, és előadói gyakorlat ismerete. Ugyanez érvényes a különböző népek, nemzetek zenekultúrájával való foglalkozásra is.

Ez az igény nem változik térben és időben. E szempont kell, hogy érvényesüljön a teljes évad minden hangversenyén, a gyerekprogramokon és felkérésre adott koncerteken is,

függetlenül attól, hogy maga az előadás igényli-e a legmagasabb minőséget és előadói specifikumot. A társadalmi szerepvállalás célja elsősorban az e művészeti munkát és produktumot befogadni és értékelni tudó közönség nevelése és növelése, és csak utolsó sorban jelenik meg a működésben a bevétel maximalizálása annak érdekében, hogy a művészeti munka még teljesebb támogatást kapjon, például a művészek jutalmazásával vagy a hangszerpark fejlesztésével.

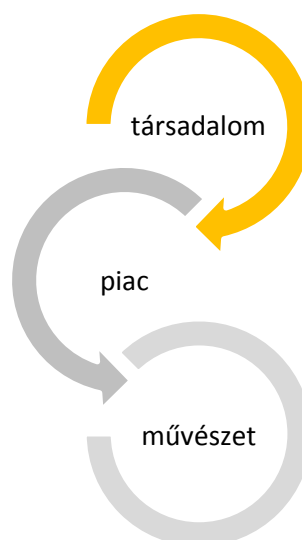
A művész-zenekarok

prioritási sorrendje és hatásai



A nem művész-zenekarok

prioritási sorrendje és hatásai

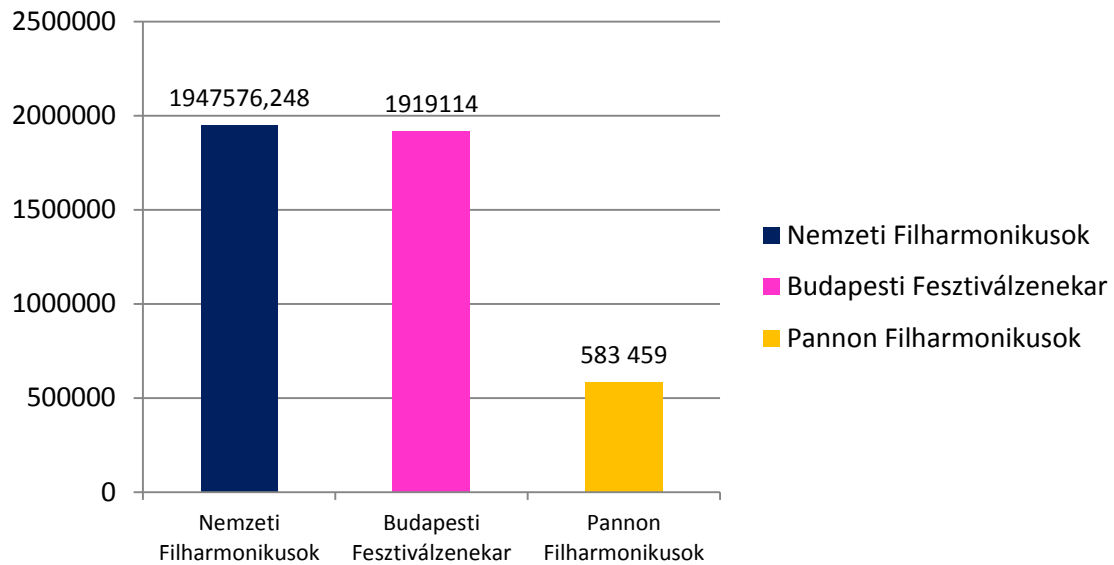


A nem művész-zenekarok elsődlegesen társadalmi szerepet töltenek be egy adott térségben. Feladatuk a terület lakói számára komolyzenei eseményeket elérhetővé tenni minden korosztályban. Kevésbé foglalkoznak stíluskérdésekkel és a különböző népek zenekultúrájának vizsgálatával, hanem egyfajta "általános" és "univerzális" szemlélet mentén – keverve ezeket a helyi jellegű, kialakult előadói hagyományokkal – szolgáltatók meg a különböző zenetörténelmi korok és népek zeneműveit. E társadalmi szerepvállalást a fenntartók finanszírozzák, ugyanakkor a piaci szempontok második helyre kerülése elengedhetetlen ahhoz, hogy a belső szakmai igényből fakadó művészeti célokat a működés során érvényesíteni, finanszírozni tudják. Természetesen ezeknél a zenekaroknál is létrejönnek kimagasló teljesítmények, produkciók, és a zenekarok társadalmi megbecsültsége akár jelentős is lehet, ugyanakkor ez a működési modell nem ad lehetőséget a nyugodt, kiegyensúlyozott művészeti munkára, és az erre épülő értékek megvalósítására a mindennapokban.

A PFZ a művész-zenekarok útjára lépett és járja sikerrel, de nem könnyen, hiszen anyagiak híján nem oszthat magyar vezető zenekarok lehetőségeiben, ugyanakkor a munkáját determinálják a művész-zenekari működés egyes specifikumai. A PFZ anyagi és desztinációs helyzetéből adódóan kevésbé vonzó a nagy karmesterek számára, ugyanakkor a strukturáltsága a nagy zenekarokéval azonos bonyolultságú és igény szintje minden területen magas. Ennek eredménye például az is, hogy az országban egyedülállóan a PFZ – a korábban fennálló szokásjoggal szakítva – nem nevez ki zeneigazgatót, hanem egy művészeti team dolgozik az évadok összeállításán. A szakmák bármely területén végbemenő specializálódás tetten érhető a karmesterek munkájában is. Egy-egy stílus, korszak, szerző „beavatott” szakemberei dolgoznak ma már, és kevés a mind műveltségében, mind felkészültségében polihisztornak számító, karizmatikus és tudásvágygal rendelkező karmester, aki egy modern szimfonikus zenekar teljes spektrumában – a csecsemőknek szóló kamarakoncerttől a kortárs operaelőadások bemutatásáig – és minden stílus-korszakban hozzáértő vezető szakemberként tud fellépni. Az ilyen műhelymunkák élére az adott terület szakavatott zenei vezetői kellene, akik megtalálják a zenekarban azokat a kollégákat, akik szintén alkalmasak egy-egy projekt mellé aktív módon felsorakozni és vezetni a többieket. Mindez megkívánja Pécsét is azt az európai középzenekaroknál már felfedezhető szisztémát, mely szerint a különböző területek szakemberei művészeti vezető team-ként dolgoznak a menedzser mellett, és a vezető karmester kifejezetten a zenekar művészeti magjának fejlesztésével foglalkozik önmaga egyedi művészi kiteljesedését időlegesen a zenekar szolgálatába állítva.

Az ország vezető művész-zenekarainak sorába (Nemzeti Filharmonikusok, Budapesti Fesztiválzenekar, Budapest Concerto) tartozó együttes állami támogatása ugyanakkor messze elmarad a budapesti zenekarokétól. Nem fővárosiként az egyetlen ma Magyarországon, amely művész-zenekari igénnyel, ugyanakkor egyedülálló leterheltséggel dolgozik, ehhez képest aránytalanan finanszírozás között. Ebből adódóan folyamatos művész-utánpótlási nehézségekkel küzd, a közönségbázisának megtartását pedig egy csökkenő lakosság számú, kisvárosi környezetben kell megoldania, alacsony marketingbüdzséjével. Mintegy „ég és föld közt lebegve” él tehát, és tartja meg magát a muzsikások és munkatársak ügyszeretetéséből, szaktudásuk és idejük maximális kihasználásával.

Állami forrású támogatás a 2013. évben (ezer Ft)



A támogatási és funkcionális különbségek legfontosabb következménye, hogy a PFZ helyzete egyedülálló Magyarországon, ezért az országos szakmai összehasonlítás és a követendőnek tűnő hazai példák a PFZ esetében megtévesztőek lehetnek. Az együttes a többi vidéki zenekartól mind céljait, mind kötelezettségeit tekintve, a nagy támogatásban részesülő budapesti művész-zenekaroktól pedig a piaci lehetőségei okán tér el. Ennek következtében a primér szakmai mechanizmusokon túlmenően a működését és a fejlesztési lehetőségeit szolgáló szakmai példákat a hazai szimfonikus zenekari gyakorlaton túli területeken kell keresnünk.

2003-ban a nyugat-európai „A” kategóriás szimfonikus zenekart állítottuk magunk elé példának. A PFZ szervezeti felépítésében, művészeti igényében és mindennapi működésében ma tart ott, ahol 20 évvel ezelőtt az európai zenekarok bármelyike. A társulat azon muzsik generációja, amely az elmúlt évtized felemelkedésében jelentős szerepet töltött be, joggal érezheti – velem együtt – hogy aktív szakmai életében jelentőset alkotott. Ugyanakkor elhivatottságával és kitartásával arra a 0 pontra emelte a együttest, ahonnan az elindulhat az igazi művész-zenekarok pályáján. És ez nem kevés. A lehetőséget adták meg ezek a kollégák egy új nemzedék számára, és saját maguknak is a művészi kiteljesedésre. Ennek az időszaka ezekben az években jön el, amennyiben a zenekar finanszírozása a minőségének és céljainak megfelelően alakul. A mai fiatal muzsikuskoknak módjukban áll Pécsre egy „A” kategóriás zenekarhoz elszerződni. A művészi kiteljesedésük kezdődik el nálunk.

forgóajtó áll
a sivatagban.
Aki kikerüli: nincs

Az európai szimfonikus zenekarok a rögzült művészeti és társadalmi status quo-juk mellett követték a trendeket is. A hatalmas különbséget a fejlődés alapja és az anyagi lehetőségek jelentik. Míg a PFZ a modern szimfonikus zenekari működést és az arra épülő termékportfóliót tudatosan, erőnek erejével hozta létre, addig a komolyzene európai bölcsőjében mindez egy szerves fejlődés eredménye, egy olyan társadalmi környezetben, ahol a muzsikuskok és a zenekarok anyagi támogatása reálértéken jelentősen magasabb, mint a PFZ lehetőségei. A nemzetközi piacon azonban ma ugyanazon a színpadon lépünk a közönség elé, és a digitális kor beköszöntével hasonló kihívásoknak kell megfelelnünk egy, a vizualitáson és a kommunikáción alapuló modern világban. A zenekaroknak a digitális kor és a zene nyelv-független volta miatt az egész világ zenei közegét kell egyidejű kontextusként értelmezniük a közönség tekintetében. Az internet és az ingyenes letöltési lehetőségek rendkívüli megmérettetésnek teszik ki a művészeti társulatokat, szakmai közösségeket, hiszen az összehasonlítás platformjának kitágulása és az on-line elérhető színvonalas előadások hozzáférhetősége jelentősen megnőtt, a közönség nem izoláltan minősíti egy előadás élmény jellegét, hanem tágabb kontextusban helyezi el azt. És még nem említettük annak a jelenségnek a tovagyrúzó hatását, hogy a zeneértő kritika kezéből a szubjektív hallgató kommentjeinek világába kerül át egy-egy zenekar munkájának a minősítése a webes közösségi portálokon.

Együttesünk a nemzetközi és magyarországi helyzetét és lehetőségeit felismerve az ún. V4-ek társországainak (Csehország, Lengyelország, Szlovákia) és Ausztriának azokkal a szimfonikus zenekaraival kívánja szorosabbra fűzni kapcsolatait, amelyek szakmai kérdésekben példamutatóak lehetnek számára. Ezekben az országokban a magyarországhoz hasonló politikai, gazdasági folyamatok zajlottak párhuzamot mutató jelenbeli társadalmi következményekkel, ugyanakkor a kultúra területén a nyugati minták követésével. A PFZ az országos kereteket túllépve, ugyanakkor az internet kínálta „világ” lehetőségeit szűkítve kíván önmaga számára olyan tanulmányozható és követendő szisztémákat, szakmai példákat találni, amelyek kontextusbeli hasonlósága okán elérhető szakmai célokat jelölnek ki az együttes számára.

Az egyéniségről

*föl sem ismernék
a rólad készült képek,
ha látnák egymást*

A PFZ végső célja a környezet kihívásaira válaszolva, a művészi kiteljesedés által egy olyan szimfonikus zenekar működtetése, amely a saját szerves fejlődése megtalálja a saját hangját. Ez azonban nem jelenti azt, hogy egy-egy korszak vagy stílus mentén specializálódik, vagy a Bécsi Filharmonikusokhoz hasonlóan egyféle konzervatív egyedi hangzást hoz létre saját, speciális hangszerekkel. Ellenben jelenti azt, hogy működéssel az innováció és nyitottság hangját szólaltatja meg minden produkciójában. A hozzáértőkkel, a tenni akarókkal és a nyitottság állandó igényével dolgozik, teljesen mindegy, hogy a kortárs zene, egy ritkán játszott opera, a saját szakmaiságunk vagy egy érdeklődő gyerek iránti nyitottságról van-e szó.

A PFZ kulturális ipari mércével mérve már jól működik. A szervezet integrált szaktudással közelít a problémákhoz, a különböző területek a hozzáértő szakemberek kezében a stabil strukturális alapokon hatékonyan működnek, melynek eredményeként színvonalas produkciók hallhatunk. Ismerjük a működés mechanizmusait és sikeresen illesztjük azt be a minket körülvevő társadalomba. A különböző szempontok egymásra hatását, ezek egyensúlyi változóit, a figyelembe vételük szükséges és elégséges mértékét érzékenyen tudjuk megállapítani és sikerrel végigvinni a folyamatokon. Az együttes az ország egyik rendkívül egészséges működésű és szakmai igényel élő zenekara.

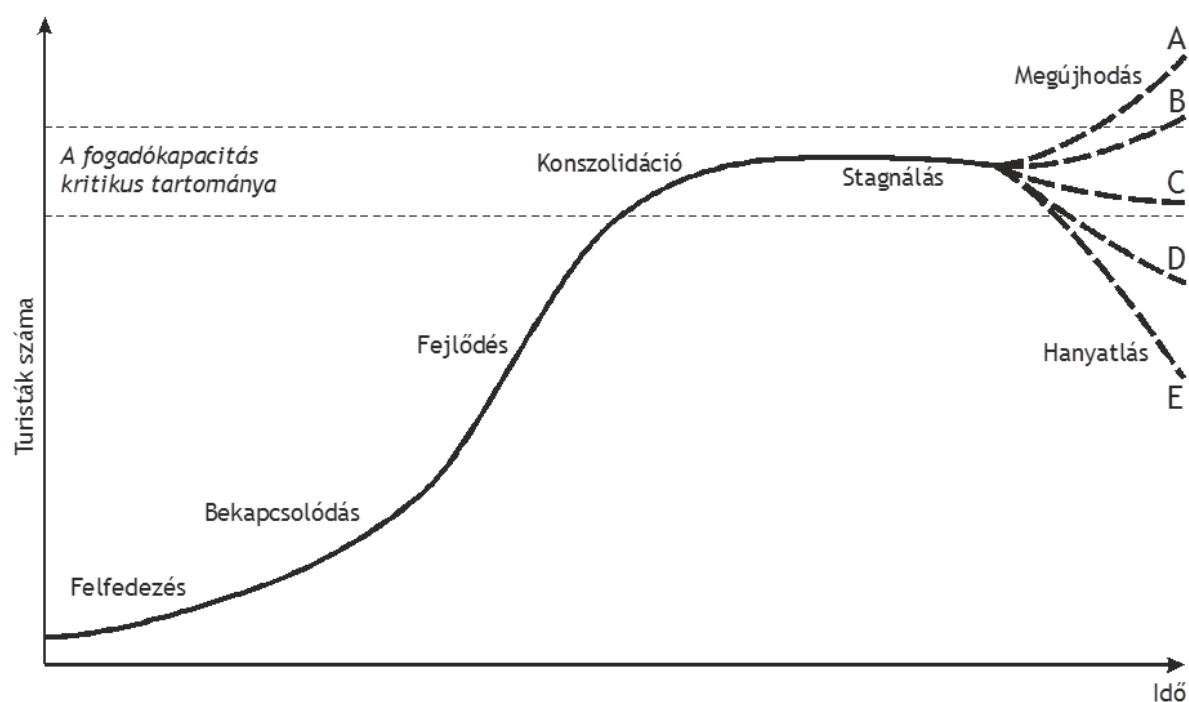
Ugyanakkor ezt az állapotot nem lehet és nem is szabad konzerválni. Az előadás alapja a magabiztos tudás. A zene és a művészi kiteljesedés ott kezdődik, ahol maga a hangszeres játék nem jelent kihívást, ahol el lehet szakadni a fizikai determinációktól, és közös nevezőre lehet hozni azt a zenei tudásszintet, ami a zeneszakmai munka alapját adja. A PFZ kihívása a következő években ebben áll: megemelni és megerősíteni a közös, másoktól elnyerhető tudásbázisunkat annak érdekében, hogy a zenekar a saját hangzásbeli és működésbeli egyediségét építeni tudja, és az egyedüliségéből eredő nehézségeket a maga javára fordítsa.

Győzelem

*célon – túl futok
Tudok élni nélküle,
de nem szeretek.*

Az a megújulási folyamat, amelynek az egyediség a végső célja, más, látszólag távol eső területeknek is a sajátja. Ez érhető tetten a turisztikai szakemberek által is használt termékgörbében, melynek lényege, hogy maga a termék (turisztikai desztináció) adott, azt nem lehet kivonni a forgalomból az életciklus végén, hanem meg kell találni az egyedi

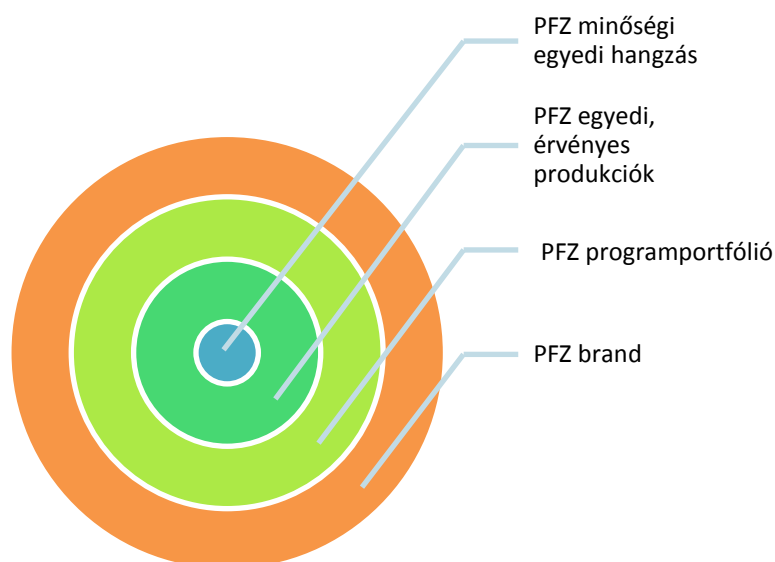
arcát, azt mindig újabb és újabb szempontból láttatni, és a megőrzése mellett frissíteni, ugyanannak a terméknek újra és újra pozicionálásával. A görbe a klasszikus konszolidációs időszakot követően több irányba ágazhat el annak megfelelően, hogy a sikerül-e a megújulás, vagy éppen stagnálás, esetleg hanyatlás következik-e be. A PFZ művészeti szervezet, így számára nem is kérdés, hogy kizárólag a megújulás a választható lehetőség, és nem éri be azzal, hogy nem veszített.



„A mindenre kiterjedő kíváncsiság akkor hiteles, ha mindenre kiterjedő tanulékonyssággal jár együtt.” (Dobszay)

Különbséget kell tennünk azonban a zenekar művészeti magja, és a termékportfóliója között. A PFZ szervezet, de nem piaci vállalat. A termékportfólió kezelhető piaci alapon, vizsgálható egy termék életgörbéje, keresleti jellemzői, piaci be- és kivezetése, összehasonlítható más termékekkel és fejleszthető a tapasztalatok alapján. A művészeti szervezet valódi folyamatos megújulása azonban a zenekart alkotó személyek egyéni felelősségén alapszik. Ezen a területen nem a piaci, hanem a művészeti mechanizmusok érvényesülnek, melyben a társulatépítés egy következő szintjéhez érkeztünk. Ezen a szinten a szűk értelemben vett szaktudáson és hatékonyságon felül az önreflexióra való készség, a nyitottság, a mondanivaló, a különböző ismeretek szintetizálásának és alkalmazásának a képessége, a pozitív attitűd, és az autonóm művészeti munkára, és a partneri együttműködésre való belső igény megjelenésére van szükség, olyan kollektív tudatos és tudattalan szinten, amely az egyéni fejlődésen túlmenve valódi társulati megújulást eredményezhet.

A művészeti mag fejlődése a záloga az egyedi hangzás és ezzel együtt az egyedi produkciók létrehozásának. Csak erre épülhet stabilan a PFZ (történelmi) brandje, amelyhez szükséges a termékportfólió menedzselése is. A visszahatás elkerülhetetlen, azonban a viszony elsődleges magja és a ráépülő héjak rendje nem fordítható meg.



A mag fejlődésének, a művészetnek és a művészeti munkának az alapja a szabad alkotás lehetősége. A művészi szabadság nem azt jelenti, hogy a művész azt játssza, amit akar, de még azt sem, hogy úgy játssza, ahogy szeretné. A művész szabadsága a saját korlátainak levetkőzésében rejlik, mely az önvizsgálattal és a saját fejlődése érdekében befektetett munkával érhető el. A művészeti munka alapja tehát maga a muzsikos, valamint a vezető karmester és a vendégkarmesterek személye, munkája és együttműködésének milyensége. A szabad, korlátaitól mentes – tehát felkészült és nyitott – művészek képesek csak olyan társulatot alkotni, amely bármely karmester speciális, egyedi arcának időleges megismerésével nem elveszíti saját identitását, hanem merít a karmester egyediségéből, művészi partnernek tekintve azt.

Ez irányú törekvésünkben az együttes közönségével értékközösséget alkot. A pécsi az egyik legigényesebb, legműveltebb közönség, amelynek mára elvárásává lett a minőségi előadás. Nyitott, fogékony, egyre bővülő hallgatóság, amelyet – folyamatban levő kutatási eredmények szerint – a zenekar elvárható minősége és hitelessége motivál elsősorban jegyvásárláskor. A kulturális iparban történő célorientált működés és az értékközösségben integrálódó közönségbázis biztos alapot nyújt tehát egy történelmi márká kiépülésének.

A meglévő programstruktúra módosítása nem indokolt, ugyanakkor a koncertélmény fokozása mindig időszerű. Az alkotások minőségét nem minősíti sem a közönség száma, sem a taps ereje, azonban a mű előadásáét igen. Ennek érdekében a hangversenyeken

előadásra kerülő művek által igényelt előadói kvalitások – beleértve egy-egy speciális helyzetben levő zenekari hangszert is – kiválasztása a jövő egyik kiemelt feladata. A karmester és szólisták a specialisták köréből kerülnek ki, a zenekari művészek pedig erősségeik alapján teljesehetnek ki az előadásokon, nem pedig a havi szolgálatszám teljesítése a beosztás alapja. A társulatépítés következő szintjén nem a hatékonyságmaximalizálás a cél – ezt az együttes elérte – hanem a művészi önkifejeződés lehetőségeinek megteremtése.

A következő évek újabb belső zenekari megújulása a feltétele tehát a továbblépésnek, ahogy a programportfólió elemeinek folyamatos frissítése is, hiszen épp a fiatalok számára nyújtott közönségnevelő programok devalválódnak a leghamarabb. Kutatásokra, közönségvizsgálatokra és kreativitásra van szükség ahhoz, hogy minden generáció megtalálja a számára releváns kapcsolódási pontot a PFZ-hez.

A zenekar fejlődése során nagyon erős szál a folyamatos önreflexió a személyeken túlmenően is a teljes zenekari működésben, a szakmai, a magyarországi, a magyarvidéki, ugyanakkor a nemzetközi kontextusban. Az önreflexió ugyanakkor nem csupán szemlélődést és gondolkodást jelent, hanem azon evidenciák és alapvetések felülvizsgálatát is, melyeket a szokásjogok, a hagyományos megoldások vagy egyszerűen csupán létezésük okán elfogadottnak tekintünk. A művészeti szervezetek vezetéséhez a szakmai kompetenciák mellett egy igen fontos emberi tulajdonság is szükséges, mégpedig a bátorság és a kockáztatás képessége. Nem a vakmerőségről, nem is a beláthatatlan következményekkel járó személyes ambíciók által fűtött kísérletekről beszélek, hanem arról a bátorságról, ami a régit becsülve mer szakítani, és építeni újat.

Ma a PFZ közös igény szintje és egyedi hangszeres tudásszintje magasabb, mint a bármikor előhívható közös, a zenéről, mint formanyelvről és annak alkalmazásáról való elméleti tudásszint. Ez a tény több lehetőséget és veszélyt is magában rejt. Az igény szintje ugyanis motivációs alap a jobb teljesítményre, – mely a vendégművészek és karmesterek szerint hegyeket mozgat meg – a hangszeres gyakorlás elfedheti a technikai különbségeket, ugyanakkor a tényleges közös tudásszint elérése nélkül, az intellektuális felkészültség híján a zenekar identitásában a „nagy zenekarok közé tartozunk” érzése légvár csupán. A valódi tudásszint emeléséhez közös erőfeszítésre van szükség egyéni szintű felkészüléssel.

A PFZ finanszírozási lehetőségei okán nem engedheti meg magának, hogy a fejlődés azon útjára lépjen, amely a professzionális muzsikusok tömeges megvásárlásán alapszik – mint akár csak jelenleg a Magyar Állami Operaházban (MÁO) történik – ezért a kulcspozíciókban játszó muzsikusok tudásszintjéhez projektről projektre kell mintegy „felhúzni” a zenekar többi tagját, bízva abban az eddig is működő jelenségben, hogy ez a tanulási folyamat beépül, és fokozatosan alaptudássá válik.

Ennek a tanulási mechanizmusnak a jövőben a korábbiakhoz képest sokkal tudatosabb alkalmazása szükséges, melyhez meg kell teremteni az alábbi feltételeket:

- kulcspozíciókban „húzó” játékosok ülnek;
- az állandóan lemaradók, „visszahúzó” eltávoznak az együttesből;
- a produkciók végpontja helyett a produkciók felkészülési periódusára helyeződik a hangsúly, amely végső soron a végponton (előadás) is érezteti hatását;
- az évadokban egy-egy visszatérő karmesterrel műhelymunka folyik, csökken a vendégkarmesterek száma;
- egyedi stílusokra specializálódott hangszeres előadók kurzusainak bevezetése a működésbe;
- a közös munka mellett az egyéni felelősséget előtérbe helyező művek tudatos műsorra tűzésével az egyéni tudásszint emelés ösztönzése

Az igényszint és a tudásszint egymáshoz közelítésében a karmesterek szerepe jelentős. E tekintetben célok, hogy azokkal a vendégkarmesterekkel, akik a PFZ-vel korábban érdemi munkát folytattak, egy szélesebb együttműködést alakítson ki a zenekar. A vendégkarmesterek számának csökkentése, több közös hangversenyt, és ezzel együtt próbaperiódus munkáját teszi lehetővé, melynek során a karmester az adott műsorra koncentrálna, akár rutinszerűen megközelített művek esetében is az egyedi interpretációk lehetőségére hívja fel a figyelmet, és mutatja meg az ahhoz vezető szakmai utat. A karmesterek kiválasztásában és a hozzájuk kötődő műsorok összeállításában a karmester egyedi érdeklődése is szempont kell, hogy legyen, mellyel az interpretáció hitelessége nő, másrészt egy-egy szerző vagy mű aprólékos kidolgozása emeli az együttes „repertoáron” tartható műveinek számát. Morális felelősségünk is mindez a közönséggel szemben, hiszen a zeneszerzők szándékát és a mű stilisztikai és előadói egyediségét szem előtt tartó, az annak meghallgatásában rejlő élmény kibontását támogató előadással szolgáljuk a legteljesebben a befogadót.

Ezzel összefüggésben a produkciók egyediségének eléréséhez hasonlóképpen cél, hogy a műsoron szereplő versenymű előadója az adott versenymű specialistája legyen, akivel az előadásra való felkészülésen túlmenően az együttes azonos hangszeren játszó tagjai kurzuson vesznek részt a zeneszerző egyedi jellemzőinek megismerése érdekében.

A fenti folyamat nem befolyásolja a vezető karmester saját hangversenyeinek hasonló szakmai igénnyel felépülő próbaperiódusait, hanem mintegy erősítve azokat újabb lehetőséget nyit meg a zenekar számára.

A személyes vezetői stílusom a szándékom szerint nem autokratikus, bár egy hierarchikus felépítésű szervezetben, mint amilyen egy szimfonikus zenekar, nagy a kísértés erre. Hiszem azonban, hogy a művészetnek az alkotói motivációi vesznek el, amennyiben végrehajtvá válnak a benne résztvevők. A zenekari művészetet

alkotótársaimnak tekintem, viszonyunk a munkamegosztáson alapszik és nem a hierarchián. Az én dolgom elsősorban a munka kereteinek és irányának felmutatása, ők belakják és tartalommal töltik meg a konstrukciót. A folyamat kölcsönösségen alapul: nekem legalább akkora szükségem van a segítségükre, mint nekik az enyémmre, ugyanakkor az én feladatom megtalálni azokat a vezetőket, akikkel a legjobb előadásokat képesek közösen létrehozni.

Az együttműködés e kultúrájának meghonosítása nem könnyű feladat, hiszen az egykori kelet-európai országok társadalmára jellemző erőskezű vezetés igénye a személyes felelősség alóli időleges felszabadulás reményében, mint bármely magyarországi szervezetben, nálunk is felfedezhető. Ez az igény ugyanakkor csapda, hosszú távon megöli a tanulsvágyat, nyitottságot és újdonságkeresési igényt, végső soron pedig ellehetetleníti a közös művészeti alkotásban és a sikerben betöltött szerepünk feletti öröm maradéktalan átélését. E hozzáállással csupán lélektelen robotokká válnának muzsikusaink és munkatársaink, amit amúgy is stimulál a rendkívül feszített tempó és a rengeteg koncertszám.

A vezetésben továbbra is a közös munkában képzelem el a zenekar jövőjét, amelyben az anyagi kereteket és a szervezeti stratégiai célokat meghatározva minden szereplő a maga tudását és szakterületének eszközeit használva a saját szakmájának a metodikája szerint gondolkodik. Az együtttest képviselő Művészeti Tanáccsal, a vezető és állandó karmesterekkel, egy-egy stílus vagy korszak felkért szakértőjével, és a menedzsment vezetőivel közösen megalkotott évadokat hozunk létre. Egy olyan közös tudáson alapuló kínálatot, amely minden adekvát szereplő – muzsikusok, karmesterek, közönség – számára értékkel bír, és amelyben minden szereplő felvállalja a saját kockázatát annak érdekében, hogy maradandó művészeti évadot tudhassunk magunk mögött, és ne váljunk sem szakbarbárokká, sem pedig zenei szolgáltatókká.

A PFZ sikerrel pozícionálta magát újra bő évtizedes története során, mely illeszkedik Pécsnek, a kultúra városának identitásához. Ennek az identitásnak a lényege, hogy sokszínű, sokszereplős, szélesen értelmezett kulturális életet ösztönöz, benne egy-egy olyan kiemelt ágazattal, amely habitusánál, működési jellemzői mentén alkalmas arra, hogy a része legyen az Európát átszövő kulturális Hálózatnak. E kultúracentrumok alkotta városok Hálózata nem méretükben, súlyukban azonosak, hanem identitásukban: közös jellemzőjük, hogy a saját lokális környezetükön túlnyúlva hoznak létre és mutatnak fel értékeket.

Pécs a zeneművészet vonatkozásában jelölte ki magának ezt az ágazatot. A PFZ fejlesztése, a hangversenyerem építése lett ennek az eredménye, mert a város vezetése ebben a műfajban látta a képességet, hogy a nemzetközi értékelvűséget magáénak tudva bekacsooldjon a vérkeringésbe. A bekapcsolódást azonban nem az ezekben a városokban történő fellépés jelenti, hanem az azonos horizont ezekkel a városokkal. Ez pedig az igényben, frissességben, minőségben és mindenekelőtt a tudásban rejlik. A PFZ ennek megfelelően hitem szerint a művelt, a kultúra-városok hálózatában építi Pécs

brandjét akkor is, amikor rezidens zenekarként fellép a saját hangversenytermében vagy a Müpában, hiszen minden koncerten több mint száz főt meghaladó a külföldiek száma. Külföldi egyetemisták, az őket meglátogató családjuk, a városba érkező üzletemberek és turisták, a határ túlsó oldaláról érkező bérleteseink alkotják ezt a közönséget.

Műfajunkból természetesen adódó igényünk, hogy a PFZ utazzon külföldre. A saját ambícióink okán, és a város nagyköveti szerepe okán is. Az elmúlt évek bemutatkozási lehetőséget teremtettek több zenei centrumban, a területen azonban igazi, mennyiségi áttörésről nem beszélhetünk. Az évenkénti megjelenés lehetőségét reális elérni, de az állandó, intenzív jelenlét realizálásához a PFZ-t meghaladó összefogásra, stratégiára lenne szükség, melynek számos oka van. Melyek ezek?

A magyar szimfonikus zenekari kultúrát, előadó-művészetet a világ jelentős hangversenytermeiben, fesztiváljain a Budapesti Fesztiválzenekar képviseli. A BFZ az egyetlen magyar együttes, ami valós nemzetközi márkát épített fel az elmúlt 30 évben. Mindenki más nemzetközi megjelenése egy-egy szűk területre és személyes kapcsolatokra korlátozódik.

A PFZ megújulásakor a megfogalmazott célok egyike a nemzetközi brandépítés volt. Fiatalok, tapasztalatlanok voltunk, de legfőképp kevés információval rendelkezünk a nemzetközi zenei szcéna működését illetően. Hittük, hogy a magas zenei színvonal önmagában elegendő a lehetőségek megtalálására. Mára egyértelmű, hogy a nemzetközi piacra lépésünknek akadályozó tényezője számos, míg az azt elősegítő faktora – a nemzetközi standardnak megfelelő művészi színvonal – rendkívül kevés.

A nemzetközi belépést hátráltató tényezők:

- Magyarország – hasonlóan Közép-Európa és a Baltikum országaihoz – a nemzetközi piacon egy „egzotikus” hely, amely zenei életének reprezentálására tökéletesen elegendő egyetlen együttes. Ez Magyarország esetében a BFZ.
- A PFZ esetében sem az együttes, sem pedig a karmesterei nem hordoznak olyan márka értéket, amely a meghívó fél számára garanciát jelentene a közönség érdeklődésére. A meghívó fél kockázata és költségei emiatt magasak az értékesítés és a promóció oldalán.
- A PFZ egyelőre nem képvisel nemzetközileg is értéket jelentő egyedi művészi „hangot”.
- A nemzetközi gyakorlatnak megfelelően a fellépésekhez anyagi hozzájárulást a legkisebb mértékben sem tudunk allokálni. A külföldi fellépésnek önmagukban nullszaldósak kell lenniük, ami nem csupán a költségeket, hanem az itthoni bevételkiesést is magába foglalja.
- Az unióban megközelítőleg 450-500 hivatásos szimfonikus zenekar van, legalább egyharmaduk hasonló célokat ambicionál.

A nemzetközi piaci munka tehát rendkívül költséges és lassú folyamat, ahol az eddig elért sikerek – bemutatkozás lehetősége – nem jelentenek garanciát a folytatásra. Mindezek mellett a külföldi fellépések valódi értéke az együttes és a város számára a büszkeség csupán. A helyben elért külföldiek száma egy évadon belül nem kevesebb, ugyanakkor a zenekart Péccsett meghallgató külföldiek a városi élménnyel együtt hazatérve ugyanúgy ellátják azt a marketingtevékenységet, amely a személyes ajánlás erejében rejlik.

Ezek a fellépések anyagi lehetőséget sem jelentenek a kollégák számára, hiszen a napidíjak összege a fellépések országaiban valóban a napi szükségletek kielégítésére elegendők, érdemi honorárium pedig nem kerül kifizetésre. Személyes értékrenddel és a PFZ szakmai identitásával azonban nem összeegyeztethető olyan modernkori hakni turnék kihasználása, – lásd kínai turnék – amelyek hozadéka pár bulvár hír, és a zenekari csapatépítés, amely egy távol-keleti úton szükségszerűen megvalósul.

A nemzetközi kulturális hálózatba történő bekapcsolódás útját nem a PFZ külföldi fellépéseiben kell keresni. Ez a bekapcsolódás a Kodály Központ produkcióinak színvonalában, egyediségében, művészi értékében, és ezek megmutatásában rejlik. Meggyőződésem, hogy a digitális koncertterem létrehozása a gyümölcsöző út. Magyarországon a Müpa mellett egyetlen koncertterem van, amelynek a produkciói a mai napon is alkalmasak arra, hogy a nemzetközi zenei szcena részei legyenek. Ez pedig a Kodály Központ és a PFZ. Az internet hatalmas merítési lehetőséget jelent, és a modern ember nem csupán fogyasztója az ott fellelt tartalmaknak, hanem referenciát is keres a fogyasztásra. Egy koncert meglátogatása referenciaként szolgálhat a turisztikai cél beazonosítására, vagy egy külföldi intendáns, esetleg muzsikusz számára a szakmai tájékozódásra. A digitális koncertterem kisebb költség mentén alakítható ki, mint amit a PFZ exportja jelent.

A következő igazgatói ciklus kezdetén a zenekari történelem részévé kell tenni a korábbi megújulás időszakát. A hangversenysterem belakásával, és a nemzetközi zenei színpadra történő belépéssel nagy korszak zárult le az együttes életében, melynek elismerésével a politika pénzügyi téren egyelőre adós maradt, de a továbblépéshez el kell szakadni a nosztalgikus múltidéztől és az arra való hivatkozástól. A PFZ igazi sztorija most kezdődik, és az abban résztvevőknek újra és újra meg kell dolgozniuk a bent maradásért a munkájuknak, az érdemeiknek és a hozzáállásuknak köszönhetően. A korábbi időszak nem érdem, hanem a lehetőségek alapja a továbblépésre, amely gesztus önmagában az igazi művész-zenekarrá válás egyik jeleként fogható fel: az összegzést (jelenlegi állapot) a korábbi korlátok letörése (tudásszint emelés) és a megújulás (új egyedi hangzás) követi.

4. A társaság középtávú (2016 - 2021) stratégiájának meghatározása

A PFZ stratégiai célja egy olyan művész-zenekar működtetése, amely a Kodály Központ rezidensi feladatai mellett a nemzeti zenekari státuszának megfelelően mind országosan,

mind a határon túli magyar területeken, mind pedig a nemzetközi szinten magas színvonalon pozicionált együttes. A cég feladata a rendelkezésére álló támogatási volumen hatékony felhasználása a fenti célok elérése érdekében, valamint a művész-zeneári elvárásokat nem sértő működés mellett elérhető jegy- és szponzorációs bevételek maximalizálása.

A fenti célok elérése érdekében a zenekar működése a következő stratégiai elemekből építkezik:

Alapvetések:

- maradéktalanul ellátja a Kodály Központ rezidensi szerepköréből adódó kötelezettségeit a hatályos Működési Kódex szabályozásai szerint
- maradéktalanul ellátja a Pécsi Nemzeti Színházban betöltött szerepköréből adódó kötelezettségeit az Alapító Okirata szerint
- maradéktalanul ellátja a nemzeti zenekari státuszából adódó kötelezettségeit a Közszolgáltatási Szerződésének megfelelően
- fenntartja jelenlegi pécsi bérletsorozatát és gyerekeknek szóló sorozatait
- fenntartja jelenlegi pécsi hagyományos (legalább 5 éve zajló) egyedi hangversenyeket
- fenntartja budapesti bérletsorozatát a Müpában
- fenntartja együttműködését a Pécsi Tudományegyetemmel, a Pécsi Püspökséggel
- fenntartja együttműködéseit országos koprodukciós partnereivel (Armel, BFZ, Müpa, stb.)
- fenntartja az ifjúsági sorozatok mentén fennálló együttműködését a Filharmónia Magyarországgal
- fenntartja rászorulóknak tartott sorozatait
- fenntartja Fesztiválkórusát
- fenntartja rezidens zeneszerzői és közreműködői programját

Fejlesztési tervek:

- fejlődési párhuzamot a hasonló történelmi és kulturális múlttal rendelkező, ugyanakkor a nyugat-európai elveket valló V4-ek országában és Ausztriában működő zenekarokban lát, ezért szorosabb kapcsolatot épít ki ezek képviselőivel a tudásátadás érdekében
- rendszeres párbeszédet folytat a vezető karmesteri szakmai munkával kapcsolatban
- csökkenti a vendégkarmestereinek a számát az elmélyült munka lehetőségeinek megteremtése érdekében
- növeli a szólistákkal történő közös, kurzus jellegű munka lehetőségét
- műsorpolitikájában nyit a barokk és a kortárs művek irányába
- törekszik zenés színházi előadások színpadra vitelére

- a felmerülő igényeknek megfelelően felújítja gyereksorozatait
- kamara fellépési lehetőségeket generál a szakmai fejlődés érdekében
- keres évadonként 1-2 nemzetközi fellépési lehetőséget
- keresi a koprodukció lehetőségét a pécsi szakmai partnerekkel
- növeli civil támogatói bázisát
- növeli és fejleszti a digitális jelenlétét
- az értékesítés perszonalizációja érdekében növeli a közönségéről való ismereteit
- turisztikai termékskálát vezet be a piacra
- új Kollektív Szerződést köt a zenekar munkavállalóival
- firssíti belső Etikai Kódexét, és kommunikációs csatornáit

5. A PFZ integrált stratégiájának megfelelő menedzsment feladatok középtávon

5.1. A művészeti szakmai feltételek biztosítása

A menedzsment alapfeladata, hogy a hangversenyzenekar és a Pécsi Szimfonietta szervezeti működéséhez a legmagasabb szintű felkészülési lehetőségeket biztosítsa. Ehhez a megfelelő humán erőforrás menedzsmenttel a művészek erősségeit is figyelembe véve olyan próbarendet és szólambeosztásokat alakítson ki, amelyek segítik mind az egyén, mind a szólam, és végső soron a zenekar összjátékát. Feladata továbbá, hogy lehetőséget nyújtson az egyéni és kollektív szakmai továbbképzésre, valamint a megfelelő, mind hangszeres, mind karmesteri szakmai vezetők biztosítására.

A menedzsment feladata a következő öt évben, hogy felismerje és megjelölje a működésben azokat a pontokat, amelyek hátráltatják a minőségi szakmai munkavégzést. Középtávon szükség van a menedzsment részéről a belső kommunikációs útvonalak fejlesztésére annak érdekében, hogy a zenekar a szűk értelemben vett szakmai kérdéseket egy tágabb kontextusban elhelyezve tisztában legyen a mindennapi munkájának hosszú távú következményeivel a szervezet egészére nézve. A menedzsment feladata visszacsatolási lehetőséget biztosítani a muzsikusok számára mind a próbafolyamatokat, mind a koncertélményt tekintve, illetve a zenekar működésének bármely pontját érintve.

2017-ben a regnáló vezető karmester szerződése lejár, így az új periódusra vonatkozó kinevezést megelőzően a szakmai diskurzusok kiemelt témája a vezető karmester szerepkörének és személyének egyeztetése.

A programstruktúra összeállításánál a vezetők feladata a Művészeti Tanáccsal egyetértésben olyan programstruktúra megalkotása, amely annyi szükséges-elégséges kihívást állít a muzsikusok elé, amely sem túlságosan nagy nyomás alá nem helyezi a művészeket, de a rutin sablonosságának sem enged teret.

5.2. Kutatás és programfejlesztés

A PFZ az elmúlt évtizedben rendre megspórolta a piackutatások és közönségelégedettségi kutatások költségét, és a működés során tapasztaltakra, és azok belső elemzésére hagyatkozva fejlesztette programjait és szólította meg a közönségét. 2015-ben átfogó kutatás kezdődött a meglévő és a potenciális, még el nem ért közönség megismerésére.

A következő időszakban a megkezdett piackutatási munkák és közönségelégedettségi kutatások eredményeinek kiértékelését követően történik egy esetleges programfejlesztés. Ennek megfelelően a gyermekprogramok frissítése, vagy új közönségcsoport megcélzása független szakértők véleményezésének bevonásával zajlik. A változást az indokolja, hogy a zenekar programszámának és közönségének exponenciális növekedése mellett ebben a méret nagyságban nem tartható a munkatársak egyéni benyomásaira és tapasztalataira reagáló fejlesztés, a szervezet kinőtte ezt a formát.

Ugyanez a metódus érvényesül a marketing területén az on-line marketing vonatkozásában, amelynek fejlesztése szükséges, elsőként a jelenlegi működést felülvizsgáló kutatói fázissal, majd a trendeket figyelembe vevő tervezéssel.

A programfejlesztés további iránya a határon túli területeken beindításra kerülő hosszú távú együttműködések előkészítése.

5.3. Részvétel a Kodály Központ komolyzenei pozícionálásában

A korábbi igazgatói pályázatomban e fejezetét szó szerint idézem, minden sorát a következő öt évben szükségesnek vélem:

„A hangversenyterem bevezetése a zeneművészet nemzetközi vérkeringésébe, mely a megfelelő pozícionálást lehetővé teszi, azt jelenti, hogy olyan művészeti programok valósulnak meg, melyek a zeneművészet különböző szereplői, és a közönség számára az újdonság és egyediség erejével hatnak. Ugyanakkor a regionális szerepkör a régióban élők komolyzenei igényeinek rendszeres, az újdonságoktól független, illetve azokat beépítő kielégítése is egyben. Összehasonlítva a Művészetek Palotája programstruktúrájával és szerepkörével a pécsi terem kevésbé „befogadó”, sokkal inkább alkotó közegévé kell, hogy váljon a művészeteknek: az alkotás áll a középpontban, a hangversenyterem hosszú távú művészeti bevezetése a művészeti kifejezésformák újdonságaira kell, hogy fókuszáljanak. A hangversenyterem nyitáskor bevezetett programstruktúra, szakmai program iránya jelentősen befolyásolja a terem nemzetközi pozícionálását, bevezetését arra a regionális zenei centrum szerepkörre, amely meghatározza a teljes működését és a hosszú távú fejlesztési lehetőségeit. Pécs vonzáskörzetében (100km) nincs hasonló infrastrukturális létesítmény, ezért a terem művészeti programjának nem csupán a közvetlen környezet zenei igényeit elégíti ki,

hanem tágabb környezetét is. A budapesti Művészetek Palotájával ellentétben ugyanakkor nem egy metropolisz, amelyen a világ bármely tájáról származó kulturális, művészeti alkotás adja az előadók palettáját.

A Pannon Filharmonikusok alapműködésében és egyedi hangversenyein, különböző korosztályoknak szóló koncertjein természetesen a fenti elvek figyelembevételével dolgozik jelenleg és a jövőben is. A Kodály Központ pozícionálásához szükséges nagyprodukciók, fesztiválok alapításához a zenekarnak nem áll rendelkezésére elegendő forrás, azonban koprodukciókban, a hangversenyteremmel közös pályázatok útján megvalósíthatóak.

A Pannon Filharmonikusok és a Kodály Központ közös szakmai alapelvei:

- nyitott alkotóházként működjön
- újdonságot jelentő programokat alapítson
- hiánypótló projekteket valósítson meg
- nemzetközi érdeklődésre számot tartó projekteket valósítson meg
- regionális központ szerepkört valósítson meg
- együttműködjön a város és régió művészeti és zenei életének teljes spektrumában (oktatás, képzőművészet, tánc, színház, stb.)
- minden korosztály és életstílus számára kínáljon programot
- rendszeres, kiszámítható programkínálata legyen
- hosszú hétvégékre, turisztikai időszakokra is legyen kínálata
- kialakítsa a saját hagyományát az ünnepek, jeles napok, évfordulók megünneplésére
- kihasználja a központ tereiben rejlő lehetőségeit
- terem stúdiótechnikájának kihasználtságát segítse elő projektjeivel
- központ kulturális kínálata emelje a konferenciafunkció szolgáltatási minőségét”

A fentieket kiegészítve a digitális kor kihívásainak történő megfelelést emelném ki. A fentiek továbbra is törekvések maradtak, számos pontjuk megvalósítása máig várat magára. Ugyanakkor ez most már nem elegendő. Az elmúlt öt évben a digitális koncerttermek sorába nem tudott integrálódni a Kodály Központ, és ezzel együtt a PFZ sem, a technikai követelmények híján. Soron kívüli beruházási kényszernek látom az on-line koncertközvetítések szükségességét, máskülönben a Kodály Központ esélye a nemzetközi vérkeringésbe történő bekerülésre és bent maradásra csekély.

A koncepciózus stúdiómunka, és a helyben rendelkezésre álló zenekari potenciál kihasználása nemkülönben sürgető közös feladat. A 2010-ben nívumnak tekinthető stúdiótechnika a páratlan akusztikával az elmúlt öt évben is bebizonyította, hogy az eseti lemezfelvételek minősége a művészek számára rendkívül vonzó. E lehetőség menedzselte formában valóban azt a közös célt segíti elérni, amely Pécs beruházásának célja volt.

5.4. Márkaépítés itthon és külföldön

A folyó kutatások első eredményei igazolják, hogy a közönség vásárlása során rendkívül erős vásárlást ösztönző tényező a PFZ hitelessége. A hangversenyek minőségének és megbízható élmény értékének kommunikációja a márkaépítés alapja. A középtávú marketingkommunikációs munka célja tehát a márka erősítése, amely a márka *élmény és közösség* jellegét erősíti, ugyanakkor ezt kreatívan és nem közhelyesen, didaktikusan teszi.

5.5. Hálózatépítés itthon és külföldön

A menedzsment középtávon kiemelt feladata, hogy olyan stabil társadalmi hálózatot építsen a zenekar köré, amely a közönségbázis mellett érzelmi és cselekvésbeli elköteleződéssel a legmagasabb fokú bevonódást eredményezi az érintetteknel.

II. A művészeti tevékenység irányítása

1. Alapvetések, struktúrák, keretek felállítása

A művészeti tevékenység irányítása során az elsődleges megállapítani azokat az alapvetéseket, strukturális feltételeket és kereteket, amelyek a programtervezés, és a folyó munka során a művészeti területen dolgozók számára iránymutatóak.

1.1. A PFZ művész-zenekari státuszából eredő alapvetések

- a hangverseny műsora szempontjából optimalizált próbaperiódusok;
- előadásaira a rendelkezésre álló próbaidőben maximális igénnyel készül fel;
- előadásaiban törekszik az újszerűsésre, tartalmasságra, egyedi értelmezésre;
- műsorpolitikájában a bérletes koncerteken első helyen tartja a zenekar fejlődéséhez szükséges darabok beválogatását, valamint a kortárs művek műsorra tűzését;
- egyedi hangversenyeken az alkalom és közönség által megkívánt darabok eljátszásában sem köt zeneszakmai kompromisszumot;
- műsorpolitikája és szakmai munkája során figyeli a nemzetközi trendeket, és működésébe beépíti azokat vagy reflektál rájuk;
- folyamatos szakmai önreflexióval és belső megújulási igénnyel él

1.2. A művészeti munkát alapvetően meghatározó struktúrák

- a zenekar műsorszerkezetének alapjai a pécsi és budapesti bérletes sorozatok;
- a PFZ bérletes és alkalmakhoz kötődő, hagyományos hangversenyei (pl. újévi koncert) adják a Kodály Központ programjainak alapját – ezekhez a

koncertdátumokhoz illeszkedik időpontjában és tartalmában a ZSÖK, Filharmónia és külső partnerek eseményei;

- a bérletes hangversenyek 30 %-át a vezető karmester vezényli, melyeken a zenekar saját hangzását és repertoárját fejleszti;
- a bérletes hangversenyek, hagyományos egyedi koncertek próbarendjének megtervezése után jelölhetőek ki a szabadon maradt periódusokra egyedi fellépések;
- a közönségutánpótlás rendezvényei a teljes évadot átölelő, ugyanakkor a zenekar felnőtt hangversenyeihez igazodó rendszerességgel zajlanak;

1.3. A művész-zenekar szellemiségéből adódó következmények és keretek

- bizonyos, elsősorban kortárs hangversenyei, nem teltház előtt zajlanak és nem is törekszik a teltház elérésére, kortárs koncertek esetén a jegybevételi kötelezettségek nem veendő figyelembe;
- nem minden felajánlott koprodukciónban vesz részt, kizárólag a minőségében azonos színvonalú együttműködések tudja felvállalni;
- nem minden felkérésnek tesz eleget, mégha azt a partner anyagilag indokoltnak is látná;
- leterheltsége folytán nem minden – akár a PFZ számára is kedvező – felkérésnek tud eleget tenni;
- bérletes hangversenyeinek és hagyományos egyedi koncertjeinek a dátumát csak rendkívül indokolt esetben tudja megváltoztatni;
- a pénzügyi leterheltsége és feladatkomplexitása mellett fesztivált kizárólag az évadon és a munkavállalói státuszon felül tud alapítani külön finanszírozási keretből;
- a külföldi fellépéseket mind időszakában mind színvonalában kizárólag a nemzetközi újrapozicionálás érdekében vállal el úgy, hogy az ne sértse érdemben a hazai bérletes koncertek rendjét;
- a menedzsment feladata nem a közönség és bevétel maximalizálása, hanem a művész-zenekar társulatának és produkcióinak a szolgálata a maximális közönség és bevétel elérésével;
- a „kisegítő” fogalmát kitágítva értelmezi, így nem csak az adott hangszer állományban lévő muzsikusanak fizikai, hanem tudásbeli hiányára is kiterjeszti, így a művek professzionális előadása érdekében szükség esetén kisegítőt foglalkoztat nem szólisztikus feladatok ellátására is

2. A PFZ programjai és fejlesztési irányai

2.1. Műsorpolitika

2.1.1. Bachtól Bartókig

A PFZ az elmúlt évtizedben a zeneirodalom korszakanak teljes spektrumából válogatott a barokk zenétől a kortársakig. Pécs város lakosainak körében túlreprezentált a komolyzenei koncertet látogatók száma, ugyanakkor a rendelkezésre álló merítés kockázatosá teszi kizárólag egy-egy stílus vagy korszak műveinek egy koncerten történő műsorra tűzését. Jellemző az ún. „okos programtervezés”, amely a közönség számára ismerősen csengő művek mellé helyez kortárs vagy kevésbé népszerű, ugyanakkor a zenekar számára szakmai szempontból fontos műveket. E programtervezés azonban gátolja mind a befogadót, mind az előadót abban, hogy érdemben elmerüljön egy adott zenei stílus vagy azt reprezentáló korszak élményében. Egy-egy speciális bérletsorozat indítására továbbra sincs lehetőség, azonban a következő évadokban a PFZ három irányban kíván nyitni e területen azzal, hogy rendszeresen műsorra tűz ún. tiszta profilú barokk és kortárs koncerteket, valamint szcenizált zenés színházi alkotásokat.

2.1.2. Nyitás a barokk felé: a Pannon Filharmonikusok Fesztiválkórusa

A barokk művek előadásának stilisztikai igénye a hangszeres egyéni teljesítményeket, finomságokat, valamint a kamarazenei habitust is jelentősen fejleszti. A közönség érdeklődése a korábbi években megnőtt a műfaj iránt, így évadonként 2-4 tisztán barokk repertoárt tartalmazó hangverseny színpadra állítása értékesíthető.

A zenekar évek óta tervezi Pécsen olyan fesztiválkórus megszervezését, amely a barokk stílusú hangversenyeken – speciális felkészülést követően – közös játékra alkalmas. 2015. október 1-jén hosszas előkészítés után együttesünk megalapította a Pannon Filharmonikusok Fesztiválkórusát, melynek nagy sikerű bemutatkozása a decemberi karácsonyi ünnepi hangversenyen J.S. Bach műveinek előadása során megtörtént. A kórus megalapításának és a közös felkészülésnek, így ezeknek az előadásoknak célja a barokk repertoár stílusos megszólaltatására való törekvés, mely a kórus esetében a szövegkiejtésben, az artikulációban, a zenei tagolásban és a hangzásban egyaránt érvényesül. A zenekar és a kórus közös feladata a barokk stílussal való mélyreható munka, a zenei értelmezés új lehetőségeinek feltárása, valamint törekvés az áttetsző, hajlékony, letisztult, sallangoktól mentes, a stílusnak megfelelő hangzás kialakítására, mely ugyanakkor a régi zenére jellemző lendületet, virtuozitást és frissességet, továbbá a markáns zenei karaktereket sem nélkülözi.

A hangszerpark fejlesztésének tekintetében ez a fejlesztés nem jelenti a bélhúros hangszeren történő játékot, ugyanakkor olyan alapvető instrumentumok beszerzését igen, mint a barokk timpani, trombiták, valamint az eredeti, fából készült fuvola.

A barokk nyitás szakmai mentorai: Paul Goodwin, Jonathan Cohen, Vass András és a kórus tekintetében Dobos László.

2.1.3. A kortárs zene világa

Az elmúlt évek finanszírozási rendszerének köszönhetően a kortárs művek színpadra állítása különösen kockázatos lett a szimfonikus zenekarok számára. Az állami támogatások megítélése során - a Művészeti Törvény rendelkezései szerint - a megelőző év fizető nézőinek számát meghatározó súllyal veszik figyelembe, melyet tovább fokoz a TAO bevezetése miatt erősödő jegybevételi kényszer. Nonprofit kft-ként természetesen nem a profitra törekvés az együttes célja, ugyanakkor a művészeti feladatok ellátásához a saját bevételek növelése és megtartása folyamatos feladat. A komolyzene a zenekarok fokozatos felfrissülésével, és a budapesti, hatalmas költségvetéssel rendelkező intézmények széleskörű marketingtevékenységének köszönhetően az elmúlt években érezhetően növelni tudta közönségét. Ugyanakkor a korábban beépült szeterotípiák megváltoztatása rendkívül hosszadalmas folyamat, melyet nem segít a zeneoktatás fokozatos leépülése sem.

A zenei befogadás szintjeit jelentősen befolyásolja a zenei struktúrák ismerete, és a zenehallgatás vagy művelés gyakorisága. Minél képzetesebb valaki e területen, annál nagyobb élményt jelent számára a befogadás. A kortárs zene a kortárs irodalomhoz hasonlóan a jelent tükrözi, mégha témájában a múlthoz nyúl is esetenként vissza. A zenei megoldás a kortárs zeneszerző értelmezésében a múltbéli zeneirodalom és a jelenbéli kontextus ismeretében a legteljesebb. Az élvezet azonnali strukturális értelmezést kíván, nem beszélve az intellektuális kihívásról, melynek mindazok, akik sikerrel megfelelnek, jelentősen teljesebb élménnyel térhetnek haza.

A zenei befogadásnak a jelenleg általános szintje igényli a zene dallamosságát, a korábbi évtizedek zenei hagyományainak továbbélését, a kortárs művekben való felfedezését, mert ehhez tud csatlakozni. A kortárs alkotások dimenziójában azonban nem releváns fogalom – még ha jelen is van – a dallamosság, ahogy a kortárs irodalom verseiben sem a rím.

A PFZ a korábbi években az egy-egy kortárs mű műsorra tűzését olyan művek társaságában vállalta fel, melyek elterelték a közönség figyelmét a kortárs zene befogadásának a nehézségéről. E műsorpolitika általános ma Magyarországon a vidéki nagyvárosokban, ahol a tisztán kortárs koncertek színpadra állítása garantáltan nem teltház előtt zajlik. E politika a hagyományos közönség pillanatszerű kitekintését, illetve zenei hallásának fejlesztését segíti, és a zenekar zenei igényeire is némi választ nyújt,

azonban a zenekar ez esetben egyelőre nem vállalja fel a valódi művészeti felelősségét, melyen változtatni kívánunk.

A PFZ a következő évadokban tudatos kortárs programot indít a II. világháborút követő zeneirodalom válogatott műveiből Eötvös Péter és Vajda Gergely szakértői bevonásával. A program az elkövetkező öt évben évadonként kettő, nemzetközi kitekintésű, tisztán kortárs zeneműveket feldolgozó hangverseny előadását jelenti olyan kísérőprogramokkal, amelyek a zenei befogadást segítik, elmélyítik. Természetesen ezek mellett az együttes többi hangversenyein is felfedezhetőek lesznek kortárs alkotások.

A zenekar a jelenben élő zeneművészet további támogatására a korábbi évadokhoz hasonlóan minden évadban rezidens zeneszerzőt kér fel, és az évad során ősbemutatót tart. A zenekar felkérésére írt zeneművek lemezbemutatója a pécsi turisztikai kiadványok egyik prémium terméke lehet, elsősorban a külföldi látogatók számára.

Az Armel Operafesztivál és Verseny egyik társalapítójaként a következő évadokban az együttes fokozza a részvételét a kortárs operaelőadások színpadra állításában. Az együttműködés az évek során a zenekar kapacitásának átrendezésével – és a fesztivál alkalmasabb időpontra kerülésével – folyamatosan nő. 2015-ben a szakmai zsűri különdíjjal értékelte az együttes munkáját, amely nagy elismerés volt számunkra, így a korábbi zenekari közreműködést 2016-ban saját rendezésű opera színpadra állítása, és a versenyben való megmérettetése követi.

2.1.4. Évadokon átívelő programok

A programstruktúrától független, annak bármely szegmensében megjelenő, az igazgatói ciklusokon áthúzódó műsorpolitikai elv, hogy a zenekar teljes mélységében feldolgozza egy-egy zeneszerző, valamint egy-egy zeneileg önálló identitás anyagát.

A PFZ a Kodály Központ fennállásának 10. évfordulójáig műsorra tűzi Kodály Zoltán szimfonikus zenekari életművét, Richard Strauss szimfonikus költeményeit és Bruckner szimfóniáit.

Kodály Zoltán zenekari műveinek lemezfelvétele és kiadása a Kodály Központtal koprodukcióban a város turisztikai terméke lehet a 10. évfordulóra.

A zeneszerzőkön túlmenően a PFZ feldolgozza a francia zeneirodalmat a francia barokktól a kortárs zenéig, valamint műsorra tűzi Közép-Európa zeneirodalmát.

2.1.5. A nagyzenekari árok

A fejezet címe nem véletlen választás. Az Armel Operafesztivál és Verseny kortárs operaelőadásain túl a PFZ egyéb zenés színházi előadások színre vitelét tervezi a Kodály Központ színpadán. A ZSÖK jelenlegi fejlesztései – a korábban betervezett, de a kivitelezés során elmaradt ponthúzó beépítése – a POSZT előadásainak befogadásán túl a

PFZ zenés színházi terveit is segítik. A Kodály Központ akusztikai lehetőségei és kiválósága nem a színpadra korlátozódik, hanem a zenekari árok is hasonló előnyökkel bír.

A korábbi évek egy-két operaelődása – Lickl György, Wagner, Gounod – igazolta, hogy a Kodály Központ mind akusztikailag, mind pedig látvány tekintetében alkalmas félig szcenizált előadások befogadására. A PFZ a PNSZ infrastrukturális lehetőségein túllépő repertorár színpadra vitelét kívánja meghonosítani a városban. A Kodály Központ zenekari árkában elfér a legnagyobb, wagneri operaelőadásokra hangszerelt művek előadásához szükséges zenekar is. Ezen művek eljátszása Pécsset alkalmas helyszín híján mindeddig nem történt meg. A ponthúzó beszerelése, és ezzel a művek dramaturgiája által megkívánt minimális színpadi rendezési lehetőségek kihasználása lehetővé teszi olyan hiánypótló darabok bemutatását, melyek mind a közönség, mind pedig a muzsikuskok számára újdonságot jelentenek.

A zenekar évi három zenés színházi premiert tervez. Egyet az opera, egyet a balett, egyet pedig a szélesebb közönségréteget vonzó musical, illetve daljáték műfajában.

A PFZ ezen törekvése egybecseng a POSZT megújításának terveivel, mely szerint szükséges a zenés színházi produkciók bevonása a fesztivál kínálatába, így akár az évadban bemutatott zenés produkció újra előadásra kerülhet a fesztivál ideje alatt.

A 2016/2017. évadban tervezett bemutatók:

Bartók: A fából faragott királyfi – balett

Csajkovszkij: Diótörő

Rufus Wainwright: Prima Donna

További bemutatásra kerülő művek a következő évadokban:

Kodály Zoltán: Hány János - daljáték

Richard Strauss: 1 felvonásos operák

2.1.6. Repertoárbővítés

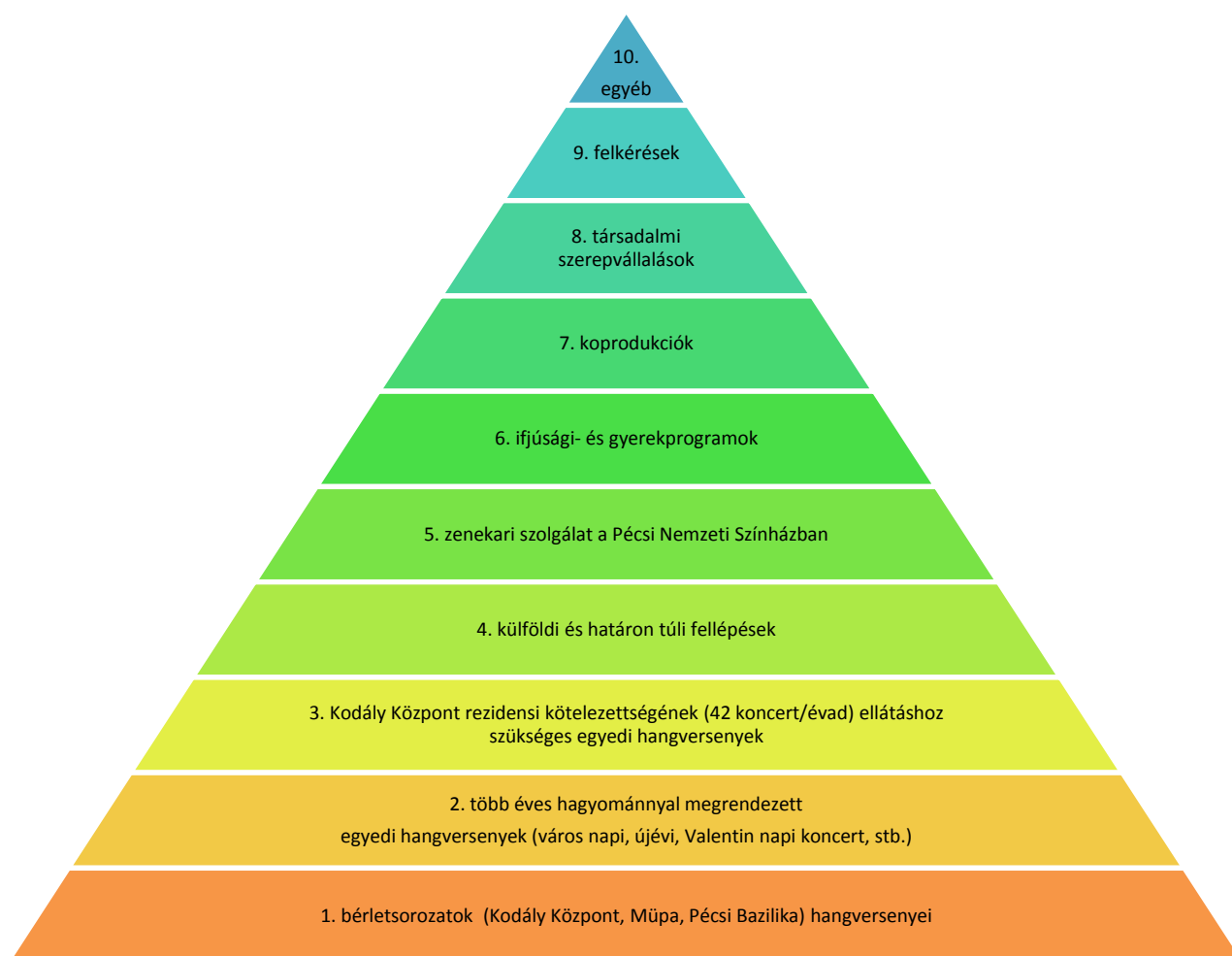
A PFZ vezető karmesterének és vendégkarmestereinek feladata a muzsikuskok által aprólékosan átdolgozott és megtanult művek repertoárjának bővítése. A következő évadok műsorösszeállításában tudatosan kell törekedni egy-egy olyan zeneszerző, illetve mű színpadra állítására, amelynek feldolgozása egyrészt szakmai fejlődéssel jár, másrészt lemezfelvételi lehetőséget jelenthet, harmadrészt a PFZ egyedi, a megtervezett évadnaptáron felül beeső felkérései mentén kialakuló időszak esetén olyan repertoárdarabot jelent, amelyet rövid próbaperiódussal is a tőle elvárt minőségi színvonalon ad elő az együttes.

Ennek érdekében a zenekar olyan vendégkarmestereket hív meg, aki egy-egy zeneszerző vagy zenei stílus, korszak esetében referenciát jelentenek. Ilyen például Kocsis Zoltán Bartók Béla esetében, Cristian Mandeal Anton Burckner esetében vagy Paul Goodwin és Jonathan Cohen a barokk zenei stílusban.

A vezető karmester a PFZ zenekari játékának, hangzás-fejlesztésének szakembereként kell, hogy fellépjen és dolgozzon, nem elvárás vele szemben, hogy minden zenei stílusban, irányzatban, korszakban ő építse ki a zenekar repertoárját vagy lemezfelvételeket készítsen.

2.2. Programstruktúra

Az alábbi ábra a PFZ programjainak felépítését mutatja a zenekar programalkotási prioritási sorrendje szerint. Legalul a zenekar alaptevékenysége, melyre a piramis csúcsa felé közeledve találjuk a tevékenységben csökkenő prioritással előforduló cselekvéseket. Természetesen egyedi esetekben a prioritási sorrend mérlegelés tárgya, azonban a fenti a működés alapelve és mindennapi rendje.



2.2.1. A PFZ alap művészeti tevékenysége: bérletes hangversenyek

A hangversenyzenekar alap művészeti tevékenységét a bérletes hangversenyek jelentik. Az alaptevékenység a zenekari építkező művészeti munka lényege, meghatározója, a programjában, közreműködőiben elsőrendű prioritásként szakmai elvek érvényesülnek.

A PFZ természetesen humánerőforrásának és költségeinek arányában az alap művészeti tevékenységére fordítja forrásainak és szolgálatainak jelentős hányadát, a kiegészítő művészeti tevékenységek nem mentesek a bevétel, illetve erkölcsi haszonszerzés céljaitól.

A zenekar bérletsorozatai

Kodály-bérlet, Kodály Központ: a zenekar klasszikus nagyzenekari bérletsorozata, amely szeptembertől júniusig körülbelül háromhetente az évadon végigvezeti közönségét. A 10 hangversenyből álló sorozat minden koncertje „klasszikus” jellegű: vendégművészek meghívásával a szimfonikus zenekari repertoárból válogat. A sorozat alapvető szerkesztési elvei:

- a vezető karmester legalább 4 hangversenyt vezényel (többek között a nyitó és záró hangversenyt)
- a zenekar állandó vendégkarmestere legalább 1 hangversenyt vezényel
- a meghívott vendég karmesterek és szólisták a hazai és nemzetközi zenei élet reprezentánsai

Breitner-bérlet, Kodály Központ: a zenekar újító nagyzenekari bérletsorozata, amely 7 koncertben megegyezik a Kodály-bérlet hangversenyeivel, 3 koncertben különbözik. Korábban ebben a sorozatban volt megtalálható a zenekar filmzenei crossover koncertje, azonban a Kodály Központ megnyitásával és az új jegyvásárló közönség elérésével ez a koncert kikerült a bérletes sorozatból és önállóan kerül értékesítésre. A sorozat része egy szabadon választható hangverseny a zenekar kínálatából.

Musica Sacra-bérlet, Pécsi Bazilika: a zenekar egyházi jellegű, 3 hangversenyből álló oratórikus sorozata, amelynek a karácsonyi eseménye a Pécsi Bazilika helyszínén maradt, azonban a nagy érdeklődésre tekintettel a halottak napjához kapcsolódó és a húsvéti koncertje átkerült a Kodály Központba, ahol a közönség száma megduplázódott. A következő évek feladata e sorozat bérletes-számának növelése.

Pannon-bérlet, Müpa: a Pannon Filharmonikusok több mint 10 éve az egyetlen nem budapesti zenekar, amely sikeres (teltházas) nagyzenekari bérletsorozatot tart fenn a budapesti Müpa Bartók Béla Nemzeti Hangversenytermében. A bérletsorozat hangversenyei a pécsi sorozatokból válogatott ismétlőkonzertekből áll, ősszel 1, majd tavasszal további 4 alkalommal hétfői napokon. A bérletsorozat célja, hogy a kultúra területén is centrális berendezkedésű országban a PFZ jelen legyen a szakmai és sajtóérdeklődés középpontjában. A sorozat beváltotta a hozzá fűzött reményeket: a

zenekar az elmúlt években kimagasló sajtóvilvánossággal szerepel a budapesti sorozatával összehasonlítva egyéb nem budapesti zenekarok tevékenységével; a hangversenyek számos szakmai és szponzorációs kapcsolatot eredményeztek.

Pannonicum-bérlet, Kodály Központ: a zenekar 2011 tavaszán, a Kodály Központ megnyitását követően indult új bérletsorozata, amely hétfői napokon, 18.00 órai kezdettel új koncertidőpontot kívánt meghonosítani Pécsen, amelyet sikerrel tett. Mára a sorozat 60%-os bérletezéssel és jelentős jegyvásárlással fut. A sorozat hangversenyei egyrészt a Kodály Központtal szemben elvárt turisztikai kötelezettséget kívánják kielégíteni, miszerint a városban tartózkodó turisták számára kínál programot a hangversenyterem, másrészt a korábbi kezdéssel, és a hétfői időponttal az idősebbek, kisgyermekesek, valamint a régióban élő családok számára kíván lehetőséget nyújtani a koncertlátogatásra.

2.2.2. Több éves hagyománnyal megrendezett egyedi hangversenyek

A PFZ évek óta sikerrel rendez olyan egyedi alkalmakhoz kötődő hangversenyeket, amelyek mára Pécsen társadalmi eseményekké, hagyománnyá váltak. Ezek a hangversenyek önmagukon túlmutatva lehetőséget jelentenek az együttes számára a befogadó társadalmi közeggel történő olyan kapcsolattartásra, amely nem egy mesterségesen létrehozott közönségtalálkozó, hanem a zenekar természetes közegében, a koncerten, a koncertteremben zajlik.

Ezeknek a hangversenyeknek a dátuma nem módosítható, ezért a bérletes hangversenyekhez hasonlóan magas prioritást élveznek, ugyanakkor a műsorok összeállítása az alkalom és ebből adódóan a közönség igényeihez igazodik. A zenekarnak a koncertekkel szemben a művészeti elvárásai a kompromisszumok nélkül minőségi előadásban rejlik, a műsor összeállítása nem illeszkedik szorosan a zenekari fejlődést igénylő repertoárhoz, de amennyiben a kettő átfedése lehetséges, a műsorösszeállításnál ezt is figyelemmel követi a vezetés.

E hangversenyek az alábbiak:

- szeptember 1-je: Pécs város napi díszhangverseny, melyen a város napján kitüntetett polgárok előtt tiszteleg a zenekar
- január 2-a: Újévi díszhangverseny, amelyen a szponzorainak egész éves támogatását köszöni meg az együttes, valamint átadásra kerül a zenekar közönségdíjas női és férfi díja
- március 15-e és október 23-a: a nemzeti ünnepekre emlékező, a magyar zeneszerzői szcéna műveit bemutató koncertek
- február 14-e: a fiatalok körében népszerű Valentin nap, amely alkalmat nyújt az együttesnek arra, hogy a fiatalok számára vonzó pillanatban megmutassa, hogy a

klasszikus zenei nyelv a fiatalok érzéseinek kifejezésére is tökéletesen alkalmas, tehát nem avitt, unalmas vagy érthetetlen, ahogy sok fiatal gondolkozik róla

A rendszeresen, évadonként eltérő időpontban ismétlődő koncertek az alábbiak:

- Zene világnapja (október 1-je közelében): ezen a koncerten a Zene előtt tisztelve a zenekar minden évben új Örökös Tagot választ a társulat tagjai közé
- Filmzenei crossover koncert: a filmzenei hangverseny a fiatalok megszólításának kiváló eszköze. A koncert közönsége a vetítéssel egybekötött szimfonikus előadáson a legtagabb korosztályból kerül ki a szóban forgó film(ek) jellege szerint.
- Mesterek és tanítványaik (a június 21-i Zene ünnepéhez kapcsolódva): az évtizedes hagyománnyal megrendezett koncert az évad végén a legtehetségesebb hangszeres fiataloknak nyújt lehetőséget életünk első szimfonikus zenekari kíséretére
- Zenekari PIKNIK: a PFZ szintén hagyományos tavaszi közönségtalálkozóval egybekötött szabadtéri hangversenye, amelyen a közönség betekintést nyer a következő évad kínálatába, ezzel is a bérletvásárlást ösztönözve

2.2.3. Kodály Központ rezidensi kötelezettségének ellátáshoz szükséges egyedi hangversenyek

A PFZ rezidensi szerepkörében egy évadban adja a Kodály Központ komolyzenei hangversenyeinek gerincét. A bérletes hangversenyek és a minden évadban megtartott hangversenyeken túl a PFZ olyan egyedi koncerteket ad, melyek egyedi, évadonként változó, a zenekar munkarendje által meghatározott időpontban színpadra vitt produkciók, és jegyértékesítés mentén kerülnek értékesítésre.

Az összesen 42 nagyzenekari, esti hangversenyre vonatkozó kötelezettség eredményeként kb. 8 olyan egyedi koncertet ad évadonként az együttes a Kodály Központban, amely minden évadban minden tekintetben (dátum, tematika, műsor, stb.) változik. Ezek közé tartoznak az egyedi felkérésekre adott jótékonysági koncertek (pl. Rotary, Pécsi Lions Club) és a koprodukciós fellépések pécsi előadásai is. Ezeken a koncerteken a zenekar az egyedi jellegnek, és a célközönségnek megfelelő műsor összeállítását tartja szem előtt, a maximális előadói minőség, és az ehhez szükséges feltételek (próbaperiódus, stb.) megtartásával.

2.2.4. Külföldi fellépések

2.2.4.1. Nemzetközi zenei piac

A PFZ nemzetközi pozicionálásának célja, hogy a zenekar bekerüljön az európai hangversenytermek naptárába, és rendszeres meghívottja legyen ennek a körnek a nem kiemelt ünnepekhez kötődő időpontjaiban. Ez a munka rendkívüli erőfeszítést igényel mindenki részéről, ugyanakkor a hazai kötelezettségek jelentős időbeli korlátokat, a pénzügyi hiányosságok pedig pénzügyi korlátokat jelentenek.

A nemzetközi piacon az építkezés jelenlegi szakasza az investíció időszaka. A PFZ hosszú évek előkészített befektetésének köszönhetően az elmúlt években bemutatkozott jelentős nemzetközi koncerttermekben – Berlin Philharmonie, Berlin Konzerthaus, Gewandhaus Leipzig, Laeiszhalle Hamburg, Tonhalle Zürich, KKL Luzern, Victoria Hall Genf, Culturcasino Bern, Stadtcasino Basel, Cadogan Hall London – melynek szakmai elismertségéhez nem fér kétség sem itthon, sem a szóban fogó hangversenytermek intendánsainál.

A PFZ ugyanakkor e tekintetben is az ég és föld között lebegve egy olyan kategóriát testesít meg a nemzetközi piacon, amely a legnehezebben értékesíthető. A harki világból és annak feltételeiből nem kérve, a legnagyobbak rezsiköltségén – utazás, szállás, stb. – meghívható a zenekar, melynek a vonzásereje a helyi közönség számára ugyanakkor kisebb, ezért az intendánsokkal komoly egyeztetést és külső befektetőt igénylő feladat a meghívások realizálása. Ez azonban ugyanúgy nem járhat kompromisszumokkal mint a hazai fellépéseink.

A PFZ számára a külföldi fellépés nem jelent egyet azzal, hogy alacsony színvonalú előadásokat kétes minőségű munkát végző karmesterekkel végezzék csak azért, hogy elmondhassa magáról, hogy járt ebben és ebben az országban. A zenekar erkölcsi, morális és szakmai színvonalának megtartása előrébbvaló a hazai koncerteken, semmint erre áldozunk.

A nemzetközi gyakorlat szerint az ebben a kategóriában játszó zenekarok jelentős saját pénzügyi ráfordítással realizálják a fellépéseiket, ami esetenként akár több tízmillió forintos saját kiadást jelent. A PFZ számára ez az út kizárólag akkor lehetséges, amennyiben a tulajdonos – város, állam – többletforrásból ezt biztosítja. További lehetséges segítség a fenntartók részéről az, ha a PFZ-t a magyarországi prémium kulturális termékek közé felvéve a külföldi Magyar Intézeteken keresztül, illetve azok segítségével méretteti meg külföldön.

A V4-ek országainak szakmai kapcsolatépítése prioritás a következő öt évben. A szakmai kapcsolatok muzikusok, akár szólamok cseréjén, szólisták, karmesterek meghívásán, menedzsment részéről szakmai tanulmányutak szervezésén át a PFZ fellépésein keresztül a társzenekarok meghívásáig terjedhet. E kapcsolatok anyagi fedezetére a zenekar pályázati lehetőségeket kíván felkutatni külső partner bevonásával.

2.2.4.2. Határon túli, magyarok lakta területek

A PFZ-nek nemzeti zenekarként kötelezettsége a határon túli magyarok lakta területeken a magyar zenei kultúra közvetítése. Ennek lehetősége a fentiek anyagi problémáinak nagyságrendjét nem éri el, ugyanakkor a zenekar éves költségvetésének a terhére nehezen vállalható. A PFZ minden évadban jelen van az észak-horvátországi területeken, és a következő évadok terve szerint fellép a Vajdaságban, Erdélyben és a Felvidéken is. Az előkészületek már zajlanak ezekre a fellépésekre.

2.2.5. Zenekari szolgálat a Pécsi Nemzeti Színházban

A hangversenyzenekar fenti alaptevékenységével párhuzamosan zajlik a Pécsi Szimfonieta szolgálatkötelezettsége a Pécsi Nemzeti Színházban. A PNSZ-szel történő évtizedekre visszanyúló közös munka mára kiegyensúlyozott programegyeztetésben működik, tiszteletben tartva a zenekar Kodály Központ-beli és szakmai prioritásait.

E tiszteletben tartás szükségességét a kötelezettségeken túlmenően az is indokolja, hogy a PNSZ kizárólag ezzel az együttműködési hozzáállással tudja mintegy honorálni a zenekar munkáját. A korábbi igazgatói ciklus elején felvázolt probléma, mely szerint a PNSZ sem anyagilag, sem egyéb értéket jelentő módon nem viszonzza a PFZ tevékenységét, mely gazdasági értelemben kétségeket hagy maga mögött, továbbra is fennáll. A tulajdonos ebbéli szándékát akceptálva a PFZ ellátja a színházi szolgálatait, ugyanakkor azokat nem helyezi a szakmai prioritásai elé. E rendszer a gyakorlatban mindhárom fél számára működtethető.

Az ellátott szolgálatok száma: összesen 140 szolgálat (próba +előadás) egy évben, melyből 40 szolgálatot opera, illetve klasszikus balettnek megfelelő zenekari összeállításban, max. 48 fővel teljesít (3-2-3-2, 4-3-3-1, timp+1, vonósok (8-6-4-4-3), 100 szolgálatot egyéb zenés színház kamara szimfonikus összeállításban 26 fővel lát el (1-1-2-1, 2-2-1-0, 1 ütő-vonósok (5-4-3-2-1).

2.2.6. EDUCATIO

közönség nevelés, bővítés, frissítés, bevonás és tehetség gondozás

2.2.6.1. Tehetség gondozás

A címben felsorolt öt fogalom előrevetíti ennek a területnek a jelentőségét, ugyanakkor a bonyolultságát. Alapvető különbséget a programok célja között kell tennünk, és a különböző területek jellemzőinek vizsgálatát követően a PFZ ezen tevékenységének a fejlesztése szükséges. A fejlesztés irányaihoz, és a komplexitás kezeléséhez egy pedagógiai munkacsoport létrehozása szükséges megfelelő szakemberek bevonásával. A PFZ jelenlegi menedzsmentlétszámával e kérdéskör állandó szakmai megújítási feladatait

nem tudja megoldani. A szakmai munkacsoport vezetője Fükéné Walter Mária mesterpedagógus, a Pécsi Művészeti Szakközépiskola és Gimnázium korábbi igazgatója, jelenleg tehetséggondozó koordinátor és szaktanácsadó.

A tehetséggondozás, és hangszeres oktatás támogatásának célja az olyan tehetséges, hangszeren tanuló vagy énekesi pályára készülő gyerekek beazonosítása és a kiteljesedésének a gondozása, amely egyrészt a zenekar társadalmi felelőssége, másrészt szakmai érdeke. A zenekar felismerve az esetleges utánpótlás-nevelésben felvállalható szerepét, évekkal ezelőtt elindította Mesterek és tanítványaik programját, melynek köszönhetően mára a televízió által is ismertté vált (pl. Boros Misi) tehetségek korai felismerője volt a régióban. E tevékenység első lépéseként a zenekar csatlakozott a Tehetségpontok országos hálózatához, és regisztrált tehetségpont lett. A tehetséggondozás szakmai folyamatában eddig a tehetségek azonosításával és beválogatásával – zsűri előtt kiválasztott hangszeres diákok koncertlehetőséghez juttatásával – foglalkozott, a tehetségek további gondozásával nem. A következő években szükséges a teljes tehetséggondozási és tanácsadási folyamaton végigkísérni a fiatalokat, bevonni a tanáraikat és a szüleiket a munkába, és lehetőséget találni arra, hogy a tehetséggondozásban részt vevők szerepet vállaljanak a zenekar fiataloknak szóló koncertjein.

A PFZ célja akkreditált kiváló tehetségponttá válni, és részt venni a Nemzeti Tehetség Program megvalósításából következő, az EMMI által koordinált minősítésen, melynek keretében minősített tehetségműhelyként külön támogatásban részesülhet a zenekar.

A közönségnevelés, -bővítés, -frissítés, -bevonás célja a fentiekkel szemben a civil, zenei pályára nem készülő gyerekek, fiatalok, és akár idősek bevonása a PFZ közönségének körébe, ezzel növelve és fiatalítva a zenekar hallgatóságát, valamint megalapozva a felnőtt közönségréteg megújulását.

2.2.6.2. Ifjúsági- és gyermekprogramok

A zenekar évtizedek óta szerepet vállal a Filharmónia ifjúsági bérletsorozatában, melynek keretében az együttes a régió kisvárosaiban több ezer gyereknek mutatja be a komolyzenét, iskolaidőben, pedagógusi szerepvállalással. Ezeknek a koncerteknek a célja az iskolai szervezett koncertlátogatás, amely mintegy kiegészíti az iskolai énekotatást.

A PFZ mindezek mellett saját, a családok szabad idejében rendezett, különböző korosztályú gyermekeknek szóló programot is kínál. Ezek a koncertek a csecsemőktől (Babzsák) kezdve az óvodás korosztályon (Csigaház) keresztül a kiskamaszokig és a fiatalokig minden korosztálynak kínálnak komolyzene-hallgatási lehetőséget.

A családi jelleg oka, hogy a gyerekek számára már egészen kicsi korban tudatosítsuk, hogy a hangverseny-látogatás nem ismeretszerzésre szolgál, hanem szabadidős tevékenység. Természetesen tisztában vagyunk vele, hogy nem tud a család minden

tagjának szólni egy program, és, hogy a szülők számára sokszor akár unalmas vagy túl egyszerű is lehet egy koncert, azonban meggyőződésünk, hogy fontos, hogy az esemény jellege ne iskolai, hanem családi legyen.

A kisgyermekes esetében a programok sikerrel működnek, mivel a kis létszám mellett létrejön a bevonás, bevonódás, és az interaktivitás lehetősége. A Segítség, komolyzene! sorozat azonban megújításra szorul, több okból is, melyek közül a legsürgetőbb az ismeretszerzés és az élmény egyidejű lehetőségének felismerése, megfelelő moderátor karakter felállítása, valamint a közönség szegmentálása, és az interaktivitás lehetőségeinek körüljárása.

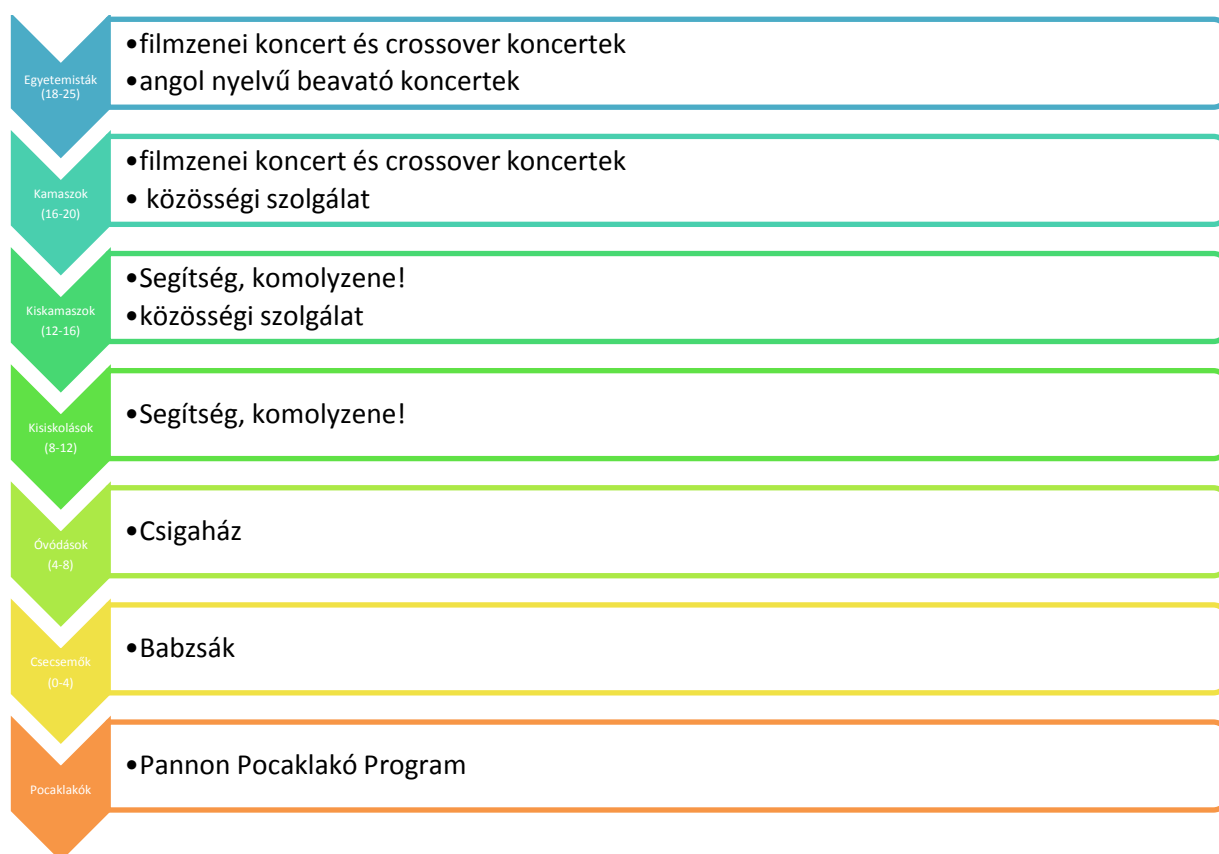
Az ismeretszerzés alapvető feltétele a későbbi koncert-látogatási élmények elmélyítésének – a zenei értés egyenes arányban növeli a zenei élmény lehetőségét – ugyanakkor a zenei tanulás nem járhat az élmény csökkenésével, mert akkor hiába a családi jelleg, a gyermek „különóráként” éli meg az előadást, és ez többet árthat a cél elérésének, mint az iskolai keretek között zajló ifjúsági koncertek intellektuális attitűdje.

A Segítség, komolyzene! sorozatnak tehát meg kell a következő évadban újulnia ahhoz, hogy a továbbiakban is sikeres lehessen. Vezetői feladatunk a szakemberekből álló munkacsoport létrehozását, javaslatainak megfontolását, és a zenekari működésbe integrálhatóságát látom.

A tehetséggondozás és közönségnevelés mellett léteznek a zenekar élményalapú, az ifjúságot itt és most megszólító, és nem a zenei műveltségét növelő koncertek, mint például a könnyűzenei crossover vagy a filmzenei produkciók. Ezek kizárólag a közönség rövidtávú bővítésére és a zenekar társadalmi beágyazódására alkalmas események, a komolyzenei felnőtt koncerteken elhangzó művek befogadásának elmélyítésére kevésbé készítene fel, ugyanakkor az első belépési fogyasztói korlátot ledöntik.

Hasonlóképpen nem a zenei tudás elsajátítását növeli, de a zenekarhoz való elköteleződést növelheti az a szándék, mely szerint a PFZ csatlakozik a középiskolások közösségi szolgálatához, melynek keretében a diákoknak lehetőségükben áll a művészetekhez a gyakorlati munka mentén közel kerülni. A zenével korábban nem foglalkozó menedzsment-munkatársak példája is mutatja, hogy a zenét nem művelő, de annak előadásához munkájával hozzájáruló civilek bevonódása jelentős. Ezt a hatást kívánjuk a középiskolások körében kihasználni.

A szakmai vélemények szerint a kb. 4 éves intervallum között lehet a gyermekeket egy korosztálynak tekinteni. Ennek megfelelően a PFZ jelenlegi gyakorlata túlnyúlik specifikusan egy-egy korosztályon, melyet ugyancsak felül kell vizsgálni.



Pannon Pocaklakó Program: a Pannon Filharmonikusok hangversenyeit a várandós anyukák ingyenesen látogathatják. Kutatások igazolják, hogy a csecsemők a megszületésük előtt hallják a zenét, és a szimfonikus zene fejlesztő és nyugtató hatással van a kicsikre.

Csigaház: A Csigaház a zenekar óvodás korú gyermekek és szülei részére indult családi sorozata. A zenés-játékos foglalkozások a Kodály Központban zajlanak, amely maga is egy nagy csigaformát, a belső fül csigalajkát kívánja szimbolizálni. A sorozat neve utal arra, hogy a Csigaház tele van kincsekkel, ahogy a zene és a hangok is felfedezni való érdekességeket rejtnek. A Csigaház programját a PFZ muzikusainak kamaraformációi nyújtják. A programsorozat lehetőséget nyújt a zenekar művészeiből álló kamaraformációknak a fellépésre, és kreatív együttműködésre.

Segítség, komolyzene! A több éve sikeresen futó sorozat a pécsi Nevelési Központból költözött be a Kodály Központba, és a hangversenyerem adta infrastrukturális lehetőséget mentén átalakult. A sorozat beköltöztetése a közönség előzetes felmérése után történt, melynek eredményeként kimutatásra került, hogy a közönség jelentős része nem kertvárosi. A sorozat első része változatlanul interaktív, a második részben a nagyteremben előadott teljes mű a közönséget a tényleges koncertélményben részesíti. A második rész ún. Szimfonikus Percek címmel a régió rászoruló, regisztrált kisnyugdíjasai számára kedvezményes jegyvásárlással látogatható.

Mesterek és tanítványai hangverseny: muzsikuskok és tanítványaik adják kézből-kézbe a hangszert, a tudást, a tehetségükkel szolgálták a zeneművészetet és a zene szeretetét. A Zene Ünnepeén a PFZ zenészei, tanítványaik és tanáraik közös előadását hallgathatják meg az érdeklődők fiatal hangszeren tanuló tehetségek közreműködésével. A koncert minden évben megrendezésre kerül.

2.2.6.3. Beavató hangversenyek

Az educatio folyamata nem zárul le az egyetemisták korosztályával. A fiatal munkavállalók, illetve akár az idősekig bezárólag a felnőttek zenei nevelése és beavatása szintén folyamatos feladat. A Segítség, komolyzene! sorozat megújulásának része a felnőttképzések létjogosultságát elismerő szándék, amely szerint akár nyugdíjas korban is kialakulhat új területek iránti érdeklődés.

2.2.7. Koprodukciónk

2.2.7.1. Koprodukciónk Pécssett

Szakmai koprodukcións partnerség

A korábbi igazgatói pályázat részletesen kifejtette azokat a lehetőségeket, melyeket a zenekar és pécsi koprodukcións partnerei a Kodály Központ megnyitása előtt felvázoltak. Ezen együttműködések legtöbbje nem valósult meg, melynek számos oka lehetséges, többek között a PFZ feszített munkatempója és ezzel párhuzamosan fennálló minőségi igénye.

A zenekar feszített munkatempója okán kizárólag jól előkészített projektekben tud együttműködni azon a minőségi színvonalon, amelyet mint mérce felállított magának, és megkövetel mind a művészeitől, mind a munkatársaitól.

A PFZ a Kodály Központ megnyitása előtt a fenntartóval egyeztetve mérlegelte a Kodály Központ üzemeltetői feladatai ellátásnak lehetőségét. Akkor számos érvet és ellenérvet felsorakoztatva döntött a fenntartó a zenekar önállósága mellett, amelyet az idő visszaigazolt. A PFZ szakmai és gazdasági önállósága az egyik garancia arra, hogy a tőle elvárt minőségi munkát végezni tudja. A Kodály Központot üzemeltető ZSÖK NKft. kiterjedt tevékenységi köre és ehhez párosuló anyagi bizonytalansága olyan tervezési nehézségek elé állítják a mindenkori vezetést, melyhez a zenekar nehezen tud csatlakozni, de természetesen mindent megtesz annak érdekében, hogy koprodukcións jöhessen létre. E területen a Kodály Központoz kötődő zenei fesztivál megalapítása, valamint a Kodály életmű bemutatása és kiadása a legsürgetőbb közös feladat.

Az első jelentős koprodukció a ZSÖK, Filharmónia és a PFZ között a következő évben megrendezésre kerülő Nemzetközi Karmesterverseny, amely jelentős állami támogatást tudhat magáénak.

Társadalmi koprodukciós partnerség

A PFZ Pécs város összetettségét felismerve a városban jelen lévő két meghatározó entitás, a Pécsi Tudományegyetem és a Pécsi Püspökség állandó partere, amely partnerség a Kodály Központ színpadán is megmutatkozik. A közösen színpadra állított koncertek jelentősége az együttes számára a közönségben rejlik, ugyanis a két partner a saját dolgozóinak, szakmai partnereinek, támogatóinak adott hangversenyekkel egy olyan réteghez érhet el a PFZ, akiket a hagyományos utakon keresztül nem biztos, hogy megszólít.

A két városi nagy intézményhez a hangversenyeken túlmenően, a saját jellemzőik mentén szintúgy kapcsolódik a zenekar, illetve a további kapcsolódási pontokat keresi. Melyek ezek?

Pécsi Tudományegyetem (PTE) – oktatás és közönségutánpótlás

A PTE és a PFZ stratégiai együttműködési megállapodást írt alá, melynek keretében évek óta számos területen közös munka folyik a zenekarban és az egyetemen. A Művészeti Kar hallgatói kreditált zenekari gyakorlaton vesznek részt. Ez nem oldja meg a PFZ „húzó” művészei körében fennálló utánpótlási nehézségeket, de lehetőséget ad a diákoknak a gyakorlatra, és a zenekarnak a tehetséges diákok kiemelésére.

A zenei gyakorlaton túlmenően a végzős közgazdász, jogász, rendezvényszervező hallgatók a zenekari menedzsmentben végeznek gyakorlatot, irányított szakdolgozati koncepcióval, amely kutatások eredményét a zenekari menedzsment fel tudja használni munkája során. A PFZ10% keretében az egyetem minden oktatója, hallgatója és öreg diákja +10%-os kedvezményben részesül a zenekar koncertjeinek jegyáraiból, melynek fejében az egyetem területén a PFZ hangversenyei egységes információs felületeken jelennek meg. Az együttműködés kiterjed a marketingtevékenységre, az egyetem elsős diákjai a zenekar ajánlóját ajándékba kapják a beiratkozáskor, és az egyetemi protokoll rendezvényeken, ajándécsomagokban is megjelenik a PFZ zenei partnerként.

A PFZ terve a következő években a PTE történő stratégiai együttműködésben kettős. Egyrészt a szakmai gyakorlati képzés folytatása indokolt, mivel az elmúlt években a gyakornoki program beváltotta a hozzá fűzött reményeket. A szakmai gyakorlatukat a zenekarban végző hangszeres hallgatók a diplomájuk kézhezvételének pillanatában nagyzenekari gyakorlattal rendelkeznek, amely jelentősen csökkenti a muzikusok felvételének kockázatát. A pécsi muzikusi pályalehetőségek csekélyek, a PFZ művészeti utánpótlása nehéz, mivel a közalkalmazotti bérezés a pályakezdő, nem pécsi zenészek

számára nem vonzó ajánlat. Budapest elszívó ereje e területen kifejezetten nagyra tekinthető. A Pécssett diplomázó fiatalok kisebb egzisztenciális kockázatot vállalnak vidéki nagyvárosban elhelyezkedni, ugyanakkor a helyi fiatalok megfelelő szakmai felkészítésében a PFZ-nek szerepet kell vállalnia. A PTE közel 30 ezer diákot számlál, illetve több ezer oktató (magasan kvalifikált értelmiségi) vesz részt az egyetem életében. A PFZ, a komolyzene célközönsége elsősorban a magasan kvalifikált, értelmiségiek köréből kerül ki, ezért az egyetemmel történő együttműködés a zenekar közönségszervezésének fontos elemét képezi. A Modern Városok program keretében a PTE stratégiai tervei szerint jelentősen megnő az egyetemen tanuló külföldi diákok száma, akik számára a következő öt évben speciálisan angol nyelvű, fiataloknak szóló beavató sorozat indítását tervezi a zenekar.

A koprodukciók bővítésére ad lehetőséget a PTE fennállásának 650 éves évfordulója, melyre a következő évadban kerül sor.

Pécsi Egyházmegye – egyházzenei előadások, turisztikai együttműködések

A PFZ évek óta fenntartja egyházzenei jellegű hangversenyeit a Pécsi Bazilikában, amelynek mintájára a Pécsi Egyházmegye turisztikai fejlesztéséhez kapcsolódva, az Egyházmegye több templomában, helyszínén tervez a zenekar fellépéseket. A Pécsre látogató turisták mindegyike megfordul a püspökség kezelésében álló épített örökség valamelyikében, ezért a zenekar és a Pécsi Püspökség turisztikai munkatársainak együttműködése feltétlenül indokolt.

Piaci koprodukciós partnerség

A PFZ a jegybevételek növelése érdekében olyan, ún. piaci koprodukciókban is együttműködik, amelyek a közös szakmai előkészítésnek köszönhetően azon a színvonalon zajlanak, amelyek a PFZ számára is vállalhatóak. Ezen eseti együttműködések célja a jegybevétel és az ezzel realizálható TAO bevétel.

2.2.7.2. Koprodukciók az országban

A PFZ az ország kiemelkedő művészeti szervezeteinek koprodukciós partnere, melynek keretében minden évadban sor kerül olyan együttműködésre, melyben a koprodukciós partnerrel közösen színpadra állított produkciót hallhat a közönség. Az együttműködések fenntartása természetesen a zenekar országos szakmai elismertségének egyik záloga, hiszen a művészeti társulatokat legjobban a közös munkán és hozzáálláson keresztül lehet megismerni, a közös siker mindennek a jutalma. A PFZ állandó koprodukciós partnerei a minőségi előadások mellett elkötelezett szervezetek, így ez az értékközösség olyan alapot teremt, amelyre minden szereplő magabiztosan hivatkozhat.

A PFZ kiemelt koprodukciós partnerei:

Armel Operaverseny és Fesztivál: az együttes alapító partnere a operajátszást megújító kortárs nemzetközi versenynek és fesztiválnak, melynek keretében számos előadásban közreműködik, illetve az előadások egy részét a pécsi próbahelyszínén – ti. Kodály Központ – is bemutatja.

Budapesti Fesztiválzenekar: a PFZ a BFZ Maraton sorozatának egy egyetlen olyan koprodukciós zenekari partnere, amely minden évben fellép a maratoni napon.

Müpa: a Müpa és a PFZ együttműködése szintén egy évtizedes, melynek köszönhetően több bemutatót állított a két szervezet sikerrel színpadra, ilyen volt pl. Ligeti György Le Grand Macabre című előadása. A zenekar évek óta fellép a Müpa Szimfonikus felfedezések sorozatában, és szakmai segítő partner a Müpa és a Kodály Központot üzemeltető ZSÖK NKft. együttműködési lehetőségei mentén.

Budapesti Tavasz Fesztivál/Budapest Café: a nemzetközi zenei fesztiválokban való fellépések rendszeresek az együttes életében, mégha nem is történnek meg minden évben. A fesztiválok keretében az együttesnek olyan rangos előadókkal van lehetősége dolgozni, akik honorálását saját meghívás keretében nem tudná vállalni. A közös munka azonban minden esetben igazolja, hogy a PFZ szakmai szempontból méltó partnere a legnagyobb szólitáknak és karmestereknek.

2.2.8. Társadalmi network

2.2.8.1. Civil kapcsolatok

A zenekar ég és föld között lebegő állapotában rendkívüli jeletőséggel bír az alatta feszülő társadalmi háló. A szükségét jelentheti egy értékválságos időszak, egy pénzügyi krízis, de akár a zenekar tagjainak egyedi segítségigénye is.

A PFZ társadalmi hálóját a fenntartó, az állam, a szakmai partnerek és a jegy- és bérletvásárlók tartják, ugyanakkor a háló sűrűségét a működésbe bevont számos résztvevő alkotja. E résztvevők szerepvállása egyénileg változik, azonban a PFZ egyik kiemelt feladata a következő ciklusban, hogy ezt a társadalmi hálót olyan erősre szője, ami nem csupán elkapja, hanem megtartja.

A network kiépítésében érdekelt Pécs város minden lakója, döntéshozója és vállalkozója, hiszen egy olyan értéket hoztunk létre közösen, amelyre közös felelősségünk vigyázni. A PFZ következő években sorra veszi mindazokat a szereplőket, akik együttműködése elvárható, és mindent megtesz annak érdekében, hogy ezek az együttműködések megszülessenek.

2.2.8.2. Szakmai kapcsolatok

A zenekar tagja a Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének, melynek alelnöki tisztségét betöltve személyesen keresztül is bekapcsolódik az ország szimfonikus zenekarainak szakmai diskurzusába. A szövetség a közös érdekvédelmi fellépések és szakmai kiállások mellett folyamatosan egyezteteti a zenekarok helyzetét, a helyzeti specifikumokból előálló anomáliákat, és közös szakmai platformot alakít ki a döntéshozók felé.

A zenekari szövetség szerepének, felelősségének és lehetőségeinek folyamatos újragondolása a mi feladatunk is. A társadalmi célú kapmányok bevezetése a komolyzenei események látogatására például ezek közé tartozik, és a zenekaroknak, így a PFZ-nek is meg kell találnia a szerepvállalását ezen a területen.

2.2.8.3. Civil kapcsolatok

A PFZ sikerének egyik kulcsa az a szemléletmód, amelyben felismerte, hogy az elitista művészet elefántcsonttoronyából ki kell lépni, ugyanakkor nem a sportcsarnokok világába kell beköltözni, hanem az elefántcsonttorony ablakait szélesre tárni, és nyitva hagyni az ajtót. A pécsi és budapesti állandó közönségünkben, és a zenekar munkáját szemlélőkben ez a törekvés partnerre talált.

A korábbi nyitottságunk a működésben nem változott, ugyanakkor a Kodály Központba való beköltözés – az épület tekintélyt parancsoló és színvonalas jellegével – és a rengeteg koncertkötelezettség megnehezíti a társadalmi kapcsolatok építését. Sajnos ennek a lehetőségét a Kodály Központ üzemeltetési zártsága tovább gyengíti.

A következő évek feladata, hogy a PFZ a Kodály Központ nyitott tere legyen mind fizikai, mind pedig szellemi értelemben. A zenekarnak meg kell találnia azokat a felületeket, ahol a közönség könnyedén csatlakozhat a zenekarhoz, és teheti ezt nem csupán az on-line közösségi oldalon keresztül. Szem előtt kell tartanunk azt a tényt, hogy a valódi közösségi kapcsolatok személyes jelenlétben alapulnak, és ahogy a hangversenylátogatásra ösztönözzük az embereket és nem az otthoni zenehallgatásra, ugyanúgy a személyes kapcsolatok építése jelenthet hosszú távon jó befektetést, melyet az on-line kapcsolat csak erősíthet.

Ennek érdekében újraindítjuk a korábban a belvárosban ingyenesen adott szabadtéri koncertünket, létrehozuk a nyitott próbaterem lehetőségét, valamint egyeztetéseket kezdünk a Kodály Központ üzemeltetésével arról, hogy milyen módon tudja a PFZ segíteni azt, hogy a terem a nyitvatartási időben bárki számára megtekinthető legyen.

A társadalmi kapcsolatok bővítésére a jelenleg alacson létszámot számláló civil támogatói rendszer felülvizsgálatával a zenekar megkezdi baráti körének kiszélesítését, és újraindítja Civil Zeneakadémia kezdeményezését, amely a zenei folyamatokba való beavatással a közönséggel történő szorosabb kapcsolat létrejöttét segíti.

2.2.8.4. Piaci kapcsolatok

A zenekar kiterjedt támogatói körrel rendelkezik, amely a TAO bevezetése óta mecénási vagy szponzorációs alapon nehezen bővíthető. A bővítés iránya a cégek szolgáltatási támogatási hálózatának kiépítése, amely a zenekar tevékenységének a költségeit csökkenti. Ilyenek a szállodai corporate szerződések, vendéglátó helyekkel egyedi bartermegállapodások, kedvezményes catering szolgáltatások, stb.

További lehetőség, hogy a zenekar a céges rendezvények – pl. Kodály Központban megvalósuló konferencia – felkéréseinek eleget téve jut extra bevételhez és olyan közönség eléréséhez, amely az adott cég saját partnerein és befektetőin keresztül bővíti a zenekar kapcsolati hálóját.

2.2.8.5. Társadalmi felelősségvállalás

A társadalmi kapcsolatokon túl a zenekar saját felelősségét is felismerte nem csupán a művészet közvetítésében, hanem a saját társadalmi szerepét illetően is. Ennek eleget téve indította újra el Még1esély! sorozatát, amely rászorulóknak nyújt lehetőséget nyílt próbák látogatására, a Szimfonikus percek sorozatát kisnyugdíjasoknak, a Vakok- és Gyengénlátók Egyesületének tagjai számára tart fenn ingyenesen elfoglalható székeket a koncerteken, és a kerekesszékekkel érkezők szintén ingyenesen látogathatják a PFZ koncertjeit.

A zene közvetítésén túl a PFZ olyan társadalmi kezdeményezések mögé kíván állni, amelyek támogatását saját kommunikációs csatornáin keresztül vállalni tudja, felismerve azt, hogy áttételesen több tízezer emberhez juthatnak el üzenetei. Ebben a szellemiségben került sor véradásra a zenekar tagjai és közönsége körében, vettünk részt több alkalommal a karácsonyi cipősdoboz ajándékgyűjtő akcióban, az elsők között csatlakoztunk Áder János Élő bolygónk felhívásához, stb. A társadalmi felelősségvállalás e területe a következő években sem elhanyagolható.

2.2.9. Felkérések

A PFZ egyedi felkéréseknek is eleget tesz az évad során. Az ad hoc felkérések elvállalásának feltétele a minőségi színvonal megtartása mellett a próbarendbe illeszthetőség kérdése. A művész-zenekari szemléletmód egyik alapja, hogy a produkciókhoz a megfelelő számú próba társul, melyet a vezénylő karmester és az állandó karmester határoz meg a műsor ismeretében. Azok a fellépések, melyek nélkülözik ezt a gondosságot, pongylán fogalmazva harknak minősülnek számunkra. A PFZ nem vállal harkni fellépést sem itthon, sem külföldön.

A felkérések egy jelentős része a zenekar tagjaiból álló kamarafarmációk felkérését jelentik. A PFZ-nek nincsenek saját hivatalos kamaragyütteseik, minden esetben egyedileg, a felkérés jellegének megfelelő kamarafarmációkat állít- és közvetít ki a

felkérő felé. A következő évek szakmai építkezésének egyik útja, hogy a zenekar állandó kamaraformációk kiközvetítésével a kamarmuzsikálásban rejlő szakmai felkészülést mintegy kihasználva fejleszti zenekari muzsikusait. Erre történő korábbi kísérletek a feszített munkatempó miatt megszűntek – a PFZ muzsikusaiból álló formációk egész estés kamarelőadást tartottak –, azonban a kevésbé koncentrált fellépési lehetőségek hozzáilleszthetőek a mindennapi nagyzenekari munkarendhez.

2.2.10. Egyéb

Minden olyan esemény vagy program, amely a zenek életében előforulhat. A Kodály Központ sülyeszthető nézőterével például bálteremmé alakítható. A PFZ egy alkalommal 2011-ben nagy sikerű bált rendezett, azonban ez abban az időszakban olyan erőfeszítést igényelt elsősorban a menedzsment tagjaitól, amely miatt az ismétlés elmaradt. Visszatérő igény merül azonban fel a városban egy hasonlóan színvonalas esemény iránt.

III. Szervezeti fejlesztésekkel, pénzügyi és gazdasági feladatokkal kapcsolatos elképzelések

1. Szervezeti fejlesztés

1. 1. Zenekari művészek

A művészek szakmai fejlődésében a 2003-as induláshoz hasonló befelé figyelés időszaka következik. Ez mind mentális, mind pedig szakmai letisztultságot és koncentrációt követel. A szakmai cél, hogy a zenekar tagjai egyenként – természetesen vezetői segítséget igénybe véve - felmérjék a saját és a közös tudásbázis közti különbség mértékét és jellegét, és egyedi szakmai tervet készítsenek a szükséges felzárkózásra. Ez a feladat egyéneként változó, ezért a szakmai program egy olyan összefogó, mintegy mentori feladatot igényel a vezetés részéről, amelyre a jelenlegi gyakorlatban nincs példa. Az üzleti életben coaching néven ismert folyamat módszerének kidolgozása is a közeljövő feladata.

A szólisták felkérésébe beépítésre kerül az adott hangszeren játszó zenekari muzsikuskok kurzusjellegű felkészítésének, valamint a műsorpolitika megnyitása a barokk és a kortárs művek irányába lehetőséget nyújt a zenekaron belül olyan mag kialakítására, amelyben ülők a személyes fejlődésük lehetőségének tekintik e stílusok elsajátítását, valamint fogékonyak a régi és/vagy új zenei előadásokra.

A személyes fejlesztésen túlmenően a programszerkesztés részévé kell tenni az elmélyült munka lehetőségét. Ennek érdekében a korábbiakhoz képest csökken a vendégkarmesterek száma, így egy-egy dirigens – akiknek kiválasztása épp a szakmai

munkához való igényességük alapján történik – koncerteken átívelő szakmai munkát tud folytatni az együttesel, illetve a szólamokkal.

A következő évad feladata a minőségi próbajáték átalakítási lehetőségének a felülvizsgálata, valamint a korábbi évek szakmai feltételeinek folyamatos felülvizsgálata az új Kollektív Szerződés megfogalmazása során a szakszervezettel és a zenekar Művészeti Tanácsával közösen. Mindez lehetőséget nyújt arra, hogy az eddigi gyakorlatból kiszűrjük a terméketlen kezdeményezéseket, és újakat honosítsunk meg.

1. 2. Menedzsment fejlesztések

1.2.1. Marketing- és kommunikáció

A PFZ egyediségre és minőségre törekvése kiterjed a szervezet egészére a muzsikusk munkájától a jegypénztárosokig. A marketingkommunikáció a művészeti társulatok esetében az alkotással interaktív folyamat, amely áthatja a teljes működést, és ugyanolyan megújulásra törekvő, mint maga a művészet, legfeljebb erősebb a külső megújulási kényszere, mint a művészetnek.

A fenti állításból következik, hogy művész-zenekart működtetni kizárólag a szervezeten belül létrejövő marketingkommunikáció esetén lehetséges, amely mintegy együtt lélegzik az alkotókkal. A művészeti kommunikáció nem termékértékesítésből és nem is jegyértékesítésből áll, sokkal több annál. A zene verbális formába öntése és vizualizációja olyan eszközökkel, amelyek a megfelelő csatornákat használva elérnek a megszólítottakhoz, legyenek azok hangszeren tanuló diákok, nyugdíjasok, a társadalmi elit tagjai vagy a döntéshozók.

Ez a munka a művészeti tartalommal és szándékkal összhangban képes csak elérni a célját. Nem válhat technokratává vagy külső szolgáltatók piaci megrendelőjévé, és nem léphet a rendezvényszervező épületek útjára sem. Miért? Mert tevékenysége a művészeti társulat identitásépítésében is jelentős, ami a PFZ márka alapja. Mindez nem történhet kibicként, csakis aktív résztvevőként. A megszüntetésére, kiszervezésére irányuló kísérletek egyet jelentenének a művész-zenekari céljaink derékba törésével.

A PFZ marketing- és kommunikációs tevékenysége az elmúlt évtizedben bizonyította, hogy hozzáértően közelítette meg a terület specifikumait, ugyanakkor sikeresen adaptálta a piaci marketing és kommunikációs lehetőségeket. A munka érdemi feladata a zenei élményre történő kíváncsiság felébresztése és a márkaépítésben a nyitott, innovatív zenekari kép kialakítása, amely nem csupán a szakmaiság, hanem a közönség és társadalom irányába is nyit mind mondanivalójában, mind gesztusaiban. Az alkalmazott módszernek és integrált működésnek a sikerét igazolják az értékesítési adatok, a társadalmi támogatottság, és többek között az a szakmai elismerés is, melyet 2015-ben vehetett át az együttes, amikor is egy országos független médiadesign

versenyben a zenekar műsorfüzete második helyezést ért el egy olyan piaci óriás után, mint a Vodafone.

A kezdetben trenddiktáló és ma is kreativitásban egyedülálló tevékenység környezete azonban jelentős változásban van, melynek következtében kollégánk szavaival élve „Céhes mesterek maradtunk a multinacionális cégek világában.” A környezet megváltozása kettő alapvető szempontból történt: egyrészt ugrásszerűen megnövekedett a médiapiacra levő versenytársak támogatása és ezzel együtt marketing költsége (lásd Müpa, Magyar Állami Operaház, BFZ, Zeneakadémia), másrészt a digitális világ kihívásai állítják a zenekart új kihívások elé.

A nagy kulturális intézmények büdzséinek töredékével dolgozó PFZ a saját munkatársainak felkészültségével, felkészítésével, kreativitásával tudott eddig versenyben maradni, amely záloga a zenekar sikerének. Ugyanakkor a fentiek a továbbfejlődést igénylik ettől a területtől is, mégpedig oly módon, amely nem jelent nagyságrendi költségnövekedést. Mivel e terület a lehetséges piaci előnyök nyilvánosságra hozatalát jelentené, pályázatom nem tartalmaz konkrét részleteket, szóban a szakmai bíráló bizottság számára szívesen felvázolom a zenekar lehetőségeit és elképzeléseit.

A terület prioritásai a következő öt évben:

- brandépítés folytatása
- digitális marketingkommunikációs fejlesztés
- nemzetközi kommunikáció fejlesztése
- belső kommunikáció folyamatos megújulása
- personalizáció és CRM az értékesítésben

1.2.2. Programszervezés és külügy

A zenekar nemzetközi pozicionálása érdekében a külügyi kapcsolatok előtérbe kerülnek, melynek humán erőforrás igénye magas. A programszervezés területén indokolt a projektszemlélet továbbfejlesztése, a projektmenedzserek önállóságának és felelősségi körének bővítése.

A nemzetközi folyamatok és a V4 országainak szimfonikus zenekari gyakorlatának tanulmányozása céljából a zenekari menedzsment dolgozói a zenekar támogatásával tanulmányi utakra pályázhatnak.

2. Pénzügyi és gazdasági feladatok

2.1. Gazdasági struktúra

A PFZ 2016-ban Magyarország vezető zenekarainak sorába tartozva kimagasló zenei teljesítményt nyújt. Programstruktúrája, szervezeti felépítése, menedzsment eszközei, kidolgozottak, hatékonysága optimalizált.

A PFZ gazdálkodásában a 2011. évtől radikálisan új időszak kezdődött. Ettől az évtől datálódik a Kodály Központ rezidens zenekari szerepkör, az ehhez kapcsolódó – uniós támogatási szerződésben is 25 évre rögzített – működési portfólió, amit néhány ponton kiegészít az 2012-ben elnyert nemzeti minősítésű zenekari címmel járó kötelezettség, valamint az 1984-óta változatlan volumenben fennálló teljesítési kötelezettség a Pécsi Nemzeti Színház felé. A humánerőforrás kihasználtság, a programstruktúra, a maximalizált értékesítési volumen, a finanszírozási háttér és a működési kötelezettségek ellátása egy olyan bonyolult rendszert eredményez, amely bármely pontjának megváltozása változást eredményez az összes többi elemben.

Mind minőségében, mind mennyiségében teljessé, leírható vált tehát a működés, ami – ebben egyedüli a PFZ a hazai együttesek között – meghaladta az addig működő 95 fős zenekari művész létszámmal funkcionáló nagyromantikus szimfonikus zenekar maximális kapacitás lehetőségeit.

2008-ban a Magyar Országgyűlés elfogadta az ún. Előadó-művészeti törvényt - 2008. évi XCIX. Törvény – amelynek értelmében a szimfonikus zenekarok állami támogatása egységes szempontrendszer alapján, szigorú adatszolgáltatást követően a tárgyévét megelőző teljesítmény alapján kerül meghatározásra, melynek mértékét befolyásolja a fenntartói támogatás mértéke.

A PFZ szervezeti, működési, programfejlesztési és zeneszakmai megújulásának köszönhetően a törvény bevezetését követő évben bebizonyította, hogy a magyarországi finanszírozási elveknek – melyek nemzetközi példák és magyar kulturális stratégiai elvek figyelembevételével készültek – a zenekar megújulásának iránya megfelel, mely a magyarországi vidéki zenekarok között kimagasló eredményt hozott. A kiemelkedő, központi állami támogatásban részesülő Nemzeti Filharmonikusokat és a Budapesti Fesztiválzenekart követően a magyarországi szimfonikus zenekarok közül a tevékenységéhez az első években a legnagyobb állami támogatásban a PFZ részesült.

A nemzeti cím megítélését (2012) követően az állami támogatások megítélésében a fenti szempontrendszer szubjektív pontjának kihasználásával megindult egy ún. felzárkóztatói folyamat, melynek során a PFZ szakmai és eredményességi mutatói ellenére az ország kevésbé teljesítő zenekarainak az állami támogatása növekedett, míg a PFZ-é stagnált.

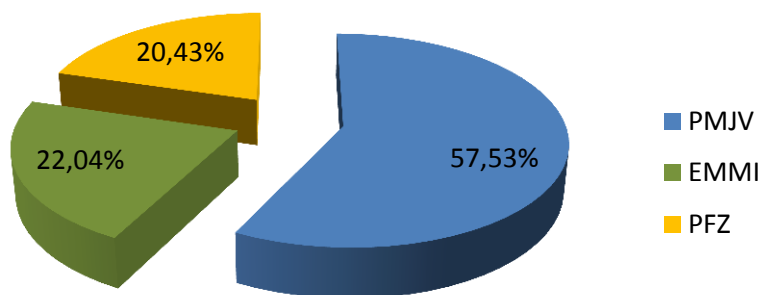
A PFZ stabil és kiszámítható finanszírozásáról érdemi és tartalmas egyeztetések folytak a fenntartó önkormányzattal, amelynek során a teljes szakmai működés mögött megtalálható pénzügyi struktúrát a kiadási költségnemek és bevételi források szintjén

elemztük. Az „átvilágítás” eredményeként a PFZ 2012. július 1-jétől nonprofit kft. formában látja el közfeladatait. Kötelezettségeit, támogatási struktúráját, saját bevételi kötelezettségeit költségnevek szintjén rögzíti a 2017. december 31-ig, illetve 2018. december 31-ig megkötött fenntartói és közszolgáltatói szerződés a pécsi Önkormányzattal és az az EMMI-vel.

Az NKft.-vé válás célja egy olyan cégforma bevezetése volt, amely a művészeti tevékenységet a merev intézményi keretekhez képest segíti. Az intézményi keret a merevségével együtt biztonságosabbnak tekinthető működést jelentett a zenekar számára a tekintetben, hogy támogatása és működési paraméterei (pl. foglalkoztatottak száma) rögzítettek voltak. A cég jelenlegi formája valóban rugalmasabb kereteket biztosít, és a művészetet támogató flexibilitás, és önrendelkezési jog számos előnye a mindennapokban is tetten érhető, ugyanakkor az évről évre megállapított költségvetés folyamatos bizonytalanságot eredményez. E bizonytalanság prognosztizálható volt az átalakulás pillanatában, melynek enyhítése érdekében Pécs M.J.V., a PFZ és az állam a jelenleg érvényben levő fenntartói megállapodás szerint a zenekar kiadásainak fedezésében garantált arányosságot vállalt.

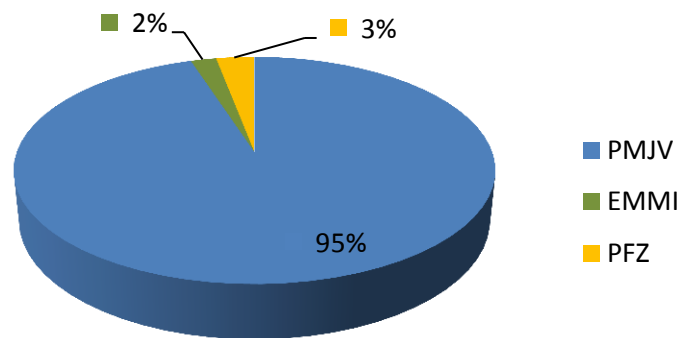
A források biztosításának rögzített aránya és közös célként a zenekar fejlesztésének meghatározása eredményezte 2013-ban, hogy az eredetileg tervezett 50%-os fenntartói forráscsökkenésre nem került sor, és Pécs M.J.V. 2014-ben és 2015-ben is a korábban vállalt mértékben támogatta az együttes munkáját.

Források biztosításának aránya

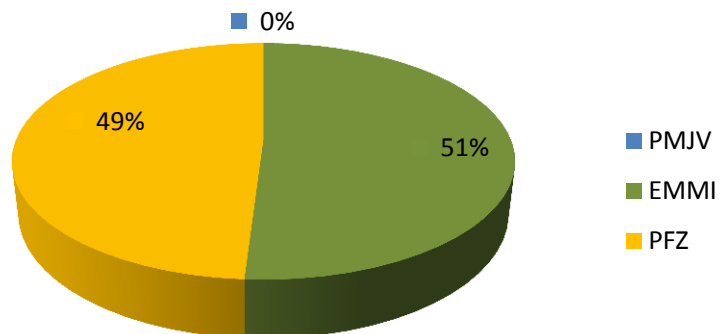


Költségtípusok szerint

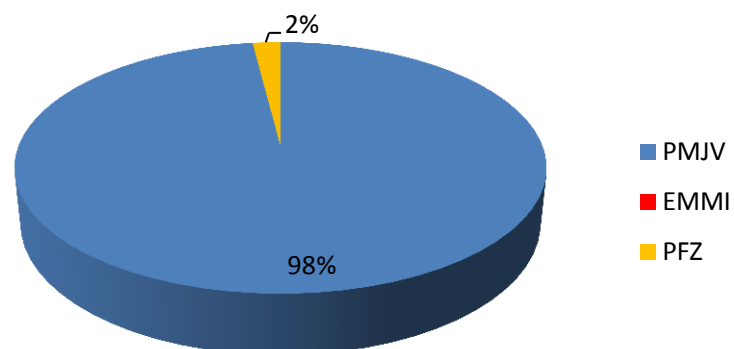
Személyi költségek (bér és járulékai)



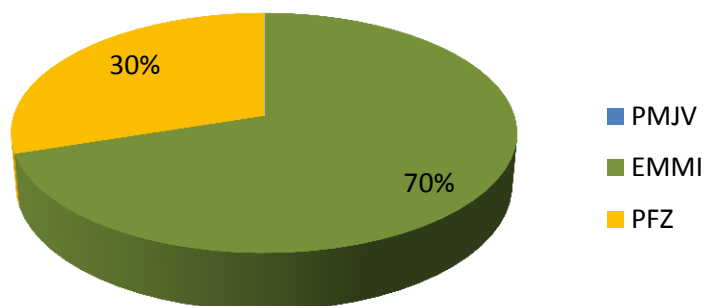
Működési költségek



Infrastruktúra (Kodály Központ)

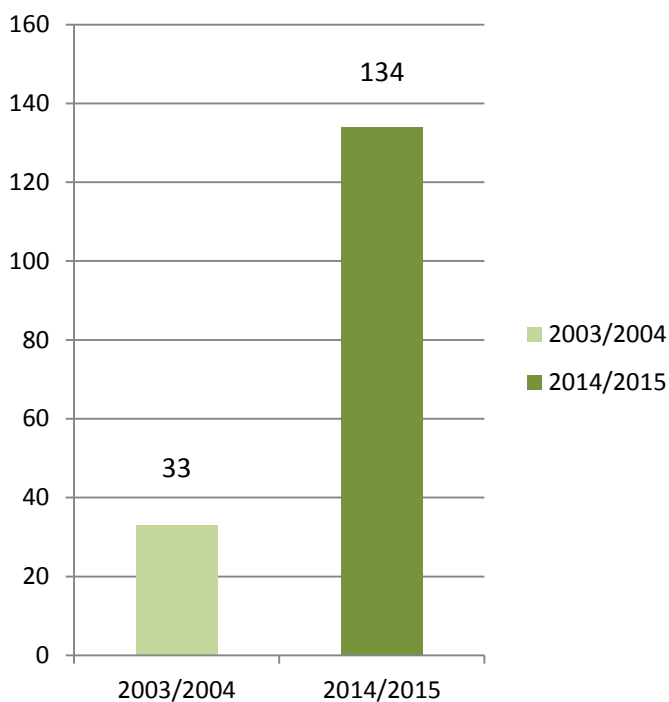


Fejlesztési költségek

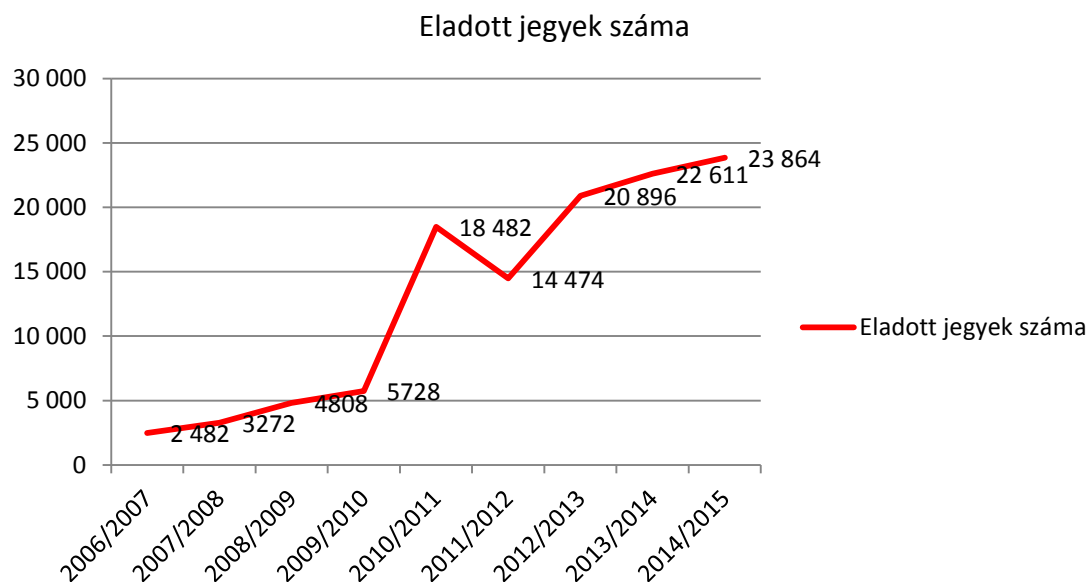


A mögöttünk lévő években mindegyik szerződő fél (PMJV, EMMI, PFZ NKft.) helyt állt a szerződésekben foglalt kötelezettségeinek, vállalásainak. A zenekar városi és állami bevételei évek óta nominális változatlanok, a PFZ NKft. pedig a vállalásai szerint minden évben maximalizálta a saját bevételeit. A PFZ reálértékű támogatása és létszáma tehát állandó a Kodály Központ megnyitása óta, a működési kötelezettségéből fakadóan, és a fejlődéséhez szükséges értékesítési volumen eléréséhez szükséges program mennyiségből adódóan a zenekar leterheltsége mára eléri a lehetséges maximumot.

Hangversenyek száma



Az zenekar értékesítési adatai a fentiekkel párhuzamosan az elmúlt évadokban folyamatosan emelkedtek, és 2015-re elérték azt a mértéket, melyet a művész-zenekari igényeket kielégítő programstruktúrában, a rendelkezésre álló merítési lehetőségek, és marketing költségvetési keret feltételei mellett lehetséges.



Az elmúlt években nem csak a művész társulatban jelentkező humán erőforrás problémára kellett választ találni, hanem a menedzsment megnövekedett feladataira is, hiszen csak a Kodály Központban évi 42 nagytermi előadást kell színre vinni, promotálni, értékesíteni átlagosan minimum 80%-os telítettség mellett. Mindezt pénzügyileg tetézték az olyan újdonságként megjelenő, jelentős volumenű tételek, mint például a Kodály Központban használt terek és a hangversenyterem éves bérleti díja, ami éves szinten bruttó 44 millió forintot tesz ki, vagy a produkcióként megjelenő hosztesz költség, ami éves szinten szintén milliós nagyságrendű kiadás.

A PFZ NKft. feszes gazdálkodás mellett stabilan működik, az alapítása óta eltel négy gazdasági évet csekély eredménnyel (pozitív 0) zárta. Mérlegét, könyvvizsgálói jelentését záradék nélkül egyhangúan fogadta el a FEB, majd pedig ezt követően a P.M.J.V. Közgyűlése.

Hatalmas teljesítménynek és sikernek tartom, hogy a gazdálkodás valamennyi szegmensét tekintve úgy tudtuk kialakítani a cég struktúráját, hogy a rögzített feladatainkat finanszírozni tudjuk.

2.2. Költségszerkezet

A PFZ Nkft. költségszerkezete az egyes tárgyévokban százalékosan és nominálisan is állandóságot mutat, melyet jól mutatnak az alábbi táblázat 2014-es tényadatai.

	2014. TÉNY adatok Ft	2014. TÉNY %
Árbevétel (jegy-és bérlet bevétel, produkciós bevételek, stb.)	108 172 000 Ft	14,20%
Támogatások (PMJV, EMMI, NKA, TAO, stb.)	653 838 000 Ft	85,80%
Összesen	762 010 000	100%

	2014. TÉNY adatok Ft	2014. TÉNY %
1. Személyi kiadások	478 137 150	64,2%
2. Kodály Központ székhely ingatlan bérleti, üzemeltetési kiadásai	34 662 000	4,7%
3. Menedzsment adminisztrációs kiadásai	12 584 245	1,7%
4. Banki költségek	3 230 718	0,4%
5. Beruházások, felújítások, beszerzések	49 058 375	6,6%
6. Marketingkommunikációs költségek	38 131 879	5,1%
7. Produkciós kiadások	128 416 556	17,3%
Összesen	744 220 923	100%

A PFZ működését tehát pénzügyi egyensúly jellemzi, de mit is jelent és mennyit ér ez az egyensúly?

Tekinthetnénk a helyzetet egyensúlyinak, amennyiben egyrészt a PFZ jelenlegi szakmai pozícióját *véglegesnek* tekinthetnénk, másrészt, ha a látszólagos egyensúly mögött valódi *biztonság*, és ebből eredően olyan hosszútávon fenntartható, *harmonikus* gazdálkodás állna, amely a mindennapokban élhető, és a működést támogató egy művészeti szervezet számára.

E hármas tényező mutatja meg a következő periódus gazdálkodási irányát, ami a bevételi oldalon szükségszerűen bővülést kell, hogy eredményezzen annak érdekében, hogy a feszes, erős kontrolling mellett fennálló felelős gazdálkodási háttérrel a fent bemutatott költségszerkezet arányát a személyi kiadások, a marketingkommunikációs kiadások, illetve a produkciós kiadások javára bővíteni lehessen.

2.2.1. Szakmai pozíció: a jelenlegi állapot a végtermék?

A PFZ szakmai munkáját a minőség, a nemzetköziség jellemzi. A projektekből résztvevő szólisták, karmesterek a nemzetközi hangversenyeket elismert, keresett művészei. Pécsi

szerződésünk rendre a standard gázsíjuk alatt történik, ezért a meghívásuk, szerződésük akár több éves tárgyalási folyamat után realizálható. Ezzel együtt a PFZ Magyarország nagyzenekarihoz hasonló mértékben fordít forrást a produkcióira a produkciós szám és a szükséges vendégművész színvonal miatt. Arányaiban ez az összeg akár többszörösét is jelenti például a szinte azonos állami támogatással rendelkező Szegedi Szimfonikus Zenekar produkciós ráfordításainak, amely azonban a működésből adódóan szükségszerű: egy kisebb lélekszámú településen (Pécs) évente kétszeres mennyiségű nagyzenekari hangversenyt háromszoros fizető-nézőszám köztelezettséggel kell színpadra állítanunk és értékesítenünk. Ezek a tények a szakmai elvárásokon felül is determinálják a meghívottak körét, és a koncertszám önmagában emeli azok számát.

A produkciós ráfordítás a jelen működés paramétereire adekvát, ugyanakkor tartalék nélküli: nem teszi lehetővé a programportfólió bővítését, koprodukciók létrehozását, márpedig a PFZ továbbfejlődéséhez a pályázatban megfogalmazottaknak megfelelően bővíteni kell a termékskálát zenész színpadi művekkel, koprodukciókkal, nemzetközi csere programokkal, tudományos műhelymunkával, amely forrásbevonást igényel.

A produkciós költségek mellett a szintén rendkívül alacsony kerettel működő tevékenységünk a marketing és kommunikáció, mely a források alig 5%-át teszi ki úgy, hogy az értékesítési kényszer rendkívül magas, a kommunikációs környezet pedig folyamatosan változó. A területre szánt források felhasználása a PFZ belső gazdálkodásában a legprofesszionálisabb. A realizálni kívánt szakmai sikerhez, indukált társadalmi folyamatokhoz, a rögzített fizető nézőszámhoz és jegy – bérlet és TAO bevételhez viszonyítva rendkívül alacsony összeget fordítunk a területre, azonban ezt az összeget növelni kell, több okból.

Egyrészt a digitalizáció olyan kontextusba helyezte ezt a munkát, amely a hatalmas erőforrásokkal rendelkező cégek világa is, ugyanakkor rendkívül lerövidítette a kommunikáció idejét, amely egyre inkább a vizualizáció irányába tart. A vizualizáció a szimfonikus zene számára mindig is kihívást jelentett tartalmilag, a mai világban ezt tetézi a formai és időbeli – pár másodperce, percbe sűrített – impulzusok lehetőségének megtalálása. A zenekar versenytársai e téren jelentős forrástöbblettel jelentkeznek, és olyan etalon anyagok legyártására van lehetőségük, amelyekhez hasonlóak gyártására a PFZ jelenlegi forrása nem elegendő.

2.2.2. Foglalkoztatottság: élhető harmónia a gazdálkodás mellett?

A PFZ a feladatainak ellátásához 115 fő zenekari művészt foglalkoztat 104,25 álláshelyen, illetve 20 főt a menedzsmentben 18,75 álláshelyen. Összesen 135 fő áll a PFZ NKft-vel munkaviszonyban.

Munkajogi létszám			
	teljes munkaidős foglalkoztatás	részmunkaidős foglalkoztatás/fő	részmunkaidős számított létszám
művész	95	20	9,25
menedzsment	17	3	1,75
összesen	112	23	11

A humánerőforrás kapacitáskihasználtsága minden évadban rendkívül magas: átlagosan 90%-ot meghaladó, a személyi állomány 25%-nál pedig a 110%-ot meghaladó terhelésről van szó.

A maximális mennyiséghez sokszor erőn felüli szakmai igénybevétel párosul: a zenekar évente megközelítőleg 130 szimfonikus művet dolgoz fel, amit kiegészít 3-4 zenés színpadi mű, amelynek a foglalkoztatásához kapcsolódó juttatása rendkívül alacsony.

Havi bruttó átlagkereset: 226 151 Ft

A legalacsonyabb teljes munkaidős havi bruttó személyi alapbér: 153 144 Ft

A PFZ személyi bérszínvonala számos érdemi jellemzővel bír:

- bruttó 19 349 Ft/hó összeggel elmarad a nemzetgazdasági szintű átlagos bruttó havi keresettől, amely jelenleg 245 500 Ft
- az ország vezető zenekaraiban (NFZ, BFZ, MÁO) a muzikusok személyi juttatása a PFZ muzikusi bérének a 220%-a (!)
- érdemben marad el a pedagógus életpálya modell által biztosított pedagógusi átlagbértől, amely a muzsikustanári állások szívóhatásában is tetten érhető

A PFZ személyi jövedelmi lehetőségeinek versenyképtelenségéből adódóan jelentős a budapesti zenekarok – és a külföldi lehetőségek – szívóhatása a kvalifikált muzikusok körében. Ez együtt jár a szinte megoldhatatlan művész-utánpótlási feladatokkal, ami további kihívások elé állítja az együttest. A régi bérek és a magasabb bérszínvonalon megtalált új kollégák közötti eltérés bér feszültséget eredményez, és ebből is adódóan a minőségi munka iránti motiváció nehezen fenntartható.

2.2.3. PFZ NKft. stabilitása: biztonság évről évre, hónapról hónapra?

A PFZ piaci környezetének adottságait figyelembe véve elérte a maximális bevétel lehetőségét.

További bevétel generálása az alábbiak okán érdemben nem lehetséges:

- piaci környezet, amelyben nem számolhatunk a közönség meritési lehetőségének növelésével, érdemi jegyár növeléssel

- szponzoráció nehézsége, mivel a régió gazdasági teljesítménye messze elmarad az országos átlagtól és jelentős pénzügyi eredménnyel működő új gazdasági szereplő letelepedése kérdéses
- TAO bevétel maximális, hatása ugyanakkor negatív a szponzorációs hajlandóságra

A PFZ Nkft. gazdálkodása rendkívül feszített, abban betervezhető tartalék nincs. A terv szerinti megvalósítás feltétele a bevételi tervek maradéktalan teljesülése. A bevételi források bármelyikének (P.M.J.V. támogatás, EMMI támogatás, jegy- és bérletbevétel, saját működési bevételek) csökkenése mentén azonnal a kiadások csökkentése szükséges.

Forráskiesés esetén gyakorlatunk szerint elsőként a beruházási tevékenységünket csökkentjük, amely megközelítőleg a főösszeg 6%-át teszi ki évente. Amennyiben ennél nagyobb volumenű csökkenés következik be – miképp ez megtörtént a tulajdonosi támogatásban 2013-ban – a PFZ kénytelen a meghirdetett, értékesítés alatt álló szakmai programjait átalakítani, koprodukciós projektet törölni, amely egyértelműen a szakmai elvárásokkal, hálózatépítéssel, bevételi elvárásokkal, márkáépítéssel ellentétes folyamat.

2.3. A 2016-2021. közötti igazgatói ciklus gazdálkodási és pénzügyi lehetőségei

A gazdálkodási egyensúly és hosszú távú fenntarthatóság záloga, hogy a PFZ által megfogalmazott jövőkép azonos Pécs város jövőképevel, melyet stratégiai célként fogad el Magyarország Kormánya is.

A Magyar Kormány 2015. április 28-án együttműködési megállapodást kötött a Modern Városok Program keretében P.M.J.V. Önkormányzatával, melynek célja, hogy egy új működtetési és fenntartási modell kidolgozásával a PFZ kormánytámogatásban részesüljön önálló társaságként való működéséhez és fenntartásához, melynek felhasználásával tovább segítse az ország és a régió érdekében Pécs város kulturális centrummá válási folyamatát.

A megállapodásról jelenleg is folynak az egyeztetések, kormánydöntés a következő hetekben várható.

A PFZ kiemelkedő szakmai sikereire alapozva a további fejlesztési tervek, elképzelések kerültek meghatározásra a Magyar Kormány számára hosszú távra vonatkozóan:

- Határon túli, magyarok által lakott területeken komplex (gyermeket, fiatalokat, felnőtteket megcélzó) hangversenyek szervezése. Kiemelt terület Vajdaság, Erdély. A koncertekkel a kormányzat nemzetpolitikai célkitűzései valósíthatóak meg a zenekar „kultur-diplomáciai szolgálata” révén.

- Koprodukciós együttműködés a Müpa és rezidens zenekarával (NFZ). Ez lehetőséget biztosít a Nyugat-Európa – Budapest – Pécs – Dél-Európa kulturális-zenei „tengely” kiépítésére.
- Szerb, horvát, szlovén területen élő művészekkel közös projektek megvalósítása. Bérletsorozat indítása Eszéken, koprodukciókat létrehozni a rijekai operaházzal, azzal a szándékkal, hogy az. ú.n. „déli-nyitás” első lépései megtörténjenek a dél-európai régió felé, a „déli híd” építése összekösse Európa régióit, kialakuljon Pécs kulturális-hídállás szerepe ebben a térségben.
- Nemzetközi fesztiválok szervezése.
- Európai rezidens-zenekarokkal művészeti-szakmai kapcsolat kialakítása, ennek keretében nemzetközi turnék rendszeresítése.

Az előterjesztés tervezet támogatásbővítéssel számol, ami előrelépést tesz lehetővé a PFZ szakmai céljainak megvalósításában, ugyanakkor a következő 5 évben még így sem fogja elérni egy, a szakmai célként megfogalmazott nagyzenekar reálisnak és szükségesnek tartott 1,5 milliárd forintos költségvetését.

2.3.1. A 2016-2021 közötti időszak reális üzleti terve

A PFZ Magyarország legmagasabb produkciós volumenét teljesítő zenekara. Kapacitásait maximálisan kihasználva elérte azt a optimumot, ahol a szakmai minőség és a teljesítmény-volumen összeegyeztethető. A látogatószám és a bevétel növekedés nem programszám növeléssel, hanem a forrásbevonás esetén lehetővé váló programstruktúra módosítással realizálható.

Támogatás	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Összesen Áht. (MFt)	550	650	678	706	734	762	762
Összes Áht. bevétel %-ban		118%	123%	128%	133%	139%	139%
Saját bevétel (MFt)	150	153	160	166	174	182	192
Látogatószám (fő)	5500	56000	57680	60000	61775	63628	6500
Programszám (db)	122	120	122	125	126	128	130
Kommunikációs felület (megjelenés)	650	680	715	750	770	793	850
BEVÉTEL összesen	700	803	838	872	908	944	954

KIADÁSOK összesen	700	0	0	872	0	0	954
1. Személyi kiadások ÖSSZESEN:	460			552			607,2
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			120,00%			130,00%
2. Kodály Központ székhely ingatlan bérleti, üzemeltetési kiadásai	35			35			35
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			100,00%			100,00%
3. Menedzsment adminisztrációs kiadásai	11			13			14
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			118,00%			127,00%
4. BANKI KÖLTSÉGEK	3			3,5			4
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			117,00%			133,00%
5. BERUHÁZÁSOK, FELÚJÍTÁSOK, BESZERZÉSEK	35			43,6			47,7
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			125,00%			136,00%
6. Marketingkommunikáció ÖSSZESEN:	40			70			80
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			175,00%			200,00%
7. Produkciós kiadások ÖSSZESEN:	116			154,9			166,1
Változás 2015-höz képest %-ban	100,00%			134,00%			143,00%

2.3.2. A fejlesztési indikátorszámok rövid szöveges magyarázata

A növekmények (3., 6. év) százalékos aránya meghatározott szempontok szerint.

Programszám növekedése

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Programszám	122	120	122	125	126	128	130

A programszám növekedése a látogatószám növekedésével összhangban elsősorban az egyedi új projektek/koprodukciónak (zenés színház), a fesztivál és határon túli hangversenyek számának növekedésében realizálódik. A 3. évben a növekmény 2/3 része helyi, 1/3-a határon túli esemény. A 6. év programszám növekedése a Kodály Központtal közös fesztivál kiteljesedését jelzi, így az 100%-ban helyi programbővülés.

Látogatószám növekedése

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Látogatószám	55 000	56 000	57 680	60 000	61 775	63 628	65 000

A tervek szerint a látogatószám növekedése a déli határon túli kapcsolatok elmélyítésének, egyedi új rendezvényeknek (zenés színház), valamint a zenekar és a Kodály Központ komolyzenei fesztiváljának köszönhető. A látogatószám a projektek beindítási időpontjától függően növekszik. A 3. évre a látogatószám növekedésében a magyarországi és a határon túli látogatószám növekedés aránya 50-50%. A fesztivál a 3. évet követően kerül elindításra, és a 6. évre nyeri el végleges nagyságrendjét, melynek köszönhető a 6. évre várható látogatószám növekedés. A déli területeken történő megjelenés hosszú távon, a 6. évre érheti el az optimumát. Ennek megfelelően a 3. évben a látogatószám növekedés aránya helyi 50% és határon túli 50%, a 6. évben a fesztiválnak köszönhetően a látogatószám aránya a helyi-országos-határontúli szempontból 80-10-10%. A nemzetközi részvétel és a fesztivál az évad közben adott hangversenyek látogatószámát is növeli, amely elsősorban helyi érdeklődőkből áll.

PR megjelenések növekedése

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
PR megjelenések száma	650	680	715	750	770	793	850

A PR megjelenés tekintetében a programbővülés helyszínéből és a programok jellegéből adódóan a 3. évben 50%-ban helyi, 20%-ban országos és 30%-ban határon túli megjelenés, amely a fesztivál beindulását követően a 6. évben 50%-ban helyi és 50%-ban országos arányt jelent a bővülésben.

2.3.3. A fő kiadási tételnövekmények rövid szöveges magyarázata

A növekmények (3., 6. év) százalékos aránya meghatározott szempontok szerint.

Személyi kiadások

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Személyi kiadások	460			552			607,2

A bérek rendezése szükséges a szakmai színvonal megőrizhetősége érdekében. Jelenleg a PFZ munkavállalói átlagbérenek 220%-a az NFZ, BFZ, MÁO munkavállalóinak átlagbére. Középtávon a fővárosi együttesek muzsikusaiknak bérszínvonalával versenybe kerülő bérek szükségesek, amelyek biztosítják, hogy az együttes szakmai színvonala állandó vagy fejlődő legyen. Első fázisként (3. év) minimum a bérek 20%-os, második fázisként (6. év) a bérek további 10%-os növelése szükséges. Ez az emelés megakadályozhatja a művészek fővárosi vagy külföldi munkavállalását, illetve a megüresedő helyek betölthetőek azonos színvonalon játszó muzikusokkal.

Infrastruktúra bérleti és üzemeltetési kiadásai

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
bérleti és üzemeltetési díjak	35			35			35

A PFZ a Kodály Központ rezidens zenekara. A PFZ alapító okirat szerinti székhelye, állandó működési infrastruktúrája a Kodály Központ, amelynek használatáért bérleti és

üzemeltetési díjat fizet. A bérleti díj mértéke a Kodály Központ 50 évre számolt amortizációs összegének arányos része, így költséget állandónak tekintem.

Beruházások növekedése

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Beruházások, felújítások	35			43,6			47,7

A zenekar hangszerparkjának fejlesztése feltétlenül indokolt. Az évad beruházási mutatója szerint a jelenlegi támogatási volumen a hangszervagyon amortizációs csökkenésének kompenzálására sem elegendő. A hangszerparkban minőségi fejlesztésre nem, mindössze a tönkrement vonós, és az amortizációs idejét kitöltő fúvós hangszerek cseréjére kerül sor évtizedek óta. A hangszerpark fejlesztését a Kodály Központ akusztikai érzékenysége is indokolja (amely felerősített a zenekar lehetőségeit ez irányú hiányosságait), de érdemi nemzetközi jelenlét sem realizálható minőségi hangszerpark hiányában.

Marketingkommunikáció

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Marketing, kommunikáció	40			70			80

A PFZ azon művészeti intézmény, amely a hazai előadó-művészeti szervezetek közül elsőként alakította ki professzionális integrált marketing kommunikációs tevékenységét. A szervezet ezen a területen felhalmozott know how-ja érdemi támogatója a PFZ brand építésének. Az országos, déli kulturális övezetre, kulturális exportra irányuló márkaépítés radikális, exponenciálisan növekvő forrás biztosítását igényli. Az első fázis (3. év) erre az építkezésre fókuszál, amely legalább 75%-os forrásbővítést tesz szükségessé. A második fázis (6. év) az önálló Fesztivál indításával számol, így a növekmény a Fesztivál arculatépítését, PR megjelenését támogatja.

Produkcións kiadások

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
Produkcións kiadások	116			154,9			166,1

A beépülő forrás növekményből százalékos arányban, a legnagyobb mértékben az új programfejlesztéseket kell támogatni, míg a „beérett”, biztos közönségbázissal rendelkező sorozatokat bázis értéken kell realizálni. A látogatószám/bevétel/programszám indikátorok realizálása érdekében radikálisan növelni kell a közönségvonzó, önmagában is márka értékkel bíró hazai és nemzetközi művészekkel, társulatokkal való együttműködést. A PFZ nemzetközi kapcsolatrendszere ehhez adott.

2.3.4. Pénzügyi összegzés

A PFZ államháztartásból érkező támogatása évek óta nominális azonos, gyakorlatilag bázis értéken terveződik. A PFZ NKft. működési struktúrája sok faktor együtthatója, amelyek együttes érvényesülése a kötelezettség.

A faktorok, melyek mögött magas indikátormutatók állnak:

- helyszín
- koncertszám
- előadásszám
- fizető nézőszám
- diverzifikált műsorpolitika
- szegmentált programstruktúra
- zenekari minőség
- nemzetközi vendégművészi kör

Ez egy olyan mátrix, amit a PFZ az elmúlt 5 évben maradéktalanul teljesített, önnön hatékonyságát és ezzel együtt bevételét maximalizálta. Állítom, hogy délibáb bármely felvetés, mely a jelenlegi keretek közt akár kiadáscsökkentést, akár saját bevétel növekményt ígér: nincs puffer a költségstruktúrában – 13 évet fordítottam a legteljesebb hatékonyság kialakítására és nincs a „piacon” szabad pénz, ami behozható úgy, hogy a fenti faktorokra vonatkozó Tulajdonosi előírások *együttesen* teljesüljenek.

Bevétel optimalizálás történt tehát, aminek bázis szintű megtartása – rövidtávon – elegendő az azonos eredményhez, de a jelen pályázatban megfogalmazott, illetve a Modern Városok Pécs – Kormány Megállapodásban rögzítettek realizálása forrásbevonást tesz szükségessé.

Mind a Tulajdonos, mind a PFZ által verbalizált jövőkép gyakorlatilag egy 1,5 milliárd főösszegű művészeti szervezetet feltételez. Ma nincs érdemi támogatója ennek a volumennek, pedig a státusz felvállalható: nem jelent többet a Nemzeti Filharmonikus Zenekar – a Nemzeti Énekkar és Kottatár támogatását leszámítva – államháztartási támogatásának 80%-ánál.

Őszintén hiszem, hogy el kell jutnia arra a status quo-ra a magyar kultúrpolitikának, hogy minden művészeti ágban finanszírozni tud egy-egy állandóan és rendszerszerűen kimagasló művészeti értéket felmutatni képes decentrumot az országban. Ugyan, ki vitathatná, hogy a komolyzene vonatkozásában a PFZ és Kodály Központ ma ilyen?

Összefoglalás

Axióma

morális örök-
mozgó, amit nem emelsz
- szüntelen- süllyed

A PFZ 2003 óta mind szervezeti, mind művészeti, mind pedig kulturális ipari értelemben hatalmas fejlődésen ment keresztül. A fejlődés egyenes ívűnek tűnő vonala mögött számos olyan kihívásnak kellett megfelelnie az évtized során, amelyek megnehezítették a művészeti, szakmai feladatok ellátását. Az elmúlt évtizedben a PFZ szervezetileg átalakult, majd intézményből nonprofit céggé változott. Részt vett a 2010-es kultúra fővárosi évben, és szakmai közreműködésével épült hangversenyterem a városában. Rezidensi zenekar lett, nemzeti státusszal bír. Három vezető karmester állt az élén, három polgármester vezetésével támogatta a fenntartó. Az elmúlt években lépett hatályba a Művészeti törvény, a művészek ECHO-ja, és bevezették a sokat vitatott TAO rendszerét. A papír alapú jegykibocsátást az internet korában az on-line rendszerek váltották fel, a tíz éve érdekesnek ható egyedi plakát helyett mára a content marketing megoldásain törjük a fejünket...

Ebben az elképesztően változó világban azért tudott az együttes pályán maradni, mert önmagától független igazodási pontot állított maga elé: a zeneművészet kívánalmi által – és nem a rendelkezésre álló lehetőségek és változó körülmények által relativizált – meghatározott, kompromisszumot nem ismerő minőségi munkát kell folytatni a mindennapokban. A már akkor látható gazdasági és társadalmi folyamatok előre vetítették, hogy a piaci cégekhez hasonlóan egy művészeti együttesnek is kizárólag akkor van jövője, ha az őt körülvevő, állandó változásban levő kontextusra ugyanakkor rugalmasan reagál.

Az elmúlt 13 év lehetővé tette számomra, hogy egy egyedülálló vállalkozásba fogjak század magammal. A közös évtizedünk egy kísérlet volt arra, hogy világviszonylatban „kisvárosi” környezetben a nemzetközi világot valósítsuk meg. Ugyanakkor ez a „kísérlet” maga az életünk is. Nem voltak előttünk példák, csak példaképek. Mintákat találunk arra, amit a PFZ a saját műfajában követkendőnek ítelt, azonban az oda vezető utat magunknak kellett kiköveznünk. Sikerral tettük.

A következő öt év ennek az útnak a folytatása olyan nemzetközi kitekintés mellett folytatott önreflexióval, amely újabb minőségi változást hozhat az együttes, és ezzel együtt a város életében. A célom, hogy az irányításommal a PFZ eljusson a nagy történelmi zenekari márkák azon állapotába, ahol elmondhatjuk, hogy a társulat alapvető belső vezérlő elvévé válik a megújulás és a fejlődés jó értelemben vett „kényszere”, álljon bárki is az élén.

Tartalomjegyzék

Preambulum.....	1.
I. A társaság vezetésére, irányítására és művészeti tevékenységének szervezésére, menedzselésére vonatkozó szakmai koncepció, vezetői program.....	3.
1. A Pannon Filharmonikusok (PFZ) fejlődése 2003 és 2015 között.....	3.
1.1. Zeneszakmai befelé fordulás és menedzsment kitekintés (2003-2006).....	3.
1.2. Az akusztikai, a közreműködői és a közönség lehetőségek határának elérése (2006-2010).....	5.
1.3. A Kodály Központ rezidensi szerepkörének kiépítése és stabilizálása, a nemzetközi újrapozicionálás előkészítése (2010-2015).....	6.
2. A PFZ jelenének tömör helyzetelemzése.....	9.
2.1. SWOT elemzés.....	9.
2.2. A működést alapjaiban befolyásoló társadalmi trendek.....	10.
3. A Pannon Filharmonikusok jövőbeli lehetőségei.....	10.
4. A társaság középtávú (2016 - 2021) stratégiájának meghatározása.....	24.
5. A PFZ integrált stratégiájának megfelelő menedzsment feladatok középtávon.....	26.
5.1. A művészeti szakmai feltételek biztosítása.....	26.
5.2. Kutatás és programfejlesztés.....	27.
5.3. Részvétel a Kodály Központ komolyzenei pozicionálásában.....	27.
5.4. Márkaépítés itthon és külföldön.....	29.
5.5. Hálózatépítés itthon és külföldön.....	29.
II. A művészeti tevékenység irányítása.....	29.
1. Alapvetések, struktúrák, keretek felállítása.....	29.
1.1. A PFZ művész-zenei stáuszából eredő alapvetések.....	29.
1.2. A művészeti munkát alapvetően meghatározó struktúrák.....	29.
1.3. A művész-zenei szellemiségéből adódó következmények és keretek.....	30.
2. A PFZ programjai és fejlesztési irányai.....	31.
2.1. Műsorpolitika.....	31.
2.1.1. <i>Bachtól Bartókig</i>	31.
2.1.2. <i>Nyitás a barokk felé: a Pannon Filharmonikusok Fesztiválkórusa</i>	31.
2.1.3. <i>A kortárs zene világa</i>	32.
2.1.4. <i>Évadokon átívelő programok</i>	33.
2.1.5. <i>A nagyzenekari árok</i>	33.
2.1.6. <i>Repertoárbővítés</i>	34.
2.2. Programstruktúra.....	35.
2.2.1. <i>A PFZ alap művészeti tevékenysége: bérletes hangversenyek</i>	36.
2.2.2. <i>Több éves hagyománnyal megrendezett egyedi hangversenyek</i>	37.
2.2.3. <i>Kodály Központ rezidensi kötelezettségének ellátáshoz szükséges egyedi hangversenyek</i>	38.
2.2.4. <i>Külföldi fellépések</i>	39.
2.2.5. <i>Zenekari szolgálat a Pécsi Nemzeti Színházban</i>	40.

2.2.6. EDUCATIO.....	40.
2.2.7. Koprodukcók.....	44.
2.2.8. Társadalmi network.....	47.
2.2.9. Felkérések.....	49.
2.2.10. Egyéb.....	50.
III. Szervezeti fejlesztésekkel, pénzügyi és gazdasági feladatokkal kapcsolatos elképzelések.....	50.
1. Szervezeti fejlesztés.....	50.
1.1. Zenekari művészek.....	50.
1.2. Menedzsment fejlesztések.....	51.
1.2.1. Marketing- és kommunikáció.....	51.
1.2.2. Programszervezés és külügy.....	52.
2. Pénzügyi és gazdasági feladatok.....	53.
2.1. Gazdasági struktúra.....	53.
2.2. Költségszerkezet.....	58.
2.2.1. Szakmai pozíció: a jelenlegi állapot a végtermék?.....	58.
2.2.2. Foglalkoztatottság: élhető harmónia a gazdálkodás mellett?.....	59.
2.2.3. PFZ NKft. stabilitása: biztonság évről évre, hónapról hónapra?.....	60.
2.3. A 2016-2021 közötti igazgatói ciklus gazdálkodási és pénzügyi lehetőségei.....	61.
2.3.1. A 2016-2021 közötti időszak reális üzleti terve.....	63.
2.3.2. A fejlesztési indikátorszámok rövid szöveges magyarázata.....	64.
2.3.3. A fő kiadási tételnövekmények rövid szöveges magyarázata.....	65.
2.3.4. Pénzügyi összegzés.....	67.
Összefoglalás.....	68.
Mellékletek:	
- Szakmai önéletrajz	
- Végzettséget igazoló dokumentumok	
- Nyilatkozatok	
- Dr. Udvardy György (pécsi megyéspüspök) ajánlása	
- Dr. Bódis József (PTE rektor) ajánlása	
- Kocsis Zoltán (Nemzeti Filharmonikusok főzeneigazgató) ajánlása	
- Káel Csaba (Müpa vezérigazgató) támogatói levele	
- Erkölcsei bizonyítvány másolata	