Tartalomjegyzék

Bevezetés 6.

I. Fundamentumok 8.
1. Minőség 8.
2. Siker 8.
3. Tudás 10.
4. Teljesség 11.

II. Előzmények 12.
1. Döntés 12.
2. Kezdet 14.
3. Folytatás 15.

III. Társulat 19.
1. Hangzás 19.
2. Normarendszer 20.
3. Közösség 23.
4. Fejlődés 25.
5. Menedzsment 28.

IV. Művészet 31.
1. Alapelvek 31.
2. Vendégművészek 34.
3. Zenés színház 35.
4. Lemezfelvételek 36.
5. Innováció 36.

V. Programstruktúra 44.
1. Nemzeti és rezidens 44.
2. Programelemek 46.
3. Prioritások 48.
4. Koprodukciók 52.
5. Szolgálat 53.
6. Edukáció 53.

VI. Kodály Központ 55.
1. Tények 55.
2. Javaslatok 56.
3. Tervek 58.

VII. Együttműködések 58.
1. Stratégiai partnerek 59.
2. Szakmai partnerek 62.
3. Közoktatási partnerek 63.
4. Szociális partnerek 64.
5. Támogatók 64.
6. Külföldi partnerek 65.

VIII. Marketing és kommunikáció 66.

IX. Gazdálkodás 71.

Összegzés 76.

A pályázati szöveg után azoknak a szakembereknek a megtisztelő ajánlását csatoltam, akikkel nap mint nap együtt dolgozom, és szakmai hitelességük a garancia arra, hogy meg tudják ítélni a személyes szerepemet a PFZ sikerében. Pályázatom az ő ajánlásukkal teljes, mellyel visszaigazolják, hogy az elképzeléseim, a terveink nem légből kapottak, egy vidéki minőségi együttes igazgatójaként nem magányos Don Quijote módjára harcolok a PFZ sikeréért, a munkám sokkal inkább valódi együttműködés a zenei szcéna sok száz mértékadó, kiváló művészével és szakemberével. **A megtisztelő gondolatok a pályázat végén olvashatók teljes terjedelemben, az alábbiakban röviden és nagy hálával idézek mindenkitől pár sort:**

Balázs János zongoraművész, az MMA rendes tagja, a Cziffra Fesztivál vezetője

„Horváth Zsolt igazgató urat kiváló szakembernek és vezetőnek tartom. Irányítása alatt a Pannon Filharmonikusok olyan együttessé vált, akik képesek megszólítani és élményt adni a közönségnek. […] stabilitás, jövőképet és lendületet jelent a zenekar számára."

Decsi István, a Pécsi Tudományegyetem kancellárja

„…olyan, kiemelten nagy felelősségű pozíció, amely betöltését célszerű, ha olyan szakember látja el, aki korábbi eredményei alapján kellő mértékben bizonyította rátermettségét, művészeti érzékenységét és menedzseri képességeit."

Dévényi Sándor építész, az MMA rendes tagja

„A zenekar eredményei Horváth Zsolt szakszerű, lelkiismeretes és fantáziadús vezetése nélkül elképzelhetetlenek lettek volna."

Dr. Farkas Gábor, a budapesti Zeneakadémia (LFZE) rektora

„Bízom benne, hogy Horváth Zsolt igazgató úr vezetői tapasztalata, elkötelezettsége és szakmai hitelessége a jövőben is biztos alapot nyújt a zenekar további fejlődéséhez."

Fischer Iván, a Budapesti Fesztiválzenekar zeneigazgatója

„A korábban megkezdett művészeti koncepció folytatására van szükség. Ezt a munkát azt tudja jól elvégezni, aki ennek minden elemét jól ismeri."

Gőz László, a Budapest Music Center igazgatója

„Horváth Zsolt egy magas nívójú, igazi európai zenekar létrehozását és működtetését tűzte ki célul, ebből a tervéből soha nem engedett. Regnálása során a Pannon Filharmonikusok nem egy vidéki városi zenekar maradt, hanem egy magyar és európai nagyzenekar. Számomra egyértelmű, hogy ez a tény főleg a zenekar vezetőjének érdeme."

Káel Csaba, a Müpa Budapest vezérigazgatója

„A Müpa alapítása óta, az elmúlt 20 évben közös munkáink során kimagasló művészeti tálentumáról, vezetői képességeiről, víziójáról folyamatosan tanúságot tett."

Kiss János, a Magyar Művészeti Akadémia alelnöke

„A Horváth Zsolt heroikus munkája által elért eredmények stabilizálása a felsővezető újbóli kinevezésével kezdődik."

Lendvai György, a Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének elnöke

„Igazgatása alatt az együttes Magyarország egyik meghatározó együttese lett. […] Tevékenysége országos jelentőségű, és példaértékű minden zenekarigazgató számára."

Prof. Lengyel Péter, a Pécsi Tudományegyetem Művészeti Karának dékánja

„Támogatom, hogy Horváth Zsolt igazgató úr a jövőben is az intézmény élén maradjon, és folytathassa azt az értékteremtő munkát, amely a fiatal művészek támogatására, a tehetséggondozásra, valamint a város kulturális sokszínűségének erősítésére irányul."

Dr. Méhes Márton kulturális menedzser, a bécsi Collegium Hungaricum igazgatója

„Pécs nagy mértékben Horváth Zsolt menedzseri képességeinek, szakmai integritásának és kitartásának köszönheti a Kodály hangversenyterem megvalósítását."

Ókovács Szilveszter, a Magyar Állami Operaház főigazgatója

„Horváth Zsoltban olyan művész-menedzsert ismertem meg, aki közgazdászként a zenekari muzsikusi tapasztalatait képes a felsővezetői munka során úgy hasznosítani, hogy az a teljes szervezet, egy város és a nemzet hasznára váljék. Kiemelendő és igen ritka érték az a hűség, amely Horváth Zsoltot Pécs városához fűzi: az ilyen sikeres és elkötelezett menedzserek általában egyre magasabb presztízsű pozíciókra vágynak, Zsolt pedig Pécsett teljesíti ki tehetségét, karrierjét."

Dr. Síkfői Tamás, a Pécs-Baranyai Kereskedelmi- és Iparkamara elnöke

„A zenekar, vezetése alatt városunk nemzetközi szintű kulturális nagykövetévé vált, jelentős érdeme van abban, hogy Pécsre mint kulturális fellegvárra tekintenek hazánkban és Európában is."

Somogyi-Tóth Dániel karmester, Debrecen város főzeneigazgatója

„Horváth Zsoltot a magyar kulturális élet meghatározó vezetői között tartjuk számon, szimfonikus zenekari szcénánknak pedig talán legkiemelkedőbb alakja. Innovatív személye, teremtőereje és kimagasló rendszerező képessége nélkül a magyar zeneművészet fejlesztési folyamatai elképzelhetetlenek."

Tóth Péter zeneszerző, az MMA Zenei Tagozatának vezetője

„Horváth Zsolt személye megtestesíti az ideális zenekari igazgatót. Egyszerre rendelkezik a komolyzenei előadói praxis biztosította szakmai tudással, tapasztalattal és vízióval, valamint a marketing-menedzser közgazdász-pénzügyi realitásérzékével."

Várdai István csellóművész, a Liszt Ferenc Kamarazenekar művészeti igazgatója

„…a zenekart a 21. század kreatíviparának részeként, ugyanakkor a magas művészet értékeihez következetesen ragaszkodva kezeli, ma ritka és különösen értékes. […] Horváth Zsolt eddigi munkája világos bizonyítéka annak, hogy képes egyszerre stratégiai távlatokban gondolkodni és a mindennapi működést magas színvonalon irányítani."

Zsoldos Dávid a Magyar Zenei Tanács elnöke

„Rendkívül fontosnak tartom azt a törekvést, hogy Horváth Zsolt elkötelezett a kulturális decentralizáció mellett: a pécsi Pannon Filharmonikusok megújulásába fektetett energiája és eredményessége minden elismerést és jövőbeni támogatást megérdemel."

Az ajánlások teljes terjedelemben a 78. oldaltól olvashatók eredeti formájukban.

Bevezetés

A rengeteg kiváló szakember melegszívű ajánlásából is kitetszik, hogy egyben biztosan egyetértés van ma Magyarországon: **a Pannon Filharmonikusok (PFZ) teljesítményét senki nem kérdőjelezi meg, és mindenki büszke rá.** A zenekar a vezetésemmel teljesítette a városunk által 2002-ben ránk bízott feladatot: hozzunk létre egy olyan kiváló *hangversenyzenekart*, amely koncertjeivel túllép a városfalon, erősíti a kultúra városának identitását, és hírét is viszi. 2003-ban tehát megkezdődhetett az azóta is tartó munka. Ezzel a kezdeményezéssel a város rácsatlakozott az akkori államvezetés szándékára: a rendszerváltás utolsó lépéseként a millennium ünnepéhez kapcsolódva identitásformáló kulturális produktumokat létrehozni, így megújítva a kulturális intézményhálózatot. **A város vezetői tehát a megújítás pillanatában maguk mellett tudhatták az állam szimbolikus támogatását, melyet az EKF-re felkészülésben 2005-től az állam anyagi támogatása is követett. A vezetők felismerték, hogy döntésükkel egy több mint kétszáz éves hagyományt emelhetnek arra a szintre, ahova az a műfaja által kívánkozik, és a város régi-új kulturális identitásának alapja lehet.** A Kodály Központ 2010-es beruházásában, majd 2015-ben a Modern Város Program keretében is megerősítést nyert, hogy mind a város, mind az állam stratégiai célnak tekinti a kulturális városidentitás erősítését.

Minden magyar újra és újra átélt büszkesége ez: a nemzet bármely pontján képesek vagyunk olyat alkotni, amely túlmutat szűkebb és tágabb határainkon. A pécsiség talán ebben a leginkább tetten érhető: az itt élőknek világos célok és konstruktív vezetés mellett nem számítanak sem a nehézségek, sem a korlátok. Ha a közös cél hosszú távon megvalósíthatónak látszik, akkor a nehézségek csak átmenetinek tekinthetők, legyen az a Covid vagy likviditási problémák. Ha valamit a szívünkbe veszünk, megküzdünk érte, és csak akkor hozunk kompromisszumot, ha már minden más megoldás elveszett. A PFZ teljesítményére büszke lehet nem csupán a Pécsett lakó, de a fővárosban, a Dunán és a Tiszán túl, a határon innen és onnan élő is, hiszen mindannyiunk közös kincse a kultúra. **Mi, muzsikusok mindegy, hol élünk, egyek vagyunk abban, hogy minden tudásunkkal ugyanazt szolgáljuk: a zenét. Lehet, hogy néha mások a rövid távú érdekeink, és nem értünk egyet abban, hogy mi hova vezet, de abban biztosak lehetünk, hogy a PFZ olyan utat választott, ami eredményes, és a zene valódi célját segíti: a művészek kiteljesedését és a befogadó közönség örömét.**

Küzdelmes volt az elmúlt húsz év. Vezetőként és munkatársként is sok munka, kitartás és lemondás azért a minőségért, amit mára a szakma és a közönség egyaránt elismer. Azzal a hittel végzem a

munkámat, és így is kívánom folytatni, hogy a minőségi zene nem lehet senkinek az útjában, és az együttműködés művészete sokak számára inkább példaként szolgálhat, semmint akadályként jelentkezik. Ebben a pályázatban nem oktalan forrásbővítésre pályázom, és nem is arra, hogy hogyan kellene koncepció nélkül még több koncertet adni csak a mennyiség kedvéért. Ez a pályázat annak a megkezdett szakmai munkának a folytatásáról szól, amelyről más sokszor és sokan döntöttek úgy, hogy szükség van rá, és tudomásom szerint semmilyen kényszerítő ok nincs ennek megváltoztatására. Folytatni kívánom:

- Pécs város Kulturális Nagydíjasának megkezdett útját helyben és a nagyvilágban,
- azt a művész-zenekari működést, amely nem kiszolgál, hanem igényt támaszt és ízlést formál,
- a nemzeti zenekari helytállást az állam mindenkori szándéka szerint,
- a városunkban élő és alkotó kiváló muzsikusközösség védelmét és irányítását.

„A muzsikálásommal szeretnék minél több örömet szerezni."
Kocsis Zoltán

I. Fundamentumok

1. Minőség

Egy irodalmi vagy képzőművészeti alkotással ellentétben a szimfonikus zene létezéséhez nem elég azt megalkotni. Szándékosan nem a komolyzene és nem a klasszikus zene fogalmát használom, hanem a *szimfonikus* jelzőt. **A szimfonikus zene ugyanis több ember közös alkotása. Nem azért szokás magas művészetnek nevezni, mert mások felett áll, hanem azért, mert magas szintű befektetést és együttműködést követel a létrehozása, és egyetemes értékeket mutat fel.**

A szimfonikus zene létrehozásában és minőségében **a zenekari muzsikusok hozzáadott értéke elemi**: a zenét megszólaltatni képes, azt életre keltő kortársak együttműködésének művészete a jelen pillanatában, még akkor is, ha a művet akár évszázadokkal ezelőtt írták. Az előadás tehát minden esetben **közösséget kíván és hív életre**: a legösszetettebb zene előadásának a legsokrétűbb közösségét hívják szimfonikus zenekarnak. **A szimfonikus zene nem önmagában komoly, hanem komolyan kell venni**: csak az képes előadni, aki sok munka befektetésével képessé teszi magát arra, hogy a hangszerét a maga szándéka és a művészeti közössége igénye szerint tudja megszólaltatni. Az irányításommal működő PFZ a vezető és állandó karmestereivel és vendégművészeivel összhangban képes erre.

A PFZ Magyarország és Pécs bajnok csapata. A szimfonikus zenekarokban éppúgy, ahogy a versenysportban, a tudományban vagy az iparban, folyamatosan fejlődésnek lehetünk tanúi. **A mai modern filharmonikus együttesek, melyek a teljes szimfonikus zenei és operairodalom előadására alkalmasak, közel száz fős nagyzenekarok, melyekben zeneakadémiát végzett professzionális muzsikusok ülnek. A PFZ munkavállalói főállású előadóművészek, akik jogállását a Művészeti Törvény specifikálja. Az én feladatom e törvény, és számos más egyéb előírás keretei között minden jogi és emberi követelménynek megfelelően a legtöbbet kihozni ebből a csapatból.**

2. Siker

Szeretem az élsportban játszó csapatok működését figyelni, mert sok hasonlóságot látok a magas művészetet képviselő muzsikusokból álló társulatok és a sportcsapatok működése között. Talán könnyebb is a zenei szakmán kívül élő olvasó számára megérteni a működés szintjét, kihívásait és

jellegzetességeit, ha olyan hasonlattal élek, amelynek elemei közismertebbek a szimfonikus zenénél. A PFZ a szimfonikus zene területén azon a szakmai szinten játszik, ami az élsportban a legmagasabb kvalifikáció. A vezető karmesterei a „sztáredzők", a vezető művészei azok a csapattagok, akik az egész közösség húzóerejét jelentik. A hasonlóság abban is helytálló, hogy minden egyes tag a saját posztján nélkülözhetetlen eleme a játéknak, és abban is, hogy akárcsak az élsportban, **ahhoz, hogy valaki állandóan magas színvonalú teljesítményt nyújtson, megfelelő körülményekre, folyamatosan magas szintű felkészülésre és olyan klubra és klubvezetőre van szüksége, amely tudja az ő valódi értékeit, és kihozza belőle a legtöbbet**. Azzal a párhuzammal is egyetértek, hogy a klubnál senki sem lehet nagyobb. A brand az, ami megtart. Az AI korszakában ez különösen így lesz! A szakemberek egyetértenek abban, hogy a fogyasztók értékrendje megváltozott: nem az intézményekben, hanem a márkákban keresik a kapaszkodót. A reputáció nem elvont fogalom, hanem mérhető, üzleti mutató.

A szimfonikus „csapat" sikerének a kulcsa a műfajnak köszönhetően azonban rendkívül összetett. Ha nem így lenne, gombamód szaporodnának hazánkban a hasonlóképpen megújuló együttesek. Meglátásom szerint **a siker alapja az önálló és autonóm művészeti és szakmai munka lehetősége, az a magára közösségként tekintő, magasan kvalifikált munkavállalói kör, amely felelősséget vállal az egyéni és a szervezeti működésért is, és olyan vezetők, akik bátran felvállalják és képviselik a művészeti és menedzsment vezetésében is a szubszidiaritás elvét.** A tartós siker pedig abban rejlik, hogy a jó alapra épített bonyolult rendszer kényes egyensúlyát a pici körülmények és a folyamatos társadalmi változások közepette is képes megtartani. Az elmúlt években számos esetben szükség volt erős vezetői döntésekre ahhoz, hogy a zenekar ne csupán megmaradjon, de a működéséhez szükséges motivációs állapotban maradjon. A jelen pillanatban szintén egy ilyen döntés előtt állunk: én a PFZ sikertörténetének folytatásáért fogok dolgozni.

Felsővezetőként a legnagyobb kihívás és feladat, hogy a csapatot alkotó emberek szakmai kiteljesedését, motivációját, egymás iránti megbecsülését fenntartsuk és a művészet szolgálatába állítsuk. Egy autonóm művészeti szervezetben, egy száz fős, változó összetételű társulatban a folyamatos együttműködés fenntartásának a receptje nem írható le egy egyszerű képlettel. Rendkívül fontos eleme a felsővezető és a tagok kölcsönös bizalma, a társadalmi trendekkel (szórakoztató és tömegkultúra, digitalizáció túlsúlya) ellentrendnek tűnő célokban (magas kultúra, digitális detox) való közös meggyőződés, az egy irányba vezető cselekvésekben való egyetértés és állhatatos kitartás. **Egy olyan szintet elért művészeti szervezet, mint a PFZ ugyanis nem tud „kész" lenni, csak jó vagy rossz úton haladni. Nem működési opciója, hanem a feladata a fejlődés: a nemzetközi zenei kutatások, szakmai kontextus egy olyan állandóan fejlődő ágazat, melyben tudni kell helytállni azoknak, akik a zene autentikus megszólaltatására esküdtek fel. A PFZ ezen az úton**

halad, és semmi nem indokolja szakmailag – ezt a legnagyobb művészeti intézményeink vezetőinek ajánlása is alátámasztja – , hogy irányt váltson.

A PFZ az igazgatásom alatt eltelt 23 évben sztárcsapattá vált: olyan erős márkaértékkel bír, amelyre a visszajelzésekből és a közönségsikerből láthatóan mindenki büszke. Ez azonban nem jelenti azt, hogy hátra dőlhetünk. Szereti és elismeri a szakmai közeg, a közönség, a fenntartó város vezetése és bárki, aki valaha hallotta az ország nagyvárosaiban, fővárosában vagy külföldön. Az együtteshez külföldről érkező vagy magyarországi vendégművészek és karmesterek, még véget sem ért a taps, máris visszavágynak, és keresik a közös munka lehetőségét. A következő öt évben arra vállalkozom, hogy ennek a sikernek a szakmai és szervezeti feltételei ne csorbuljanak, és az anyagi feltételeiért felelős döntéshozók készek legyenek arra, hogy stabil forrással lássák el. A vezető hazai együttesek, mint amilyen a PFZ is, megszolgálják a magyar állam és a befogadó városok kötelezettségvállalását.

3. Tudás

Megtévesztő a PFZ cégjelzésében a „non-profit" jelző, ugyanis van profit, de mégis helytálló a „non" jelzés, hogy nem elég a pénz ígérete azoknak, akik életüket tették fel a teljesség keresésére. Egy élmezőnyben játszó szimfonikus együttes létrehozása, magas szinten tartása és vezetése egy összetett know-how. **A profit a mi esetünkben az a visszaforgatható tudás, amely lehetővé teszi, hogy a szervezet a művészet cserbenhagyása nélkül alkalmazkodjon a folyamatosan változó környezethez, és minőségi kompromisszumok nélkül kapcsolódjon az újabb és újabb generációk által keltett kihívásokhoz.** Mindezt természetesen úgy, hogy a rendelkezésére álló pénzügyi forrásokat bővíti, és befektetésként fogja fel: **sosem tudhatjuk, hogy egy zenei hang „elvetése" mikor és kiben szökken szárba, és hol lehet a művészet tényleges „aratását", hasznosságát tetten érni**.

A folyamatos termékfejlesztés tehát tudásfejlesztés: zeneszakmai fejlődés, innováció, együttműködés, külső szakértői tudás integrálása és tudásátadás. A PFZ Társulata és Menedzsmentje e tudás letéteményese: a legkiválóbb muzsikusok és kulturális menedzserek a PFZ munkatársai. **Felső vezetői felelősség, hogy e tudás ne elvándoroljon a városból, hanem bővüljön, és a zenekar kapcsolatain keresztül termékeny és inspiráló legyen mások számára.** A művészeti produkció *létrehozása* más kompetenciákat kíván, mint máshol elkészült művészeti produkciók *megvásárlása* és tovább értékesítése. A PFZ muzsikusai és munkatársai Pécs város szellemi tőkéjét

erősítik, nem csupán az előadásokon, hanem a mindennapi életben, ezért közös érdekünk, hogy a város és a szakma megbecsülje és megóvja őket a kommersztől és a piaci érdekektől.

4. Teljesség

A PFZ a társadalom egy olyan hálózati csomópontja, amely nagy hatással bír a szűkebb és tágabb környezetére: **a zene egyetemes nyelve megteremti a nemzetköziség természetes lehetőségét, a zenekar műsorpolitikája és meghívásai kihatnak a szakmai szcéna egészére, a működése meghatározó a muzsikusok, azok családjai, valamint a zenekart fenntartó teljes társadalomra nézve**. Ez a hatás a zene közvetett ereje: közvetlenül természetesen másképp hat minden egyes előadóra és befogadóra, van, aki már hallgatja a szimfonikus zenét, van, aki még nem, ugyanakkor közvetetten mindannyiunk életére hatást gyakorol a létezése. Döntéseinkkel támogatjuk vagy akadályozzuk a szimfonikus zene megszólalását, ugyanis annak előadása a zeneiskolába beíratott kisgyerek első próbálkozásaival kezdődik és még egy kiváló akusztikával rendelkező zenekari tér megépítésével sem ér véget. **A kultúra városában, ahol 1811 óta van szimfonikus zene, nem az a kérdés, hogy akarjuk-e, hogy legyen, hanem az, hogy milyen jövőt képzelünk el Pécsnek, hazáknak, és benne a heroikus munkával és befektetéssel megvalósult kiváló együttesnek, a PFZ-nek.**

A szimfonikus zene semmihez sem fogható együttműködést kíván tehát tőlünk, hiszen csak általunk létezik a maga teljességében. **A zenei teljesség keresése hozzájárul az anyagi világon túli létezés megértéséhez, és a válaszokat kereső ember számára életbevágóan fontos, hogy ne csupán szórakozzon, hanem belső válaszokra leljen egy-egy koncerten.** Soha nem volt még ekkora szüksége az embereknek a minőségi digitális detoxra, ami úgy hoz vissza a hallgatóságot a jelenbe, hogy minden percével az öröm lehetőségét adja, és nem vesz el semmit. A mai zűrzavaros, állandóan változó világunkban kell, hogy felismerjük és egyetértsünk abban, hogy az élőzenei előadás semmivel sem pótolható – ebben a Covid idején megéltek is erősíthetnek minket –, és **a teljesség igényének az elvesztése a szimfonikus zene lényegének a meg nem ismeréséhez vezet**. Természetesen e műfaj költségét közösen kell, hogy viseljük, annak érdekében, hogy J. S. Bach, Mozart, Bartók vagy Eötvös Péter, és sorolhatnám a kiváló zeneszerzőket, már megtalált válaszait megismerjük, és a megismerésük által mi magunk is jobbá tegyük a világot.

De mi vezet a teljességhez? Igazgatói pályázatommal felvázolom azt a cél- és cselekvési rendszert a PFZ esetében, amely a szimfonikus zene komplex, szerteágazó társadalmi hatásának legteljesebb megélésére ad lehetőséget mindazoknak, akik a zenekarral kapcsolatba kerülnek ma és a jövőben.

A vezetésemmel folytatódni tud a megkezdett sikertörténet, mert egyelőre egyedül én ismerem ennek a rendszernek az összes elemét, és a jelenlegi instabil környezetben a felsővezető személye a garancia arra, hogy a szakmai munkához kellő egyensúly a helyzeti stabilitás kialakításáig is megmaradjon. **A PFZ olyan értéket hozott létre az elmúlt húsz évben, és hoz létre a jövőben, amely megérdemli, hogy döntéseinkkel a számára lehető legjobb forgatókönyvet kövessük, és tudatosan elgondolt, perspektivikus jövőképet vázoljunk fel számára az elkövetkezendő öt évben.**

II. Előzmények

1. Döntés

„Megmondanád, kérlek, merre kell mennem?"
„Ez attól függ, hogy hová akarsz eljutni" – felelte a Macska.
„Tulajdonképpen mindegy, hova érkezem" – mondta Alice.
„Akkor mindegy, merre indulsz" – válaszolta a Macska. (Lewis Carroll: Alice Csodaországban)

A fenti jól ismert idézet komplementere a PFZ 21. századi története: **a zenekarnak 2003-ban a céltudatosságán kívül kis híján semmije sem volt, de az együttes tudta, hogy hova akar eljutni**, és azt is, hogy ehhez milyen úton kell haladnia, még akkor is, ha az sokáig tart. Ahhoz, hogy megértsük, hogy hol tartunk és mi áll még előttünk, fontos megismerni a megújulás hátterét, és ehhez abból kell kiindulnunk, hogy a Pannon Filharmonikusok 2031-ben lesz 220 éves. A PFZ elődjének tekintett társulatot 1811. december 9-én Johann Georg Lickl, Bécsből Pécsre hívott karnagy alapította. Az alapító hangverseny műsorán az akkori kortársainak, többek között Haydnnek a műveit tűzte műsorra, az együttest elsősorban németajkú, külföldről érkező művészek alkották. A koncert jótékonysági hangverseny volt a muzsikus özvegyek és árvák részére. Ez Pécs szellemisége, ami a rendszerváltáskor újra feléledt a városban. Az igény ébredezett, hogy ismét nemzetközi, kortárs művészeti kontextusban élő és a közösségért felelősséget vállaló legyen. Nem tisztem, és nincs is helye a pályázatomban megemlékezni erről a két évszázadról, azt azonban **fontosnak látom, hogy az igazgatói munkámmal eddig végzett 23 évről rövid áttekintést nyújtsak annak érdekében, hogy a következő öt évre tett javaslatomat bizalommal fogadják, és azt az elmúlt két évtized eredményeinek tükrében ítéljék meg a döntéshozók.**

Pécs Megyei Jogú Város közgyűlése 2002 októberében döntött a Pécsi Szimfonikus Zenekar átalakításáról és fejlesztéséről. Az akkori társulathoz szerződött fiatalok kezdeményezésére indult el egy belső folyamat, amely a legrövidebben így összefoglalható: **ha már zenélünk, csináljuk**

autentikusan. A klasszikus zene bölcsője Európa. A rendszerváltás után a szocialista időszak nem autentikus fejlődési elemei akadályozták a zenekarokat abban, hogy azt az organikus fejlődési utat járják be, amely a művészeket, és ezáltal a művészetet inspirálja. **A személyemben választotta meg a társulat azt a vezetőt, aki a zene fővárosában, Bécsben töltött hat éve alatt három olyan elemi tapasztalattal gazdagodva tért haza, amelyekből azóta is profitál az együttes**. **Ez a szándék korrelált a saját szakmai céljaimmal, mert azért jöttem haza Magyarországra, hogy itthon teremtsek értéket a tehetségemmel.**

- **A világ első három zenei egyetemébe tartozó Bécsi Zeneakadémián végeztem**, ahol a legkiválóbb művészek tanítanak és a potenciálisan nagy karrier előtt álló művészek tanulnak. Ők formálták a szemléletemet és ők állították magasra az ismeret- és igényszintemet mind saját magammal, mind a művésztársaimmal szemben.
- **A zene fővárosában szívtam magamba nap mint nap a példát arra vonatkozóan, hogy hogyan működik egy organikusan fejlődő modern nagyzenekar**, és abban hogyan kell shelyt álljon egy muzsikus. Nem kívülállóként, hanem a tényleges helyi gyakorlatot megtapasztalva váltam itthon zenekari művésszé.
- Bécsi tapasztalataim mellett **arra is lett közvetlen rálátásom, hogy a zenei minőség igénye nem helyhez kötött**. Az akadémián végzett társaimon keresztül széles körből nyerek hiteles információt arra vonatkozóan, hogy hol mi a gyakorlat, mi a különbség egyik vagy másik együttes között, melyek előremutató gyakorlatok, és melyek nem azok. A változó világban minden zenekar keresi a helyét, és vezetőként fontos, hogy hiteles és autentikus információforrások álljanak rendelkezésre: nem a közösségi média filterezett igazsága fog segíteni, hanem a hús-vér, állandó társulatokban megélt valódi tapasztalat.

Főállású szimfonikus zenekari muzsikusként voltam jelen 1996 és 2002 között a pécsi zenekar életében, és muzsikálok azóta is, hogy kineveztek. Össze tudom hasonlítani az akkori állapotokat a mai munkakultúrával és eredményességgel. Kritikus időszak volt az ezredfordulón, nagyon sok nehézséggel, egy céltudatos jövőkép és az inspiráció teljes hiányával. **A koncertek nem kíváncsiságból eredő felfedezések voltak számunkra, hanem a munkavégzés helyei. Külföldi megélhetési turnékon koptatták a művészek a tehetségüket, itthon pedig abban a szemléletben éltek, amely a „vidéken ez is elég" félmondatban összegezhető.** Ebben a kontextusban ébredt fel a fiatalokban a vágy arra, hogy kézbe vegyék a sorsukat. Művésztársaimmal közösen kezdeményeztük a városvezetésnél, hogy másképp dolgozhassunk. Legyen célunk, ami mentén megfogalmazzuk a jövőképünket, és minden erőfeszítésünket ennek a célnak rendeljük alá. Ez **a cél pedig az volt, hogy legyünk egy regionális hatókörrel rendelkező, a nemzetközi zenei életben is látható zenekar**. A társulat 84 %-os, a közgyűlés 100 %-os támogatásával kaptam jogot arra, hogy

Hamar Zsolt zeneigazgatóval közösen elindítsuk a változás folyamatát. Pécs város évezredes megújulási képessége biztosan kellett ehhez a vállalkozáshoz, de nem kevésbé kellett sok ember egyidejű akarata. Mára az első, 2003/2004-es évadot játszó társulatnak csak a 45%-a tagja a PFZ-nek. **Nem lánglelkű forradalmárokból álló nagyzenekar működik ma, hanem egy állandóan megújulni képes szakmai közösség jött létre, amelynek a magját 2003-ban ültettük el.** De mi vezetett el a mai eredményig?

2. Kezdet

A PFZ 2003-2010 közötti időszaka

Az első időszak szakmai megújulása és a menedzsment felállítása rövid időn belül látványos eredményeket és hangos közönségsikert eredményezett, ugyanakkor e fejlődés zárvány lett volna, ha nem lép ki az együttes azonnal a város falain túlra, és méretteti meg magát az ország vezető zenekarainak gyűrűjében és közönségének körében. **Bátor és tudatos döntéssel a PFZ adta az első bérletes koncertet a 2005-ben megnyíló Müpában.** A több mint 20 éves sorozat rendkívül sikeres, melyet a zenekar jóhírének, a gondos programszerkesztésnek és az odafigyelő közönség-menedzsmentnek köszönhetünk. A Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben elért siker visszaigazolta, hogy a PFZ-ben rejlő potenciál hatalmas, a kitűzött cél nem légből kapott vidéki álom, hanem megvalósítható realitás. **A fejlődésnek azonban fizikai korlátai lettek: a PTE orvoskari aulájában megrendezett koncertek és az egykori Park moziból átalakított próbaterem olyan akusztikai körülményeket biztosítottak, amelyek gátat szabtak a további szakmai fejlődésnek.** Mindez az időszak egybeesett azokkal az évekkel, amelyben a bányászat és ipar hiányával küszködő fenntartó, Pécs város kereste a hanyatló tendenciából való kilábalás lehetőségét.

A PFZ nem kitalálója, de inspirálója volt annak a városfejlesztési elképzelésnek, amelyet a város fejlesztéséért felelős szakemberek és civil értelmiségiek dolgoztak ki, többek között jómagam: alapvetésünk az volt, hogy Pécsnek a legerősebb identitását, a „kultúra városa” öntudatot megerősítve kell bármilyen fejlesztésbe fogni. **Az Európa Kulturális Fővárosa projekttel az volt a cél, hogy a kulturális kínálatával olyan nívós környezetet teremtsen, amelybe a tőke bátran invesztál, ahova szívesen költöznek a cégek munkatársai, és ahol a kultúra bölcsőjén nevelkedett egyetem és tudomány termékenyen virágozhat.** A PFZ feladataként azt jelölte meg a város, hogy egy megfelelő akusztikájú térben (hardver) olyan szimfonikus zenei programstruktúrát és vitán felül álló minőséget alakítson ki (szoftver), amely a felépülő hangversenyterem rendszeres kínálatát nemzetközi színvonalon biztosítja annak érdekében, hogy állandóan megbízható zenei programot nyújtson, ezzel is növelve Pécs általános vonzerejét.

Az EKF célja tehát nem az volt, hogy a kultúra közvetlenül profitot termeljen vagy nullszaldós legyen, és nem is az, hogy a kultúra legyen a város*fejlődés alapja*: a Kodály Központ beruházásáról és a PFZ fejlesztéséről, Pécs a zene városa kulturális decentrum létrehozásáról a város és az állam közösen döntöttek annak tudatában, hogy mindezek fenntartása túlmutat a város lehetőségein. **A városfejlesztési szakemberek a város kulturális értékét olyan városmarketing márkaértéknek tekintették, amely a nemzetközi városfejlesztési tapasztalatok alapján ösztönzőleg hathat a piaci befektetésekre.** Az EKF és a későbbi Modern Város Program állami támogatásának alapja annak felismerése volt, hogy **Pécs város felvirágoztatása nemzeti érdek, így az identitása alapját jelentő kultúrájának támogatása is az.**

Ezek a tervek összhangban voltak a PFZ eredeti, 2002-es fejlődési céljaival: a zenekar a korábban megkezdett úton haladhatott tovább, ugyanakkor a szakmai fejlődés útjában álló akusztikai hiányosság is megszűnt a Kodály Központ átadásával. **2010-re a PFZ a város vezetésével és a Kodály Központot fenntartó ZSÖK Nkft. vezetésével kidolgozta azokat a feladatokat, amelyek a rezidens zenekarként otthonra lelt együttesre hárultak és hárulnak mind a mai napig.** Ez a programstruktúra alkalmas arra, hogy különböző sorozatokba rendezve minden korosztálynak kínáljon rendszeres zenei programot, lehetőséget nyújtson a jeles napok megünneplésére, valamint a klasszikus zene megismerésére. A Kodály Központ további működtetésének feladata nem a PFZ hatásköre.

E kezdeti időszak egyik legnagyobb kihívása volt a zenekar szakmai munkájában a reformer vezető karmester, Hamar Zsolt utódlása, melyet Peskó Zoltán Svájcban élő magyar dirigenssel oldott meg az együttes. Peskó Zoltán távozása után is nemzetközi színtéren befutott magyar származású karmestereket, Bogányi Tibort és Varga Gilbertet hívtuk haza a közös munkára, két okból: szükség volt az európai nagyzenekari hagyományban autentikus tapasztalatokat szerző művészekkel közös elmélyült munkára, illetve már akkor elkezdtük a zenekar „nagyköveti” szerepét éltetni, hazacsábítva neves magyar művészeket.

3. Folytatás

A PFZ 2010-2025 közötti időszaka

A PFZ a Kodály Központ első 15 évében rendkívül sikeres másfél évtizedet tudhat magáénak. A Kodály Központba beköltözés előtt a PTE orvosi aulának nem csupán a zenekar fejlődésének útjában álló akusztikai korlátai voltak jelentősek, de a vonzerejének a hiánya is. A Kodály Központban mind

a vendégművészek, mind a közönség egy olyan teret ismerhetett meg, amelyben méltó ki- és bekapcsolódás élhető át mind befogadóként, mind pedig előadóként. A PFZ 2003-ban megkezdett fejlődése a 2010-es infratsrukturális változások mentén lineáris maradhatott, és a terem nyújtotta lehetőségek mellett kiteljesedhetett: **az akusztikai körülmények és a felvállalt szakmai elvek miatt nem kellett kompromisszumot kötnie a művészet terén, ami azon alapult, hogy biztosítani tudta művészeinek a koncentrált munkavégzést.** A zenekar a „minőség nagykövete" szlogenben definiálja márkája fő üzenetét: mind emberi, mind zenei minőségben a legjavát kívánja adni annak, amire szerződött, és ezzel a teljesítménnyel képviselni a várost és hazánkat. **Közszolgáltatási szerződései rögzítik mind a város (rezidens zenekar), mind pedig az állam felé (nemzeti zenekar) a PFZ vállalt kötelezettségeit. E kötelezettségek azt igényelték, hogy a működésnek olyan „gyémántszerkezetét" alakítsuk ki, mely stabil keretrendszere a munkának, és a minőség és a mennyiség kényes egyensúlyát is megtartja.** Vezetőként az elmúlt évtizedben a legnagyobb kihívás ezen rendszer kidolgozása és az egyensúly fenntartása volt, olyan nehezítő körülmények között, mint az állandó pénzügyi instabilitás vagy a Covid.

2012-ben a zenekar intézményből nonprofit gazdasági társasággá alakult át, majd 2017-től a ZSÖK Nonprofit Kft. leányvállalata lett. Az intézmény-fenntartó szoros kapcsolatának lazulása, majd a fenntartó közvetlen kapcsolatának elvesztése szintén kihívásokat jelentettek arra vonatkozóan, hogy a szakmai minőség megőrzéséhez feltétlenül szükséges feltételek megteremthetők legyenek. A 2015-2025 között a Modern Város Program keretében az állam és város között fennálló megállapodás teljesítményindikátorai a PFZ működésére vonatkozóan olyan eredmények elérését írták elő, melyek befolyásolták a mennyiségi mutatókat, de nem befolyásolták a szakmai kérdéseket: **a PFZ az elmúlt két évtizedben nem kényszerült arra, hogy a művészet területén kompromisszumokat kössön.** A műsorpolitikájában, partneri kapcsolataiban, valamint a vendégművészek és -karmesterek meghívásának körében a rendelkezésére álló forrásokból a szakmai szempontok szerint ideális döntéseket hozott és kötelezettségeket vállalt.

A szakmai döntéshozatali önállóság, a kompromisszumoktól mentes zenei produkciók és az ezek értékesítését szolgáló minőségi menedzsmentmunka azt eredményezte, hogy mára **a PFZ az ország egyik vezető zenekarává fejlődött**, amely jelen van a nemzetközi zenei porondon, maradéktalanul ellátja a Kodály Központ rezidensi és a Pécsi Nemzeti Színház zenés színházi feladatait, és mindezt úgy teszi, hogy **egy tavalyi szervezetfejlesztési kutatás szerint a munkavállalói elégedettség a magyar szervezetekhez képes átlagon felüli**. **Jogos feltenni a kérdést, hogy vajon miért? A válasz a közösen megfogalmazott célokban és az azokért tett közös erőfeszítésben rejlik.**

Ez a cél pedig az az egyértelműen megfogalmazott identitás, amely meghatározza a teljes működést, és röviden így írható le: **művész-zenekari közösségként működni a működés teljes vertikumában**. 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. Az európai szakmai kánon megőrzésében és minőségi megújításában érdekeltek, nem csupán a zenei szórakoztatás irányába mennek el. A különböző zenetörténeti korok és a 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. Ez az igény nem változik térben és időben. E szempont érvényesül a teljes évad minden hangversenyén, a gyerekprogramokon és felkérésre adott koncerteken is. A zenekar társadalmi szerepvállalásának a célja is 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. **Az elmúlt 15 évben lezajló sokszáz bérletes és jeles napi koncert közül is kiemelkedett az a TOP10, a teljesség igénye nélkül kiemelt koprodukciós együttműködés, amelyek meghatározóak voltak a PFZ művész-zenekari identitására:**

1. a Müpa bel canto opera koprodukciói
2. nemzetközi hangversenyek a legkiválóbb nyugat-európai koncerttermekben (Pl. Philharmonie Berlin)
3. fellépések a török-magyar évad keretében Törökországban és a Külügyminisztérium felkérésére a balkáni országok fővárosainak koncerttermeiben
4. a Budapesti Fesztiválzenekar és a Müpa Maraton sorozatai
5. az Armel Nemzetközi Operaverseny- és Fesztivál kortárs operabemutatói
6. a bécsi Musikverein Aranytermének Musik der Meister bérletes hangversenysorozata
7. Kesselyák Gergely nagyszabású operabemutatói a Nemzeti Énekkarral a Kodály Központban
8. évtizedes együttműködés az Eötvös Péter Kortárszenei Alapítvánnyal
9. részvétel a BMC Kurtág 100 programsorozatában
10. MTVA Müpa és a Bartók Rádió stúdiófelvételei és közvetítései

A művész-zenekari identitás megfogalmazása és az ahhoz való hűség, valamint a belső folyamatok ennek történő alárendelése elsődleges prioritás a PFZ működésében, melyet szervezeti egységekkel, dokumentumokkal és a szabályzatokkal támaszt alá. A különböző válságokkal küzdő világban és a zenekari szcénában is tapasztalható, hogy azokat az értékeket, amelyek a szakma

alapját jelentik, sokszor feláldozzák a rövid távú érdekek oltárán. A PFZ közönségsikere bizonyítja, hogy nem szükségesek a szakmai kompromisszumok ahhoz, hogy megteljenek a nézőterek, sőt: a közönség igényének megtartása és emelése a hallgatóságban bizalmat ébreszt az előadó iránt, mivel azt a publikum a tisztelet jeleként fogja fel, és respektálja az ebbéli igyekezetet. **A PFZ-nek nem csupán a társulata működik jelenleg egészséges közösségként, hanem a közönsége is: nyitott, kíváncsi, megújulni képes, a PFZ értékét megbecsülő, azt visszaigazolni hajlandó emberek a tagjai.** Az elmúlt másfél évtizedben konzekvens szakmai elvárás volt a kortárs alkotók rendszeres bemutatása, az opera- és kamarairodalom előadásszámának növelése. Ezek az előadások a zenei ízlés mentén megosztóak tudnak lenni, de a PFZ közönsége e tekintetben is felülmúlja az országos tapasztalatokat: az ismeretlen szerzők kortárszenei bemutatóin is általános az elégedettség, és az operaelőadások teltház előtt zajlanak és álló ovációval végződnek.

2025-re elmondható, hogy a PFZ Pécs Megyei Jogú Város és a magyar nemzet olyan jó hírnévvel rendelkező kulturális márkája lett, amelynek hallhatósága és láthatósága egyaránt koherens a szakmai minőségével: hiteles és megbízható mind a legnívósabb, és ezáltal mértékadó hazai és nemzetközi szakmai partnerek, mind pedig a közönsége körében. A lejáró igazgatói ciklusom során a zenekar elnyerte Pécs Város Kulturális Nagydíját, elhozott hét Városmarketing díjat, átlagosan 80% feletti fizető néző számot produkált a koncerteken. A koprodukciói során a zenekari társulat együttműködést tanúsít, és a művészeti kérdésekben nyitott hozzáállást mutat, a menedzsment precíz munkája és odafigyelő attitűdje kölcsönösen hatékony megvalósítást, win-win kapcsolatokat szül. A PFZ a márkáját tudatosan építette és építi jelenleg is.

2003-ban, az első igazgatói ciklusom pályázati anyagában nem öt évre, hanem egy emberöltőnyi, hosszú távú fejlődési ívre tettem javaslatot, melynek első lépéseit lehetett megtenni az első évek során. A 2010-ben átadott Kodály Központ átadása sarkalatos pont volt. Az épület feladatfókusszal épült: a PFZ számára épített otthont a város és az állam annak érdekében, hogy a zenekar további fejlődését biztosítsa, az akusztikai környezet ugyanis alapvetően meghatározza egy hangverseny élvezeti értékét és a zenekari fejlődés plafonját. **A Kodály Központ megnyitása óta eltelt 15 év bebizonyította, hogy a budapesti Müpa mellett ez az akusztikai tér létrehozott egy olyan zenei decentrumot, melynek Pécs, a kultúra városa a legalkalmasabb bölcsője lett**: évszázados hagyománya van a város polgárai körében a klasszikus zene fogyasztásának, a városi kultúra egyik alapvető jellemzője a fejlődési igény, és hazánk egyik első egyetemi városaként a tudás mint érték elismerése és transzferálása, a nemzetköziség és a hálózatokban gondolkodás olyan alapvető evidenciák, melyekre bizalommal lehet építeni. Korábbi pályázatomban javaslattal éltem a Kodály Központ szakmai vezetésére. **A következő öt évben továbbra is indokoltnak tartom a Kodály**

Központ menedzselésének és üzemeltetésének reformját, ugyanakkor a PFZ időszerű feladatát nem ebben látom.

A 2026-tal kezdődő igazgatói ciklust, amennyiben elnyerem a pozíciót, a Pannon Filharmonikusok magas szintű tudásbázisának stabilizálására kívánom fordítani. Az elmúlt 25 év rengeteg változást hozott a nemzetközi szimfonikus zenekari szcénában. A pénzügyi válságok, a Covid során megtapasztalt leállás és újraindulás, a generációs és digitális kihívások és a legújabban az AI-korszak lehetőségei és veszélyei mind azt mutatják, hogy annak a szimfonikus zenekarnak van esélye fennmaradni a következő évtizedekben, amely a Pannon Filharmonikusokhoz hasonlóan beazonosítja és megóvja azokat az értékeket, amelyeknek sértetlennek kell maradnia. **Ez egy összetett szellemi ökoszisztéma, melynek fenntartására és tudatos fejlesztésére vállalkozom a következő öt évben is.**

III. Társulat

1. Hangzás

A PFZ márkaépítésének az alapja a PFZ szlogenében összegezhető: a minőség nagykövete. A minőséget természetesen a zenei minőségre érti elsősorban, de nem kizárólag, hanem a működés teljes vertikumára, és a benne részt vevő személyek emberi minőségére is. A PFZ céltudatos, ugyanakkor figyelmes működése lehetővé teszi, hogy művészei és munkavállalói az emberi minőségük fejlesztéséhez a munkahelyükön megvalósítható feltételekben a legmagasabb szintű odafigyelést adják és kapják. **A PFZ muzsikusai megélhetik egyediségüket, ugyanakkor a társulat és a PFZ márkája olyan erős identitással bír, amely egyidejűleg csiszolja az egyéni értékrendet, és teszi lehetővé a személyes művészi kibontakozást annak érdekében, hogy a PFZ egyedi, más zenekaréval nem összetéveszthető hangja megszólaljon.**

A szimfonikus zenekari társulat egyik elemében sem összevethető bármely más előadóművészeti szervezettel. Ismerem az előadóművészeteket, kiterjedt kapcsolati hálóval rendelkezem e téren, és belelátok a háttérfolyamatokba is. Ezekre az ismeretekre alapozva bátran kijelenthető, hogy a színházakkal ellentétben a szimfonikus zenekari társulat *állandósága* érték, mivel az egyedi hangzás csak jól összecsiszolódott művészek közösségében érhető el. **A társulat fejlődése a záloga az egyedi hangzás és az egyedi produkciók *létrehozásának*.** A minőségi szimfonikus zenekar működtetése az egyedi emberi tényezők egyetemessé formálásának művészete: a céltudatos, együttműködő, minőségorientált munkára ösztönzés. A művészeti szervezet valódi folyamatos megújulása a zenekart alkotó személyek egyéni felelősségén alapszik. Az én vezetésemmel a PFZ-ben

elsődlegesen **a művészeti mechanizmusok érvényesülnek.** 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 szabad, korlátoktól 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 őt. A PFZ társulata érti és gyakorolja ezt a hosszú távon fenntartható működési elvet: a PFZ a Művészeti Tanácsának az egyetértésével nevez ki vezető karmestert, akinek az elsődleges feladata a zenekar egyedi hangzáskultúrájának gondozása és építése, melyet a zenekar a legfőbb értékének tekint. Az egyéni karmesteri ambíció elé a közösség közös értékét helyezi, amelynek megtartása által képes arra, hogy a karmesterek egyéni ízlésének és koncepciójának megfelelő, hangzásában kiváló produkciókat nyújtson. **Piaci fogalmakkal élve a PFZ egyedi hangzása a versenyelőnye.**

A társulat fejlesztésének művészeti és szervezeti elemei nem függetlenek egymástól, ugyanakkor más-más szakmai kompetenciát igényelnek. Gyakorlott felsővezetőként tudom, hogy meddig tart egy szervezeti, és honnan kezdődik egy művészeti szempont. A laikus vagy alulképzett vezető könnyen esik abba a hibába, hogy túlzottan magánál tartja a döntési jogokat, vagy teljesen átenged olyan döntéseket a művészeti szereplőknek, amelyek valójában felsővezetői, adott esetben munkáltatói felelősségvállalást igényelnek. A zenekar vezető, állandó és vendégkarmesterei, valamint koncertmesterei és szólamvezetői a zeneszakmai fejlődést hivatottak biztosítani, melyet belső szakmai mentorprogrammal és a megfelelő művész szakemberek és vendégművészek kiválasztásával a zenekar felsővezetése tud támogatni.

2. Normarendszer

A PFZ megfogalmazta tehát az identitásának alapvető elemeit, ugyanakkor olyan cselekvési kötelmeket is beépített a működésébe, melyek megtartják ezen az úton. **A szimfonikus zene előadásának alapja az együttműködés, amely közös szakmai és emberi normarendszert feltételez**. A 2010 óta a művészeti vezetőkkel és a menedzsment vezetőivel kialakított működési gyakorlat biztosítja az eredmények megtartását és azt a rugalmasságot, amely az újonnan felmerülő nehézségek esetén is lehetőséget nyújt a megkezdett út folytatására. Öt évvel ezelőtti igazgatói

pályázatomban hosszan összegeztem, hogy mely szakmai elvek betartása mentén működik az együttes, ezek az elvek nem változtak.

A PFZ

- a hangverseny műsora szempontjából optimalizálja a próbaperiódusokat
- előadásaira a rendelkezésre álló próbaidőben maximális igénnyel készül fel
- előadásaiban törekszik az újszerűségre, 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
- a zenekar műsorszerkezetének alapjai a pécsi és budapesti bérletes sorozatok
- 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 évadon átívelően, ugyanakkor a zenekar felnőtt hangversenyeihez igazodó rendszerességgel zajlanak
- bizonyos, elsősorban kortárs hangversenyei nem teltház előtt zajlanak és nem is törekszik a teltház elérésére, kortárs koncertek esetén a jegybevételi kötelezettségek nem veendők figyelembe
- nem minden felajánlott koprodukcióban vesz részt, kizárólag a minőségében azonos színvonalú együttműködéseket tudja felvállalni
- leterheltsége folytán nem minden – akár a PFZ számára is kedvező – felkérésnek tud eleget tenni
- bérletes hangversenyeinek és hagyományos egyedi koncertjeinek a meghirdetett dátumát csak indokolt esetben változtatja meg, meghirdetés előtt rugalmasan együttműködik

- 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 újrapozícionálás 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 muzsikusának fizikai hiánya esetén hív, hanem speciális zenekari feladatok ellátására is kiterjeszti, így a művek professzionális előadása érdekében szükség esetén kisegítőt foglalkoztat nem szólisztikus feladatok esetén is

Egy olyan jól működő modern szimfonikus zenekar, mint a PFZ, egy hatalmas „építmény": 130 munkavállaló közös teljesítményén alapuló, egyszerre állandóságot igénylő és állandóan változó szellemi ökoszisztéma, amely *létrehozza* a produkciókat. Ennek működtetése ezen a színvonalon rendkívül kvalitásos művészeket és jó szakembereket igényel. Felsővezetőként a PFZ jövőjében az egyik legfontosabb feladat a kiváló szakmai csapat megtartása. Öt évvel korábbi igazgatói pályázatomban hosszasan kifejtettem, hogy jelentős generációváltás várható az együttesben, így elsődleges prioritássá vált a PFZ normarendszerének a továbbadása a fiatalok felé.

2025-ben szervezetfejlesztési folyamat indult el, melynek keretében a generációk közti párbeszéd kialakítására vonatkozóan végeztek csoportok kommunikációs tréningeket, valamint a zenekar Művészeti és Üzemi Tanácsa 2025-ben kiegészült egy ún. Etikai Bizottsággal, melynek feladata a zenekar identitását veszélyeztető etikai vétségek, általános magatartási tendenciák felülvizsgálata és orvoslása. Mindez a muzsikusok személyes és együttes érdekeit védi azért, hogy **a PFZ-be fektetett több mint 20 éves munka eredményeként létrejött szakmai és közösségi érték kontinuitását a sok esetben nehezen észrevehető negatív hatásoktól mentesítse, illetve az új belépők számára közvetítse**.

A PFZ közössége a kölcsönös tiszteleten, valamint a bizalmon és kollegiális szereteten alapuló, felelősségteljes munkavégzést támogatja annak érdekében, hogy mind a művészek, mind pedig a menedzsment tagok a belső feszültségekre figyelés helyett az előadások javára tudják fordítani szellemi és érzelmi energiájukat. Ezek a szabályzatok kizárólag a PFZ választott testületek vezetőinek egyetértésével módosíthatók. A társulat a következő öt évben számos kihívással fog szembenézni,

melyekre előzetesen a következő pontokon érdemes előkészületeket tenni annak érdekében, hogy a kihívásra minél gyorsabb és hatékonyabb választ találjunk.

3. Közösség

A közösségépítés a PFZ keretein belül egy tudatos folyamat, amelynek célja a közös hang megtalálása és csiszolása. A Pécsre szerződő fiatal muzsikusok a nemzetközi sztenderdhez kívánnak szerződni: már nem a „megújuló", hanem a „megújult" PFZ társulatába, amit láttatnunk kell tudni és hinni abban, hogy a fiatalok az értékes helyeket keresik. Számukra a Kodály Központ a természetes közeg, nem elvárható, hogy elképzeljék a PTE Aulát és ahhoz képest érezzék kitüntető helynek a PFZ jelenlegi otthonát. **Sikerrel kell megjelenítenünk a PFZ identitását, értékrendjét, küldetését annak érdekében, hogy a jelentkező fiatalok kifejezetten ebben a zenekarban akarjanak dolgozni: egy művész-zenekarban, amely nagyon világosan megismerhető működéssel bír.** A menedzsment szintén a Szervezet tagja, őket is ugyanazzal a gondossággal kell kiválasztani és integrálni.

A PFZ története, eredménye arra mutat rá, hogy bele kell tenni a lelkünket minden egyes épülő dologba, és ha ezt mi megtesszük és felépítjük, attól jobb lehet a világ. Ez az X generációsok tapasztalata, de az Y és Z nem biztos, hogy így tekint a világra. A mi felelősségünk az is, hogy követendő példát mutassunk, melynek következtében ők is akarjanak hozzájárulni az általános jóhoz, **a közösségépítéshez**. Mindehhez elsősorban tudatosságra és nyitottságra van szükség: a kíváncsi ember nem lesz cinikus. A kíváncsiság megtöri a bezártságot, újraindítja a kapcsolódást és egyfajta mentális immunrendszerként működik, és bizalmat épít, ami a PFZ közösségének alapja. **Folyamatosan tennünk kell azért, hogy közösen értelmezzük a megélt valóságot, annak érdekében, hogy közös maradjon a valóságunk.** Ellenkező esetben megszűnne a közös értelmezési keret, és lehetetlenné válna minden érdemi párbeszéd. A közös valóságunk, a közösségünk tehát alapja és tartószerkezete is a PFZ építményének.

A műfaj specifikuma, hogy a zenekari zenészek fiatalon szerződnek el egy-egy társulathoz, és életpályájukat ott töltik el. Fontos, hogy a PFZ közössége erős legyen mind szakmai, mind emberi értékeiben, mert ez az erő fogja megtartani a változó körülmények között, és továbbadni az alapvető értékeket, miután az eredeti újító mag nyugdíjba ment. **A nagy történelmi zenekarok mindegyike így őrzi meg önmagát, ezzel az erővel tud bátran válaszolni az adott kor kihívásaira, anélkül, hogy elveszítené kontúrjait.** A közösség építésének legfontosabb jellemzőit a következő öt évben is erősíteni kívánom, és arra hívom a PFZ minden tagját, hogy jelölje meg, ha veszélyben érzi a

közösségünk alábbi jellemzőit, és szükség van ennek érdekében változni, változtatni, más szóval fejlődni:

- **Közös célok és értékek:** a PFZ tagjait egy meghatározott vízió vagy értékrend tartja össze, amely irányt mutat a közös cselekvéshez → művész-zenekar, Kodály Központ rezidens zenekar, nemzeti zenekar
- **Bizalom és biztonság:** a tagok mernek önmaguk lenni, hibázni és támogatást kérni → Magatartási Szabályzatba foglalt probléma megoldási útvonal, az Etikai Kódex és az Etikai Bizottság ezt szolgálja
- **Részvétel és bevonódás:** a tagok aktívan hozzájárulnak a működéshez, nem csupán passzív szemlélők → a választott testületeken keresztül a döntéshozatalba, gazdálkodásba, munkaügyi kérdésekbe is van beleszólási lehetősége a tagoknak, illetve a havi szólamvezetői értekezleteken széleskörű középvezetői körben lehetőség van a következő havi munkarend közös kialakítására és a felmerülő kérdések megbeszélésére
- **Folyamatosság és rendszeresség:** a kapcsolatok mélyüléséhez időre és ismétlődő alkalmakra van szükség → Lickl-díj átadás és adventi együttlét, újévi fogadás, évadzáró találkozó, évadnyitó és -záró társulati ülések
- **Befogadás és diverzitás:** a sikeres közösség nyitott az új tagokra, és értékeli a különböző nézőpontokat, miközben fenntartja az összetartozás érzését → a PFZ-hez szerződő új tagok befogadása a kódexekben leírtak szerint fontos felelőssége a szólamtársaknak, menedzsment kollégáknak
- **Kölcsönösség:** "adok-kapok" egyensúlya, ahol a tagok segítik egymást, és a közösség egésze profitál az egyéni hozzájárulásokból → a kódexeink szerint a munkarend kialakításánál a kiegyensúlyozott terhelés, beosztás, és a családi problémák figyelembevétele fontos, a Távolmaradási kérelmek kevés kivételtől eltekintve támogatásra kerülnek
- **Hatékony kommunikáció:** nyílt, transzparens és kétirányú párbeszéd a tagok és a vezetők között → a zenekar intranet felülete lehetőséget nyújt az online kérdésfeltevésre, a középvezetők feladata a felmerülő kérdések továbbítása, de a felsővezetőkhöz közvetlenül is fordulhatnak a munkavállalók

4. Fejlődés

4.1. Hangzás

A PFZ egyénenkénti hangzása a felvételi és minőségi próbajátékokon a nemzetközi sztenderdnek megfelelően a következő paraméterek szerint kerül megítélésre: **intonáció, hangszín, ritmika, dinamika, tempó, műsorismeret és artikuláció**. Ezen szempontok leírják a közösségi szinten megszólaló együttes egyedi hangzását is, és ezzel együtt a koncerten átélhető zenei élmény minőségét. A PFZ-nek muzsikusi, szólami és társulati szinten is e szempontoknak megfelelően kell csiszolnia a hangzását, amely a nagyzenekari próba előtt az egyéni felkészültség növelésén túl a kamarazenei együttjáték során fejleszthető. **A következő öt évben a kamarazenei/szólam felkészültségben látok olyan tartalékokat, amelyek segíthetik az együttest abban, hogy a szakmai munka időbeosztása további optimalizálásra kerüljön annak érdekében, hogy kellő mennyiségű rekreációs idő legyen a produkciók között.**

A próbaperiódusok a szólamok kamarazenei szintű felkészülésével rövidíthetők. Ennek érdekében **bővíteni kívánom a kamarazenei koncertek körét, új szólampróba metódust kívánok kialakítani a Művészeti Tanács bevonásával, a vezető muzsikusok részvételével.** Mindezeken felül kezdeményezni fogom olyan szakmai workshopok indítását, melyek célja az egyének kamarazenei kompetenciáinak növelése.

4.2. Minőségbiztosítás

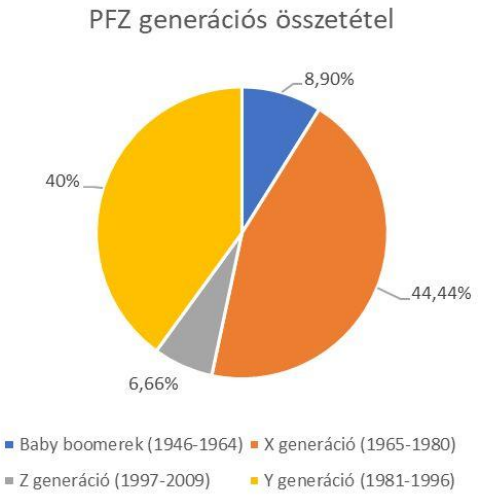
A PFZ minőségének egyik garanciája a belső igényből fakadó, magas színvonalú felkészültség. Mielőtt a társulat megújult, e belső igényszint rendkívül alacsony volt, kizárólag a karmesterek változó elvárásaihoz alkalmazkodva jelent meg. A megújulás sikerének egyik feltétele az volt, hogy a társulat egy olyan, belülről fakadó igényszintet alakítson ki, ami hatással van az egyén munkamoráljára, és azonnal hatással van a belépő új művészektől elvárt felkészültségi szintre is, a karmesterek által megfogalmazott egyedi kérések hiányában is. A belső elvárás kialakítása érdekében be kellett építeni a működésbe egy rendszeres minőségbiztosítási pontot, amely inspirálja a tagokat a felkészültségük fejlesztésére és az egymás előtti megmérettetésre. **A minőségbiztosítás eszköze volt a négyévente kötelező, független, nemzetközi szakmai zsűri előtt játszott minőségi meghallgatás. Az elmúlt húsz évben a zenekari muzsikusok kezdeti nagy szórással bíró egyéni teljesítménye mára a legfelső minősítési kategóriákba került, a fiatalok ebbe a magas szintű munkakultúrába szocializálódnak. E meghallgatás az elmúlt két évtizedben tehát**

betöltötte célját, ezért ebben a formában meg kívánom szüntetni: ma a PFZ minden tagjának belső igénye a fejlődésre vágyás, az önreflexió folytonossága és a felkészültség igénye.

A Művészeti Tanáccsal folytatott egyeztetés alapján a következő évadban kidolgozásra kerül egy új teljesítmény-értékelési rendszer. A meghallgatás egyszeri és pontszerű teljesítményt mért, nem igazolja vissza a művész általános és rendszeres felkészültségét, együttműködési készségét és a nagyzenekari teljesítményét. **Szükségszerű több, egymással párhuzamosan jelen lévő szakmai minőségbiztosítási elem beépítése a működésbe.** Ezek kidolgozása a 2026/2027-es évad feladata, külső szakértő bevonásával és a Művészeti Tanács tagjainak a részvételével. Ezen szakmai visszacsatolási elemek összessége jelenthet a továbbiakban alapot az ún. minőségi bérpótlék összegének megállapítására.

4.3. Kommunikáció

Számos szakirodalom foglalkozik azzal a témával, amely a szimfonikus együttesek társulataiban is megjelenő nehézség: a generációk kialakulásának felgyorsult ütemével. **Az egyes generációk más-más kommunikációs stílust, gyakoriságot igényelnek a munkahelyi sikerességük érdekében.** A PFZ-ben jelenleg 4, érdemben különböző jellemzőkkel bíró generáció dolgozik együtt, ugyanakkor érdekesség, hogy a négy generáció súlya közel azonos, ezért a különbözőségük ellenére mégis kialakul egy egyensúly és egyetértés abban, hogy mindenkinek mindenkihez alkalmazkodnia kell a szakmai specifikumok betartása mellett.



Az elvárások egy része a kommunikációs szocializáción, és ezzel együtt kialakult belső igényeken alapul. Ezekre az igényekre annak érdekében reflektálni kell, hogy a fiatal generációk számára is

harmonikus lehessen a munkahelyi kollegiális és szakmai integráció és a mindennapi munkavégzés, betartva azokat a hagyományos szakmai szokásokat, amelyek eszközei a hatékony nagyzenekari munkának. Egyszerre kell tehát nyitottnak és konzekvensnek lenni, amely minden generáció részéről egymás igényeinek megismerését kívánja. **A következő időszak feladata egy belső asszertív kommunikációs tréning program, valamint a Művészeti Tanács bevonásával egy mindenki számára nyitott szakmai továbbképzési program végigvitele** a teljes Szervezet számára elfogadható és eredményes együttműködés érdekében.

4.4. Egészség

Az elmúlt két évtized feszített munkatempója és összetett programstruktúrája állandó és magas szintű terhelést jelent a zenekari művészeknek és a menedzsment tagoknak egyaránt. Mivel a PFZ minden megnyilvánulása professzionális kell, hogy legyen, egy életpályán keresztül nagy a nyomás és a teljesítmény, ezért **foglalkoznunk kell a kiégéssel és a mentális egészséggel**. A tiszta koncentráció a legfontosabb mentális képesség, amelyet egy előadóművésznek biztosítani kell ahhoz, hogy jól teljesítsen. Ehhez nem elég a sok hangszeres játék, ehhez fejben is „gyakorolni kell”: a mentális tréning a profi előadóművészek, illetve szervezet eszköztárának elengedhetetlen részévé kell, hogy váljék. A PFZ következő öt évében segíteni kell a munkavállalókat abban, hogy **szakemberek bevonásával növeljék ismeretüket a kiégés jellemzőiről, megelőzési lehetőségeiről és orvoslásáról**, valamint abban, hogy milyen mentális gyakorlatok, autogén tréningek segítik a koncentráció és ellazulás kettősét. Az orvosi segítséget igénylő mentális és fizikai problémák kezelésének segítésére keresni fogom azt az **egészségpénztár támogatót**, amely a PFZ partnerévé válva a muzsikusok életminőségének javításában vehet részt annak érdekében, hogy a művészek az egészségüket és szakmai méltóságukat megőrizve a nyugdíjazásukig tudjanak a társulatban maradni.

4.5. Értelmiség

A PFZ jelenlegi művészeinek nagy hányada, közel 70%-a a már megújult PFZ-hez csatlakozott: vonzotta őket a minőség, és helyt is tudnak állni a megkívánt színvonalon. Az egyéni kompetenciák nélkül a szimfonikus összhangzás nem tud azon a színvonalon megszólalni, ami a PFZ sajátja. Számosan külföldi egyetemekről érkeztek haza, sokan az ország más városaiból telepedtek le nálunk, és alapítottak családot Pécsett. **Ezek a muzsikusok a legkiválóbb kvalitással bírnak, ugyanakkor személyük nem olyan közismert, mint a hajdani versenygyőztes, itthon végzett, majd a fővárosban elhelyezkedett kollégák.** A személyes „márkaértékük” tehát kevésbé látványos, de az a teljesítmény,

amit hallhatunk tőlük, semmiben sem marad el a legismertebb hazai zenészek művészetétől. **Érdemes meghallgatni a Bartók Rádió vagy a Müpa (m5) felvételeit a PFZ koncertjeiről, és meggyőződni az egyéni kvalitásokról.**

A PFZ értékes szakmai tudást halmozott fel az elmúlt években. Ez a tudás nem ad helyet annak a sztereotíp megközelítésnek, mely szerint különbség van a főváros és vidék művészeinek életformája, és ezzel együtt művészeti munkája között: eszerint míg a fővárosi muzsikusok főállású előadói pályát visznek, jellemzően nem tanítanak, addig a vidéki együttesek tagjai elsősorban a környező zeneiskolák legtehetségesebb művésztanáraiból állnak össze. A pécsi zenekar rácáfol erre, ugyanakkor más típusú felelősségvállalást is igényel a zenekar fenntartóitól. **A PFZ zenekari zenészeinek a főállása és hivatása a pécsi hangversenyzenekar. Ők alkotják Pécs város értelmiségi közösségének egy fontos szeletét, rendszeres játékukkal, akár kamaramuzsikusi jelenlétükkel hozzájárulnak Pécs város kulturális szellemiségének fenntartásához.** Nem vendégnek érkeznek egy-egy produkció erejéig a városba. A megtartásuk, foglalkoztatásuk elsődleges érdeke mindannyiunknak:

- Fontos belátnunk, hogy a pécsi kultúrában foglalkoztatott zeneművészek életpályájáért mindannyian felelősséget vállaltunk a PFZ sikertörténetének ígéretével: a megtelepedett muzsikusok pályaívének megtörését elkerülendő mindenképpen a hosszú távon hasonló színvonal biztosításában érdemes gondolkodnia a mindenkori fenntartónak.
- A szakma szabályai szerint a zenekari művészek foglalkoztatása (előadásszám) meghatározza a bérük egy jelentős részét, ezért elsődleges fontosságú, hogy a munkaidejük értékes, a kvalitásuknak megfelelő produkciók megalkotásával teljék.
- A lakhatásuk elősegítése érdekében számos intézkedést tettünk az elmúlt években, és a következő évadokban is számítunk arra, hogy ebben a város a fiatalok segítségére lesz.

5. Menedzsment

A PFZ 2003 előtt nem rendelkezett önálló menedzsmenttel, ahogy vannak zenekarok, amelyek a jelenben is külső céget, a Filharmónia Magyarországot bízzák meg a menedzsment feladatokkal, és zenei szolgáltatóként végzik a munkájukat. A PFZ a 2003-ban megfogalmazott céljának eléréséhez (művész-zenekarként márkát és közönséget építeni) **az átalakulás első pillanatában felismerte, hogy integrált menedzsmentre van szükség ahhoz, hogy a működés teljes vertikumában megvalósuljon az a szemlélet, amely a megújulás és az annak fenntartásához szükséges stabil értékek reziliens érvényesítésének a záloga**. A szervezetbe integrált menedzsment azért tud a leghatékonyabb lenni, mert célorientált, fókuszált, és azonos értékeket képvisel az adott szervezet

normarendszerével, melyet végig is képes vezetni a teljes működésen. **A nem integrált menedzsment nem szándékánál, hanem jellegénél fogva nem tudja elvégezni ezt a feladatot.**

A PFZ menedzsmentjének feladata nem kész produkciók adás-vétele, hanem egy művészekből álló közösség művészeti produkcióinak megalkotásában és közönség elé tárásában való részvétel: a művészeti közösség és a vendégművészek koncentrált munkafeltételeinek megteremtése, és a márka hiteles építése. **Egy szervezet önálló menedzsment nélkül nem tud önálló márkát építeni, melynek olyan egyszerű okok is gátat szabnak, hogy nem alakul ki közvetlen, egymást inspiráló kommunikáció a közönséggel, a művészeti ügynökségekkel, a pályázati partnerekkel, a támogatókkal stb.** A PFZ-nél a menedzsment egyes strukturális ágai nem egymástól elválasztva, hanem interaktívan működnek, folyamatos kapcsolatban a zenekar művészeti munkájával az évadtervezéstől a koncertek pénzügyi lezárásáig.

Természetesen többféle konstrukció létezik a művészeti társulatok menedzsmentműködésére, személyesen folyamatosan mérlegelem, hogy szükséges-e és elégséges-e a rendelkezésre álló kapacitás. A PFZ menedzsmentje minden hónapban értékeli az előző hónap eredményeit, minden pénzügyi év és szakmai évad után az elmúlt év tanulságait és a lehetséges racionalizálási, fejlődési és változtatási pontokat. Minden évad végén a közönségünk Elégedettségi kérdőíven jelez vissza az elmúlt évad műsorának, vendégeinek és közönségkezelési gyakorlatának tapasztalatairól. Számos területen felmerült külső szolgáltatók bevonásának lehetősége, a hatékonyság azonban minden esetben inkább a menedzsment meglévő tagjai szakmai fejlesztését, esetleg magasabban képzett szakemberek bevonását igényelte. Igaz ez a gazdasági terület, a marketing vagy a projektmenedzsment területére is. **Az elkövetkezendő öt évben a jelenlegi kollégáimmal a jelenlegi munkakörökben kívánom folytatni a munkát, mert ez a konstrukció az, amely kiforrott, hatékony és rugalmas, a vezetésemmel képes ezt az összetett rendszert instabil pénzügyi környezetben is működtetni, ezáltal nem kockáztatja a művészeti társulat munkáját és a márka igényességét. Külső partnernek a legnagyobb hatása a PFZ fejlődésére a Kodály Központ szakmai- és márkaépítésében rejlik.**

A szimfonikus zenekarok egyik állandó kihívása, hogy világméretű kontextusban jól pozícionálja magát a szcéna: a magas kultúra és a komolyzene valid értékkel bírjon még akkor is, ha a tartalma sokszor többszáz éves, és az alkotóinak nagy része nem élő kortársunk. A klasszikus zenét a társadalmak egy csekélynek mondható százaléka hallgatja, de ez nem azt jelenti, hogy nem aktuális, és azt sem, hogy nem össztársadalmi érdek a fenntartása. **Abba a kevés százalékba ugyanis, ahol a komolyzene befogadói vannak, be kell jutni. A belépés feltétele pedig nem a koncertjegy ára,**

hanem a nyitott elme és szív. Az odatartozáshoz olyan érzelmi és/vagy intellektuális hiányállapotra van szükség, amelyre a válasz a hangverseny. Ezért nagyon fontos a szülők, tanárok, felnőtt zenekedvelők szerepe a továbbadásban: **az tud hiteles lenni, aki maga is hisz a szimfonikus összetettségű zene pótolhatatlanságában, feltétlen szükségességében, és abban, hogy a hangversenyen zajló befogadás nem merül ki a szórakozásban.**

A PFZ menedzsmentjének tagjainak is ezzel a hittel kell dolgozniuk. Ugyanakkor látniuk kell azt is, hogy minden, ami avíttnak vagy unalmasnak tűnik, rombolhatja a márka és a szcéna hírnevét. Épp ezért **a menedzsment egyes tagjainak és összességének rendelkeznie kell a magas színvonalú szimfonikus zenekari kultúra ismérveivel, szükséges a saját ízlésük formálása, a giccs elvetése és az elegancia támogatása a működés teljes területén**. Igaz ez a tárgyalásokra, a megállapodásokra és minden outputra. A PFZ menedzsmentje sok területen képviseli a PFZ-t és a Kodály Központot, amelynek jelenleg nincs egy komolyzenéhez értő munkatársa sem. Ezt a feladatot olyan vezetők tudják felelősen ellátni, akik személyesen is azonosulnak a márkával, értenek egy modern szimfonikus zenekar működtetéséhez, és vállalják annak nehézségét, hogy számos befektetés és döntés hosszú távon térül meg. A mai impulzív és instant élményeket kereső kontextusban ezek mellett kitartani olyan menedzsereknek, akik a piaci szegmensben is el tudnának helyezkedni, nem könnyű. **A meggyőződésükre és elköteleződésükre azért van szükség, mert csak így lesznek elég védettek a mindennapi kommersszel szemben, és elég nyitottak arra, hogy a világ vívmányainak azokat a lehetőségeit, amelyek hasznosak a komolyzenei szcéna számára, becsatornázzák a működésbe.**

A gyorsan változó szakmai környezetben a menedzsment minden tagja rendkívül összetett, szakmai naprakészséget és gyors reagálást igénylő munkát végez, amely nagy felelősséggel és terheléssel jár. **A következő öt évben a zenekari társulathoz hasonlóan a menedzsment tagjai számára is szükségesnek látom, hogy lehetőséget nyújtson a szervezet szakmai továbbképzési lehetőségekre, konferenciák meglátogatására és szakmai közösségekhez való kapcsolódásra.** A csapatmunkát évadonként ismétlődő tréningekkel szükséges segíteni annak érdekében, hogy mindenki meggyőződjön arról, hogy a közjó szolgálata nem hiábavaló, ha egy olyan közösségen belül valósul meg, amelyben személy szerint mindenki megbecsült és fontos.

A menedzsment informatikai támogatottságának fejlesztésére szintén szükség lesz a következő évadok során. Az értékesítésben elkerülhetetlen egy CRM bevezetése, és az AI alkalmazásának a bevezetése előtt állunk a szervezet menedzseri folyamataiban. Az elkövetkező időben az AI folyamatosan változó lehetőségeinek megismerése a menedzsment szakemberei számára a

munkaköri feladatuk részévé válik. Minden munkaterületen szükséges a mesterséges intelligencia által nyújtott lehetőségek megismerése, és a megfelelő tájékozódást követően a használatának a beemelése a menedzsment folyamatokba, elsősorban a háttérmunkák végzése során, de a vizualitásban és a szövegírásban is.

III. Művészet

1. Alapelvek

Mivel a PFZ művész-zenekar, kiemelten fontos, hogy mindig és mindenhol, bármilyen koncerten nemzetközi sztenderd szerinti működést és annak megfelelő művészi, működési és közösségi jelenlétet produkáljon. Ez az elvárás azt is jelenti, hogy **a tudására optimalizált célokat és feladatokat fogalmaz meg, a partnereket, a szólistákat és minden egyéb elemet ehhez igazít. A cél tehát az, hogy a PFZ valamennyi koncertjén olyan referencia-előadásokat hozzon létre, amelyek az élő stream próbáját is rendre kiállják.** A PFZ alkalmas eszközrendszerrel és infrastruktúrával működhet, ellentétben más zenekarokkal, ezért ezt a helyzeti és szakmai előnyét érdemes hasznosítani. A Kodály Központ online hangversenyteremként történő működése városmarketing szempontból hosszú távon is adekvát cél lehet.

A szimfonikus zenekari előadás a csoportos kommunikáció, együttélés egyik legösszetettebb állapota. A zenekar előadás közben olyanná válik, mintha közös idegrendszerrel rendelkezne: egy pozitív, inspirált gesztus végigfut a társulaton, éppúgy, ahogy egy hiba is, utóbbi kivédéséhez komoly koncentráció kell. **A muzsikusok egy sajátos energiateret hoznak létre, abban játszanak, ami átterjed a nézőkre.** Ez adja az élő zene hozzáadott értékét, és végső soron ez vezet el a katarzishoz. Az egész szervezet teljes működésében is létrehozható egy közös értelmezési mező: ez a közös figyelem, a közös szándék és a közös értelmezés tere. Amikor sok ember ugyanarra figyel, agyhullámaik ritmusa hasonulni kezd – ez az idegi összehangolódás a PFZ művészeti munkájának és cégépítésének is az alapja. Ahhoz, hogy ez létrejöhessen, a résztvevőknek őszintének, igaznak és hitelesnek kell lenniük. Csak az igaz dolgokkal lehet jól azonosulni. **A PFZ közönsége és társulata attól válik a PFZ közösségévé, hogy a hangversenyeken és a koncertek közti kommunikációs időszakban is rá tud kapcsolódni a PFZ hiteles világára, és megtalálja a helyét ebben a történetben.**

A művészet igazi szabadságát valójában ennek köszönhetjük. A zeneművészeti munkában a tartalom és a forma nem szétválasztható. Maga a forma a tartalom, és a tartalom alakítja a formát. **A**

legfontosabb szempont tehát a színvonalas alkotás minőségi előadása, teljesen függetlenül attól, hogy ki a zeneszerző, miről szól vagy mikor született az alkotás. A PFZ közösségének hitele és bizalma lehetővé teszi azt, hogy a zenekar művészei és vezetői kizárólag a szakmai szempontokat figyelembe véve állítsák össze a művészeti programot. **A közönségtől a PFZ a hitelességének köszönhetően mára megkapja azt a bizalmat, hogy az ízlést ne kiszolgálja, hanem formálja, az igényt ne kielégítse, hanem növelje.** A PFZ társulata és közönsége is nyitott és kíváncsi, amely mind a művészeti munkát, mind a befogadást serkenti. A zenekar nem specifikálja magát egy-egy korszak vagy zeneszerzői kör szerzeményeinek előadására, hanem a lehető legszélesebb körből válogat. A zenei szerkesztéssel megbízott karmesterek stimuláló személyei a szakmai munkának a próbákon, zenei preferenciáik kellő gazdagságot eredményeznek a koncertek műsorában. **Felsővezetőként elsődlegesen a meghívott karmesterek és vendégművészek körét, illetve a programstruktúra sorozatainak ívét, tartalmi koherenciáját és változatosságát szükséges menedzselni a művészeti programalkotás folyamatában.**

A következő öt évadban a korábbi évadokhoz hasonlóan természetesen a magyar zeneszerzők rendszeres bemutatása alapvető feladatunk. Ugyanakkor a műfaj nemzetközi jellege megköveteli, hogy a világ bármely tájára tegyünk zenei kalandozásokat Dél-Amerikától Észak-Európán át az orosz alkotókon keresztül a Távol-Keletig. A klasszikus zene bölcsőjének tekinthető Európa zeneműveinek rendszeres előadása nem csupán közönségi igényként fogalmazódik meg, de a szimfonikus zenekari játék csiszolásában is rendkívül fontos, főképp a fiatal muzsikusok integrációja során. A barokk és a bécsi klasszika időről időre megjelenik a PFZ kínálatában, ugyanakkor a kortárs magyar és nemzetközi zeneszerzők műveinek bemutatása, ősbemutatója is fontos misszió. A jelenre történő reflektálás, a jelenünkben élő alkotók és előadók lehetőséghez juttatása, a friss szemléletű művészi hozzáállás és a zenei trendeket figyelembe vevő munkavégzés áll a zenekar érdekében. **Ahogy az elmúlt két évtizedben, a következő öt évben is sokszínű, befogadható és a zenekari munkát építő minőségi kínálattal élünk kortól, nemtől, születési helytől és divattól függetlenül.**

A régizenei kutatások és az azokhoz kapcsolódó előadói gyakorlat megjelenése, a különböző zeneszerzőkhöz (Schubert, Mahler, R. Strauss, Bruckner stb.) kapcsolódó elmélyült munkát, ugyanakkor friss szemléletet hozó repertoárépítések és az emblematikus, máig referenciának tartott koncertsorozatok hatására a ’90-es évek közepére-végére Nyugat-Európa számos vezető zenekarában – főleg az angolszász-holland területeken – kialakult egy, a fő irányokat tekintve, ugyanakkor a konkrét zenetörténeti korszakkal szorosan kapcsolódó, hasonló paramétereket megjelenítő zenekari interpretáció, artikuláció és hangzáskép. Ez a hullám a későbbiekben a kontinens északi, déli irányába is elterjedt, és mára a legtöbb helyen gyökeret is vert. A PFZ célja, hogy minden műsorra tűzött mű hiteles, szakavatott zenei irányítás mellett kerüljön megtanulásra,

feldolgozásra, mely mentén a zenekar közösségének egyéni és kollektív tudása nem csak az adott műre vonatkozóan, hanem közép és hosszú távon is általános érvényű tanulságokkal bővül, és melynek élő, koncerten való megszólaltatása vagy akár a koncertfelvétel utólagos meghallgatása is összevethető legyen a neves nyugati együttesek élő vagy stúdiófelvételeivel.

A vezető és vendégkarmesterek, valamint a felkért szólisták a nemzetközi mércét, valamint az adott művek előadásának beavatott ismeretét hozzák magukkal. **Hosszú évadok óta a zenekar műsorpolitikájában elsődleges, hogy a szólisták és karmesterek az adott program szakavatott képviselői legyenek, annak érdekében, hogy tudásukkal és elvárásaikkal a PFZ művészeti tudását és a muzsikusi egyéni teljesítményt növeljék.** A zenekar tíz éve alapított Fesztiválkórusa és a 2024-ben alakult Gyermekkórusa is azzal a céllal történt, hogy a stílus- és korhű előadások szakmai kompromisszumok nélkül történhessenek meg.

A következő öt évben a fenti metódust folytatva a zenekarnak fenn kell tartania a széles repertoárját a barokktól a kortársig, illetve teljessé kell tenni a legjelentősebb zeneszerzők életművének bemutatását, ahol ez még várat magára, különös tekintettel az alábbiakra:

- a bécsi klasszika műveinek rendszeres bemutatása a legautentikusabb előadókkal
- Bartók Béla, Kodály Zoltán, Dohnányi Ernő feldolgozott, teljes életművének repertoáron tartása
- Richard Strauss, Gustav Mahler, Anton Bruckner, Prokofjev életmű-sorozatának teljessé tétele
- A zeneszerző géniuszok köré épült, az iskoláikba tartozó komponisták jelentős műveinek bemutatása (pl. Zemlinsky, Berger, Honegger stb.)
- A Haydneum által felkutatott, bemutatott régizenei anyag bemutatása a Kodály Központban
- Richard Wagner zenéjének megjelenítése a Kodály Központban
- Kodály Zoltán zenekari műveiből kritikai hangfelvétel készítése a Kodály Központ 20 éves fennállásának tiszteletére
- klasszikus és kortárs magyar zeneszerzők műveinek állandó műsorra tűzése
- kamarasorozat fenntartása

Kiemelten fontosnak tartom a PFZ által létrehozott kórusok, a PFZ Fesztiválkórusának és Gyerekkórusának foglalkoztatását, olyan művek előadását, amelyek igénylik e kórusok munkáját. Mindkét kórus fenntartása és működtetése munkát és anyagi ráfordítást kíván a PFZ részéről, ugyanakkor meggyőződésem, hogy a kiváló adottságokkal bíró pécsi énekeseknek lehetőséget kell nyújtanunk arra, hogy kiteljesedjenek, és a zenekar produkcióiban részt vehessenek.

2. Vendégművészek

A PFZ szerződött művészei minden esetben konkrét céllal érkeznek az együtteshez. **A vezető karmesterek a zenekar egyedi hangzásának továbbfejlesztésére kapnak meghívást.** A kiválasztásuk a felső vezetés és a Művészeti Tanács egyetértésével történik meg. **A PFZ vezető karmestereinek preferált repertoárja koherens azzal a szakmai céllal, melyet megvalósítani kívánnak az együttműködés ideje során.** Bogányi Tibor a finn zenekultúra és Bruckner rendszeres műsorra tűzésével a grandiózus zenekari hangzás és együttjáték fejlesztésére vállalkozott, míg ennek ellensúlyozására karmestertársa, Varga Gilbert a részletgazdag és finom zenei elemekkel operáló francia impresszionista zeneszerzők repertoárba emelésével a nagyzenekarban megvalósuló kamaramuzsikálás kompetenciáit fejlesztette. Kesselyák Gergely a „szép 20. század" jelzővel illetett, elsősorban közép-kelet-európai zeneirodalom műsorra tűzésével a kortárszene egy új olvasatát honosítja meg, az opera- és balettirodalom egy-egy ikonikus darabjának színpadra állításával pedig azon túl, hogy kihasználja a Kodály Központ zenekari árkában rejlő lehetőségeket, olyan komplex és magas szintű operajáték megvalósítására stimulálja az együttest, amelyhez az együttműködési készség egy magasabb szintjére kell tudni lépni. **A vezető karmesterek tehát nem csupán a próbáik során alakítják a PFZ-hangzást, hanem preferenciáikkal befolyással vannak a zenekar műsorkínálatára. Teszik ezt szakmai érdekek mentén, mégis a közönség nagy örömére, ugyanis minden egyes vezető más-más szépségét tárja fel a szimfonikus irodalomnak.**

A vendégkarmesterek és szólisták kiválasztásának alapja szintén a tanulni vágyás: a meghívott művészek mindegyike az adott mű autentikus interpretátora. Az előadásokat követően minden vendégkarmester munkájáról a társulat véleményt nyilvánít egy kérdőív kitöltésével. Azokat a karmestereket, akik nem adnak hozzá a társulathoz szakmai szempontból, nem kapnak újabb meghívást akkor sem, ha a koncert sikere ezt nem feltétlenül tükrözte. A magyar publikum számos alkalommal köszönheti a PFZ-nek új, fiatal szólisták bemutatását. E törekvés mögött az áll, hogy segítsük a magyar művészek pályafutását, a nemzetközi színtéren szereplő fiatalok esetén értékes kapcsolatot kívánunk kialakítani a később befutó, nagyon kvalitásos művészekkel még fiatal korban. **A következő öt évben a korábban bevált nemzetközi és magyar művészügynökségi kapcsolatokon keresztül megtalált fiatalokon és visszatérő vendégeken túl fejleszteni kívánom a zenekar kamaraszimfonikus repertoárját, melyhez friss, a kamarazenélésben jártas karmesterek invitálást tartom fontosnak.**

3. Zenés színház

A PFZ *filharmonikus* zenekar, amely feltételezi az operajátékban való jártasságot. Természetesen a Pécsi Nemzeti Színház sok évtizedes múltra visszatekintő opera, operett és musical játékában mindig is szerepet kapott a város zenekara, **a PFZ számára előírt 140 szolgálatot a zenekar a PNSZ mindenkori vezetésével egyeztetve a színház igénye szerint a teátrum rendelkezésére bocsátja**. Sem a színházi koncepció kialakításában, sem a műsorpolitikában, sem az azok megvalósítására vonatkozó művészeti döntésekben a PFZ nem kap szerepet semmilyen formában. Az elmúlt öt év előrelépést hozott a premierek és az előadások időpontjainak egyeztetésében. A színház új zeneigazgatója, Kocsár Balázs jó kapcsolódási lehetőséget teremt a szervezetek között. A PFZ a kijelölt szolgálatszámot biztosítja, a tartalom meghatározása a PNSZ joga és felelőssége.

A PFZ Kesselyák Gergely vezető karmester vezetésével az operára nem csupán egy műfajként tekint, hanem a *filharmonikus* muzsikus kompetenciák fejlesztésének egyik eszközeként is. A színpadi darabok (opera, balett) közül számos a szimfonikus zeneirodalom gyöngyszeme, az előadásuk ugyanakkor nagy befektetést igényel. A PFZ zenei kínálatának színvonalához illeszkedő hazai és nemzetközi énekesek foglalkoztatása egy évadon keresztül repertoáron tartott előadások esetén megfizethetetlen terhet róna bármely intézményre. A pécsi közönség és a fiatalok ezeket az ikonikus, sokszor nagy munkát és létszámot igénylő darabokat nem láthatják, hallhatják élő előadásban. A Kodály Központ akusztikai tere és zenekari árka ugyanakkor alkalmas félig szcenizált előadások bemutatására, melyek nem repertoáron tartva, hanem staggione formában kisebb anyagi ráfordítással mutathatók be. Az elmúlt évadokban hatalmas közönségsikert aratott az ebben a koncepcióban Pécsett bemutatott Turandot és Aida.

Vezetésemmel a következő öt évadban egy-egy opera és/vagy balett bemutatóra vállalkozik a PFZ. Az operadarabok kiválasztását a Nemzeti Énekkarral összehangolva, a velük való együttműködésben képzelem el. 2027 tavaszán Verdi Nabucco-jának előadására kerülhet sor. A pécsi operajáték frissítési szándéka a PNSZ új zeneigazgatójának, Kocsár Balázsnak és a PFZ jelenlegi vezető karmesterének, Kesselyák Gergelynek hosszú távú tervei között is szerepel. A PFZ mindkét karmester szakmai elképzeléseit támogatja, azzal, hogy az együttes fő profilja a hangversenyzenekari játék és a Kodály Központ rezidens feladatainak ellátása marad. A zenekar minőségi szintjének megtartásához elengedhetetlennek tartom a megkezdett munka folytatását, melynek alapja a szimfonikus zeneirodalommal történő koncentrált művészi munka hozzáértő és változatos szakmai preferenciájú karmesterek bevonásával.

4. Lemezfelvételek

Rendkívül fontos kérdés a hangversenyek felvételeinek és zenei anyagok stúdiófelvételeinek a jövője. Az online zenei megosztókon keresztül széles közönséghez eljutnak a felvételek, ugyanakkor annak költségei a jogdíjak és a közreműködők díjai miatt jelentősek. A PFZ szakmai fejlődése és márkájának építése is igényli és indokolja, hogy a zenei felvételek meghallgatásra, kielemzésre és – amennyiben azok felé nem merülnek fel szakmai kifogások – megosztásra kerüljenek. A minőség igénye tehát ezen a területen is elsődleges.

A Kodály Központban a PFZ minden hangversenyéről professzionális hangfelvételt készíttet, elsősorban archiválási céllal. A muzsikusok ezeket a felvételeket szakmai fejlődésük érdekében meghallgathatják, és a zenekar állandó karmesterei igény esetén reflektálnak a felvételeken hallottakra. A hangfelvételek kiajánlásra kerülnek a Bartók Rádióba és a Klasszik Rádióba, amely rendszeresen műsorára tűzi a PFZ koncertjeinek felvételét. A Bartók Rádió évadonként egy alkalommal élőben jelentkezik be a zenekar egy Kodály Központbeli koncertjéről, a Müpa pedig a PFZ minden hangversenyét felveszi és kiajánlja az MTVA-nak sugárzásra. E **felvételek rendkívül fontosak a szakmai visszacsatolás tekintetében, ugyanakkor a következő öt év feladata a hangfelvételek teljesebb felhasználásának a gyakorlatát kialakítani, mindenekelőtt arra vonatkozóan, hogy mely tartalommal kíván erőteljesebben jelen lenni a digitális térben**. Az online versenyelőny a hangzáson túl – ami jelentősen torzul a nem élő jelleg miatt – az unikális tartalom. A PFZ a kezdetektől rezidens zeneszerzői programot tart fenn, melynek eredményeként számos kortárs magyar zeneműt készült a zenekar felkérésére. A következő évadokban a terveim szerint ezeket a műveket újra műsorra tűzi az együttes, és hangfelvételeket készít belőlük, melyeket hozzáférhetővé tesz a nagyközönség számára. Hasonlóképpen fontosnak tartom a hangversenyterem névadó zeneszerzője, **Kodály Zoltán nagyzenekari műveinek stúdiófelvételét elkészíteni**.

A zenekar zenei tartalmainak online elérhetősége a márka építését is szolgálja, ugyanakkor e jelenlét költsége és emberi erőforrás igénye jelentős. Az **évadonként egy koncertfilm** elkészítésével lehetőséget biztosítunk a rendszeres megjelenésre, ugyanakkor a PFZ anyagi keretei ennél többet nem tesznek lehetővé.

5. Innováció

A művészeti innováció a klasszikus zenei szervezetek területén elsősorban a már ismert zeneművészeti tartalom megújításában, valamint a technológiai változások beépítésében rejlik. **A**

PFZ nyitott az újdonságokra, ugyanakkor a minőség nagyköveteként és a közönségének széles korosztályi összetétele okán az innovatív gondolkodást alapvető és állandó hozzáállásként fogja fel, nem eseti forradalmi újításként. Az újításoknak a megfelelő minőségben kell megvalósulniuk, úgy, hogy azok befogadását a közönség idősebb rétegei is képesek legyenek elfogadni, de legalábbis ne idegenkedjenek tőle. E kreativitást igénylő hozzáállás jelen van a működés teljes spektrumában, mellyel a szcénában számos esetben példaként szolgál a zenekaroknak. A területen további lehetőséget jelenthet, hogy a Kodály Központ alkalmassá tehető lenne a zeneművészeti kísérletezésre, mivel a Müpáéhoz hasonló, fővárosi szintű leterheltséggel nem kell megküzdenie. Az elkövetkezendő öt évben a következő területeken szükséges az innovatív hozzáállás és fejlődés annak érdekében, hogy a zenekar tartsa a lépést a nemzetközi trendekkel, valamint új működési szegmenssel erősítse országos és nemzetközi hatáskörét.

A művészeti újítások lehetőségei jellemzően a társművészetekkel, szakmákkal való együttműködések területéről kerülnek ki. Ezek a kooperációk nem csupán közös munkát jelentenek, hanem inspirációt, a fejlődési lehetőségek beazonosítását és a klasszikus zenei értékek kiterjesztését. A következő öt évben a következő lehetőségek feldolgozására és megvalósítására fogok törekedni:

5.1. Részvétel innovatív nemzetközi együttműködésekben

A nemzetközi kapcsolatok egyik lehetőségét jelentik az uniós pályázatok során kialakított együttműködések. A zenekar aktív kapcsolatot ápol számos európai zenekar menedzsmentjével, és több alkalommal adott be együttműködésen alapuló pályázatot. Jelenleg is **zajlik egy pályázati forrás keresése a komolyzenei szektor társadalmi hasznosságának mérési metodikájának kidolgozására** vonatkozóan. E hálózatosodás lehetőséget nyújthat olyan cserekapcsolatokra, melyek keretében a zenekari kollégák elmennek más együttesekbe játszani és viszont, megismerve egymás zenekari kultúráját, épülve ezáltal.

A PFZ partnere egy sikeres pályázati szakasszal záruló, 12 zenekar és 2 kórus részvételével zajló nemzetközi projektnek, melynek keretében részt vesz az Europasinfonie úttörő, egész Európát átfogó kezdeményezésében, amely új alapokra helyezi a közös zenejátszást, a próbákat és a határokon átívelő előadásokat. **A művészi kiválóságot ötvözi a legmodernebb digitális technológiával, a környezeti felelősségvállalással és a társadalmi befogadással, így egy rugalmasan bővíthető modellt kínál a kulturális szektor nemzetközi együttműködéséhez.** A projekt középpontjában egy valós idejű átviteli rendszer áll, amely lehetővé teszi, hogy földrajzilag távol lévő

zenészek utazás nélkül, minimális késleltetéssel próbáljanak és lépjenek fel együtt. Ennek részeként vezető európai konzervatóriumokban alacsony késleltetésű stúdiókat alakítanak ki, ahol a hallgatók ingyenesen kipróbálhatják az innovatív próba- és előadási formákat. **Speciális kurzusok segítik az új generáció zeneszerzőit és előadóit abban, hogy kreatívan dolgozzanak hibrid és elosztott együttesekben.** A program csúcspontjaként 12 zenekar és 2 kórus mutatja be technikai és művészi eredményeit egy félig virtuális, kontinenseken átívelő koncerten. Andrea Molino karmester először bemutatja a részt vevő együtteseket és az alkalmazott technológiát, majd a közönség három világpremiert hallhat olyan művekből, amelyeket egy egész Európát lefedő pályázat keretében választottak ki.

A projektben részt vevő partnerek:

- Dresdner Sinfoniker, Dresden, Germany (LEAD)
- Athens State Orchestra, Athens, Greece
- Brussels Philharmonic, Brussels, Belgium
- Czech Philharmonic Choir of Brno, Czech Republic
- Estonian National Symphony Orchestra, Tallinn, Estonia
- Mozarteum, Salzburg, Austria
- No Borders Orchestra, Belgrade, Serbia
- Orchestra Sinfonica di Milano, Milan, Italy
- Orquesta Sinfónica de Madrid, Madrid, Spain
- Pannon Philharmonic, Pecs, Hungary
- Sinfonia Varsovia, Warsaw, Poland
- Birmingham Contemporary Music Group, Birmingham, UK
- Hochschule Anhalt, Köthen, Germany
- INCOP, Skosarivka, Region Mykolaiv, Ukraine
- Fraunhofer-Institute for Telecommunications / Heinrich-Hertz-Institute, Berlin, Germany
- Open Lab Berlin, Berlin, Germany
- Technical University Berlin, Berlin, Germany
- Vodafone / network providers across Europe

5.2. Turisztikai vonzerejű események generálása

Fontos feladat a város horizontális munkacsoportjának és pénzügyileg stabil partnereinek bevonásával **olyan események generálása, melyek önmagukban turisztikai vonzerővel bírnak.** A PFZ hangversenyei a Kodály Központban jelenleg is jelentős közönségvonzással bírnak a régió, illetve az ország területéről. Fejlődési lehetőség olyan koprodukciós projektek generálása, amelyek nem elérhetők az országban másutt, így a Pécsre irányuló kulturális turizmus állandó célpontja is lehet: **mini fesztivál** (pl. Kodály Aperitif a ZSÖK-kel együttműködésben), **szakmai jellegű, de széles közösséget érintő nyári projekt** (pl. a PTE-vel közös hangszeres nyári akadémia).

A 2024/2025-ös évad statisztikája a vásárlók érkezéséről azt mutatja, hogy a PFZ vonzereje nem korlátozódik a székhelyére:

Megye	Vásárlók száma
Bács-Kiskun	113
Baranya	5897
Békés	9
Borsod-Abaúj-Zemplén	12
Budapest	1239
Csongrád	28
Fejér	60
Győr-Moson-Sopron	14
Hajdú-Bihar	12
Heves	4
Jász-Nagykun-Szolnok	9
Komárom-Esztergom	32
Nógrád	4
Pest	290
Somogy	224
Szabolcs-Szatmár-Bereg	10
Tolna	223
Vas	16
Veszprém	30
Zala	40
Nem azonosítható	66

További kiváló lehetőség **az eszéki partnerekkel közös turisztikai célban gondolkodás**. A PFZ a Kodály Központ rezidenseként kiemelt jelentőségű feladatának tekinti, hogy a minőség nagyköveteként lépjen fel, és a nemzeti kultúra kincseként hazánk határontúli területein kultúraközvetítői feladatokat lásson el. A PFZ és a horvátországi Eszék kulturális kapcsolata sok évtizedre nyúlik vissza, Pécs és Eszék több mint 50 éve testvérváros, élénk és élő kapcsolattal. A zenekar számos projektben részt vett a mindenkori eszéki városvezetéssel, valamint az eszéki magyar konzulátussal együttműködésben. A 2022-es évben Eszék vezetése akusztikai tervezésű hangversenyterem kialakítása mellett döntött. A beruházás 2024 őszén készült el. A hangversenyterem építtetője és későbbi üzemeltetője számos alkalommal járt Pécsett a Kodály Központban, és a hazai hangversenyterem működését a horvát állam és Eszék város vezetése részéről követendő példaként jelölte meg. **A tanulmányutak végeztével 2023 őszén az Osijek Cultural Centre felkérte a PFZ-t arra, hogy lássa el a rezidensi szakmai szerepkört az új koncertteremben.**

A PFZ 4 alkalommal lép fel évadonként Eszéken, melyet a meghívó fél finanszíroz. A közös szándék szerint **a rezidens zenekar műhelymunkát is végez, így a terem helyi és hazai zenei kultúraközvetítői feladatait is segíti. Ennek keretében a PFZ műsorra tűzi magyar és horvát kortárs zeneszerzők műveit is.** A zenei együttműködés további célja, hogy Pécs és Eszék, valamint a határmenti településeken élők körében zenei élményeken keresztül kapcsolatokat teremtsen, és turisztikai áramlást generáljon a két település között. Pécs az észak felől Magyarországra érkezők kulturális turizmusának egyik célpontja, világörökségi helyszínei mellett gazdag képzőművészeti és zenei kínálata is vonzó, amely az idegen nyelvű turisták számára is érdekes és befogadható. Az együttműködés a déli, határmenti nyitást kezdeményezi a zene területén, amely lehetővé teszi, hogy Pécs városa a kultúrára fogékony horvát polgárok turisztikai célpontjává is váljon. A PFZ jelenlétének rendszeressége elengedhetetlen a szokások átformálása érdekében. **A rendszeres jelenlét lehetővé teszi a várakozást, a minőségi szimfonikus zeneirodalommal való ismerkedést és az olyan zenei igények felébresztését, amelyek jelenleg Eszéken nem elérhetők, így a pécsi Kodály Központ vonzó úticél lehet.**

A Kodály Központban a PFZ professzionális szakmai működést alakított ki. Számos kulturális innovációt dolgozott ki, a klasszikus zene minden műfajában és minden korosztálynak kínál programot. **Eszéken 2024-ben adták át az Eszéki Kulturális Központ által működtetett Franz Krezma Koncerttermet, mely a város első koncertterme. A városban eddig nem volt hangversenykultúra, nincs szimfonikus zenekar, innovatív európai példa, hogy a horvátországi terem és a magyarországi zenekar koprodukciós együttműködést kezdeményez.** Releváns cél, hogy az együttműködés kommunikációs és turisztikai aktivitásai mentén a horvát területen igény épüljön fel a pécsi koncertterembe utazásra, míg a magyar oldalon a horvát város újonnan épült hangversenytermének meglátogatására. A hangversenyek este zajlanak, így a vendégéjszakák számának emelkedése az egyéb kulturális kínálat és látványosságok látogatottságára, valamint a helyi vállalkozások kezelésében lévő éttermek, kávézók és boltok forgalmának növekedésére is hatással lehet. A PFZ már meglévő együttműködésében kiépülésre kerülhet egy **erős Pécs-Eszék tengely**, melynek mentén a zenekedvelők egy új, kitágult térben tudnak mozogni, a mobilitásuk az egymásra épülő és egymást kiegészítő programokon keresztül meg tud valósulni. Az elsődleges turisztikai célcsoport **Osječko-baransjka megye kultúrára fogékony közönségszegmensei**: a zenei élmények a nyelvi akadályokat átlépve, korosztálytól függetlenül bárki számára könnyen befogadhatóak a határ mindkét oldalán a hazai és határontúli magyar és horvát nyelvű lakosoknak egyaránt.

5.3. Kísérleti jelleggel bemutatott immerzív hangversenyek

A Kodály Központban a Zsolnay Fényfesztivál bizonyította, hogy létrehozhatók olyan élmények, melyek a mesterséges intelligencia és a modern illúziókeltő eszközök használatával elkápráztatják a közönséget. A PFZ a zenei tartalomra fókuszálva olyan koprodukció létrehozását fogja kezdeményezni a ZSÖK Nkft-vel közösen, amely a figyelmet nem elveszi a zenei tartalomról, hanem kiteljesíti azt.

5.4. Együttműködések társ előadó- és alkotó művészetekkel (tánc, színház, irodalom, film stb.)

A PFZ a korábbi években nagy sikerű együttműködést folytatott a Pécsi Balettel és a Bóbita Bábszínházzal Csajkovszkij A diótörő című művének előadásában. Hasonlóképpen sikeres volt a Müpával koprodukcióban megvalósított filmzenei projekt, A generális. Ezen a területen feltétlenül meg kívánom tartani a Bertók László Költészeti Díj Átadó összművészeti koprodukcióját, és a tervek szerint a következő évadban a nagysikerű Hunyadi-film élő filmzenével történő bemutatására vállalkozik a PFZ, valamint előkészíti A diótörő előadás megújítását és egy új karácsonyi koncerttel várja majd a családokat.

5.5. Átjárás más zenei műfajok között (jazz, könnyűzene, világzene)

A közönség számára felmutatott frissességen és újdonságokon túl a társulat rugalmasságának és nyitottságának fenntartását is szolgálja a különböző zenei műfajok közti átjárás. Tovább kívánom folytatni a Valentin napok kapcsán előadásra kerülő könnyűzenei és jazz crossovereket, valamint kiegészíteni olyan egyedi koprodukciós lehetőségekkel, amelyek szintén a közös, műfajokon átívelő együttműködések irányába mutatnak. A PFZ a vezetésemmel meghonosította a „minőségi crossover” műfaját, melynek lényege, hogy az elkészülő szimfonikus zenekari átirat nem csupán felnagyítja az eredeti könnyűzenei hangzást, hanem szimfonikus nagyzenekari formában újrateremti azt. A crossoverek e felfogása nem enged a minőségből, miután az eredeti zenei anyagot inspirációs forrásként és nem célként fogja fel. Az alkotás folyamata a zeneszerzői kompetenciákhoz hasonlóan összetett és magas szintű kvalitást kíván: az előadás valódi, nem merül ki a könnyűzenei produkció számára biztosított szimfonikus háttérben. E crossover alkalmas arra, hogy egyszerre nyújtson szórakozást és autentikus szimfonikus hangzást.

5.6. Ún. tematikus napok, esték meghirdetése

A korábbi évek gyakorlatában megjelenő tematikus napok koncertjei és kísérőprogramjai minden esetben nagy közönségsikert arattak. A Budapest Concerto hasonló koncepciója inspiráló számomra, így a PFZ ezen gyakorlatát indokoltnak látom kibővíteni, új elemekkel frissíteni a Társulatot foglalkoztató témákban, mely történhet egy-egy közismert általános téma (pl. természet) vagy kifejezetten zenei téma (pl. jubiláló zeneszerző) kapcsán is.

5.7. Közösségi projektek

A PFZ a következő öt évben ki kell, hogy dolgozza annak a módját, hogy évadonként egyszer egy kamarazenei formációval eljusson a város és a megye civil közösségeihez. Mindezek mellett fontosnak tartom, hogy a Fesztiválkórushoz és a Gyerekkórushoz hasonlóan a zenekart körülvevő társadalom tagjai lehetőséget kapjanak arra, hogy részt vegyenek egy, a PFZ-vel közös előadásban. Keresni fogom annak a forrását, hogy létre tudjunk hozni egy kétévente ismétlődő művészeti projektet, amiben a civilek színpadi szerepre jelentkezhetnek. Tervezem a Filharmónia Magyarországot koprodukciós partnernek megszólítani ezügyben, mivel a pécsi Zeneszüret Fesztivál kapcsán jelentős tapasztalata van a társadalmi összefogással létrejövő produkciók vonatkozásában. Jó példaként szolgál e téren számomra a Budapesti Fesztiválzenekar és a Győri Filharmonikusok. A közösségi projektet vonzó turisztikai célként is pozícionálnám, annak időpontját a turisztikai kiemelt időszakokhoz igazítva.

5.8. Kodály Központ innováció: CENTRAL OPERA – Kesselyák operaház

Az elmúlt két évadban színpadra állított Turandot és Aida szakmailag validálta Kesselyák Gergely általam is támogatott Central Opera projekt elképzelését, melyet a Kodály Központban tervez megvalósítani. A tervezett projekt a PFZ-től független, önálló cégben valósul meg, a zenekarral koprodukcióban. Az operaterv egy jelentős kulturális attrakció, ami nemzetközi turisztikai vonzerővel bír majd.
A terem akusztikai és zenekari árok adottságai páratlanok. A PFZ rezidens filharmonikus zenekarként biztosítja azt a szakmai alapot, amelynek hiánya egy projektalapon működő opera elképzelés „achillesi sarkát” jelenthetné. A Kesselyák Gergely által felvázolt és állami támogatásra váró projekt a Kodály Központot azon hangversenytermek és operaházak sorába illesztené, melyek specifikus operakínálattal lépnek fel, így a kulturális turizmus céldesztinációjaként is relevánssá válhatnak. A PFZ számára a projekt zeneszakmailag olyan kihívást jelentene, amely a hangversenytermi hangzást is fejlesztheti.

5.9. Jubileumok

A pécsi szimfonikus zene 2031-ben lesz 220 éves, amelyre a PFZ az ötéves igazgatói ciklusom alatt a kerek jubileumra szakmai partnerek bevonásával, minőségi tartalommal kívánok felkészülni. A 215. évi koncert előtt, melyet 2026. december 9-én tartunk, sajtótájékoztatón kívánom bejelenteni azokat az elemeket, amelyek az alábbiakban tervezettekből megvalósulnak. A jubileum zenei tartalmi elemeit a Művészeti Tanáccsal egyeztetve kívánom kialakítani. A zene mellett, azt kiegészítve szükségét látom annak, hogy lehetővé tegyük az alapító személyének és a zenekar történetének megismerését, valamint annak a láthatóvá tételét, hogy a zenekar otthona a 20 éves fennállását ünneplő Kodály Központ.
A konkrét tervek, amelyekkel a kinevezésem esetén meg fogom keresni az illetékes városi bizottságokat és szakmai partnereket, és kezdeményezni fogom

- a város illetékes bizottságánál Johann Georg Lickl köztéri mellszobrának elkészíttetését és elhelyezését,
- a Kodály Központ falán egy emléktábla elhelyezését a Pannon Filharmonikusok alapításáról és a hangversenyteremben való létezéséről,
- hogy a zenekar munkatársai működjenek együtt a Janus Pannonius Múzeum Genius Loci kiállításának szakmai vezetőjével és a Tudásközpont Helytörténeti Gyűjtemény vezetőjével annak érdekében, hogy fel tudjunk vázolni egy idővonalat, amely tartalmazza a zenekar 220 éves történetének meghatározó eseményeit és személyeit,
- hogy a zenekar történetéről megjelenjen egy magyar-angol nyelvű kiadvány, amely elérhető a Kodály Központban és a város turisztikai pontjain,
- hogy a Kodály Központ zászlótartóira kerüljön ki a PFZ logóját tartalmazó zászló és újuljon meg a karzaton található zenekari portréfal,
- hogy 2031-től a PFZ Örökös tagjai a színházhoz hasonlóan életjáradékban részesülhessenek,
- a jubileumi évben az alábbi zenei eseményeket az alábbi együttműködésekben kívánom valósítani, amennyiben a felkért partner nyitott a koprodukcióra:
    - a PFZ számára íratott kortárs magyar zenemű ősbemutatója a Kodály Központban és a Budapest Music Centerben,
    - Beethoven I.-IX. szimfóniákat feldolgozó lemez kiadása,
    - hagyományteremtő Zsolnay-bál szervezése a Kodály Központban,
    - művészeti-gazdasági konferencia a PTE-vel együttműködésben,
    - jubileumi élő adásban közvetített díszhangverseny az MTVA-val együttműködésben,
    - a Nemzeti Filmintézetnél egy olyan dokumentumfilm elkészítése, amely a 220 éves pécsi szimfonikus zenének állít emléket,

- a PFZ minden koprodukciós partnerénél, hogy a saját lehetőségei figyelembevételével vegyen részt a zenekar jubileumának megünneplésében,
- 220 gyerek bevonásával közösségi esemény szervezését.

Az együttes minden évadában reflektál azokra az aktuális jubileumokra, melyek egy-egy zeneszerzőhöz kötődnek, és munkásságukra irányítják rá a figyelmet. A következő igazgatói ciklus időszaka alatt aktuális jubileumok, amelyek a PFZ műsorszerkesztésére és együttműködéseire hatással lesznek:

- 2026 – Kurtág 100
- 2026 – pécsi egyéb művészeti jubileum: 120 éve született Victor Vasarely
- 2026 – az 1956-os forradalom 70 éves évfordulója
- 2027 – Ludwig van Beethoven halálának 200. évfordulója
- 2028 – Franz Schubert halálának 200. évfordulója
- 2028 – Einojuhani Rautavaara születésének 100. évfordulója
- 2029 – Frédéric Chopin születésének 220. évfordulója
- 2030 – Kodály Központ átadásának 20. évfordulója – 2030. december 16.
- 2031 – Pannon Filharmonikusok alapításának 220. évfordulója (PFZ 220) – 2030. december 9.
- 2031 – Liszt Ferenc születésének 220. évfordulója
- 2031 – Wolfgang Amadeus Mozart születésének 275. évfordulója
- 2031 – Johann Ludwig Bach halálának 300. évfordulója

IV. Programstruktúra

1. Nemzeti és rezidens

A PFZ a programstruktúráját a nemzeti zenekari minősítést magába foglaló KIM-PFZ közszolgáltatási szerződésben, valamint a rezidensi feladatokat tartalmazó PMJV-PFZ közszolgáltatási szerződésben foglaltaknak megfelelő kötelmek mentén alakította ki, melynek köszönhetően minden évben teljesíti a Pécs városa által előírt fizetőnézőszámra, koncertszámra és jegybevételre vonatkozó kötelezettségét, amely az Előadóművészeti Törvényben szereplő fizető nézőszámot meghaladja, egyéb specifikumaiban pedig kiegészíti azt. **A közszolgáltatási szerződésekbe foglalt, az általam kidolgozott programstruktúrában a PFZ minden évadban teljesített kötelezettségei számszerűsítve:**

- gondoskodik a művészek szakmai fejlődését elősegítő kamarazenei szakmai eseményekről,

- megjelenik külföldön évadonként min. 2 koncerten, a határontúli területeken min. kétévente egyszer,
- megjelenik a székhelyén kívül évadonként min. 5 alkalommal,
- megjelenik Pécs városában a Kodály Központon kívüli helyszínen évadonként min. 3 alkalommal,
- rendszeresen megjelenik a régió kulturálisan kevésbé ellátott területein,
- ad jótékonysági céllal hangversenyt,
- évadonként műsorra tűz legalább 2 kortárs magyar művet, ebből 1 ősbemutató,
- évadonként műsorra tűz legalább 5 klasszikus magyar művet,
- teret ad a fiatal művészek bemutatkozásának,
- legalább 2 alkalommal edukációs programot hirdet meg szakképzett szakemberek bevonásával,
- fizető nézők száma: min. 32.000 fő/évad,
- hangversenyek száma: 50 db/évad (Kodály Központban min. 32, max. 42 nagytermi hangverseny),
- jegy- és bérletbevétel: min. 32 000 000 Ft/évad,
- a városmarketing célokat, valamint a közönségszervezést célzó, kiterjedt marketing-értékesítési-kommunikációs munkát végez,
- kapcsolatot tart a régió oktatási, civil, turisztikai és egyéb szervezeteivel,
- fenntartja és foglalkoztatja a PFZ Fesztiválkórusát,
- ellát 140 szolgálatot a Pécsi Nemzeti Színház zenés színházi produkcióiban.

Mindezeket az elmúlt 10 évben kiegészítették a Modern Város Program szerződésbe foglalt indikátor számai, melyek a koncertek telítettségét és a médiamegjelenések számát is meghatározták.

A fentiek mentén kialakított, kiforrott, minden szakmai és közönségigényt kielégítő struktúra teret ad a művészek szakmai fejlődésének, kapcsolódik az oktatási programokhoz és a helyi turisztikai érdekekhez. **E struktúra lehetőséget nyújt megvalósítani a szerződésekben foglalt országos és nemzetközi jelenlétet, a társadalmi felelősséget és a számszakiakon túl azokat a szakmai igényeket is, amelyek a szimfonikus zene előadását és befogadását hosszú távon szolgálják.** Az alábbiakban részletezett programstruktúra

- biztosítja a Kodály Központ rendszeres szimfonikus zenei ellátottságát,
- különböző érdeklődésű közönségszegmenseket ér el,
- minden korosztálynak kínál bérletes koncertet a rendszeresség kialakításához,
- lehetőséget nyújt a jeles napok megünnepléséhez,
- bármilyen zeneszakmai igényt ki tud elégíteni,

- hagy rugalmas teret a meghívásoknak, vendégszerepléseknek,
- rendszeres lehetőséget ad a fővárosi megjelenésre, amely szakmai megmérettetés is egyben,
- időről időre bemutatkozik a nemzetközi zenei életben, amely szakmai kitekintést nyújt,
- megvalósítja a PFZ művészeinek teljeskörű, a szakmai szempontok szerint kellőképpen rendszeres és az alapbéreket megfelelően kiegészítő foglalkoztatását.

A programstruktúra megváltoztatására a következő öt évben abban az esetben van szükség, ha érdemben megváltozik a PFZ szerződésbe foglalt kötelezettségeinek volumene.

2. Programelemek

A PFZ programjai az alábbi struktúrában épülnek fel. **E struktúra lefedi a PFZ muzsikusainak és menedzsmentjének humánerőforrás kapacitását, hozza az elvárt nézőszám és bevételi igényeket, és azokat a tartalmi várakozásokat, melyek a nemzeti és rezidens feladatokból fakadnak.**

Legalább 32 koncert a Kodály Központban:

- 8 db Kodály-bérletes hangverseny
- 5 db Pannonicum bérletes hangverseny
- 4 db Flört bérletes hangverseny
- 3 db Musica Sacra bérletes hangverseny (1 koncert a Pécsi Bazilikában)
- Jeles napi hagyományos koncertek:
    i. Újévi koncert
    ii. Valentin-nap – 2 db koncert
    iii. Március 15.
    iv. Húsvéti ünnepi hangverseny
    v. Szeptember 1. Város napja
    vi. Hangverseny az elhunytak emlékére
    vii. Karácsonyi ünnepi hangverseny
- Rendszeres egyedi hangversenyek
    i. Jótékonysági koncert
    ii. Még1esély sorozat nyílt főpróbái
    iii. Koprodukciós koncertek
        a. Európai Bordalfesztivál
        b. Bertók László Költészeti Díj Átadóest
        c. Pécsi Balett – A diótörő

d. Opera előadás a Kodály Központban

Rendszeres fellépések itthon és külföldön

- 5 db bérletes koncert a Müpában
- Fővárosi koprodukciós előadások (Müpa, Zeneakadémia stb.)
- 4 db bérletes koncert az Eszéki Franjo Krežma Koncertteremben
- 2 db bérletes koncert a Musikverein Aranytermében (Musik der Meister sorozat)
- 1 db meghívás az ország nagyvárosaiba
- fellépések a Pécsi Bazilikában és a pécsi egyedi eseményekhez kapcsolódóan (pl. Tanuló Város Fesztivál)

Kamaraprodukciók

- Művészbejáró kamaraestek
- regionális kamarafellépések

Edukációs programok: octOPUS – minden korosztálynak fogjuk a kezét!

- Babzsák bölcsiseknek
- Csigaház ovisoknak
- Fantasztikus klasszikusok sulisoknak
- Flört fiataloknak
- Hangszerszelídítő zenesulisoknak
- Mesterek és tanítványaik tehetséges hangszereseknek
- PTE Opera kirepülőknek
- 6-18 éves korig a felnőtteknek szóló bérletes koncertekre a szülőkkel/nagyszülőkkel/tanárokkal együtt érkezve a belépés díjmentes

A Pécsi Nemzeti Színház zenés színházi produkciói

A PNSZ jellemzően párhuzamosan három produkcióban foglalkoztatja a PFZ-t, ezek közül 1 opera és kettő zenés színházi előadás műsorra tűzése a gyakorlat.

Eseti felkérések

A fenti fixnek tekinthető programstruktúrát eseti felkérések egészítik ki, melyek évadonként változnak.

3. Prioritások



A Kodály Központban a PFZ látja el azt a feladatot, amely a fiatalok *nem iskolai keretek között* történő megszólítását jelenti. Ennek érdekében a zenekar a legkisebbektől a legnagyobbakig bérletet kínál azért, hogy a rendszeres zenehallgatással és a koncertre járás szokásának kialakításával egyrészt hozzájáruljon minden korosztály lehetőségeihez, másrészt hogy a szimfonikus zene megismerésére és ezáltal elérhető legteljesebb hatására adjon lehetőséget korosztálytól függetlenül mindenkinek. A koncertek a legkisebbeknek szánt produkcióktól a felnőtteknek szóló sorozatokig ível, a vonósnégyes muzsikájától a kamarasorozaton át a nagyzenekari előadásokig. Ezeknek a sorozatoknak a fenntartása a következő öt évben is javasolt, változatlan formában, megújuló tartalommal.

A bérletes sorozatokról korosztálytól függetlenül

- **Babzsák bérletes sorozat bölcsiseknek** – évadonként összesen 4-4 koncertből álló sorozat keddi és szombati napokon: vonósnégyes kamaraformáció, kisbabáknak befogadható zenei tartalom (Mozart, Telemann, Vivaldi stb.) zenepedagógus részvételével
- **Csigaház bérletes sorozat ovisoknak** – évadonként összesen 4 koncertből álló sorozat szombat délutánonként: különböző hangszeres kamaraformációk zenei tartalma, amely alkalmas a szólamok megismerésére interaktív formában, mesei tartalommal kiegészítve
- **Fantasztikus klasszikusok bérletes sorozat általános iskolásoknak** szombat késő délutánonként, illetve a Lázár Ervin Program keretében – évadonként összesen 4 koncertből

(+LEP) álló sorozat: különböző hangszeres kamaraformációk zenei produkciója, amely alkalmas a szólamok megismerésére interaktív formában, mesei tartalommal kiegészítve

- **Flört bérletes sorozat fiataloknak és ismerkedőknek** – évadonként összesen 4 koncertből álló sorozat péntek esténként: a hangversenyek szakmai tartalma autonóm művészeti döntés alapján születik, ugyanakkor a koncertek a sorozat állandó házigazdájának kultúrtörténeti csemegéivel és a zenei tartalom bővebb bemutatásával kezdődnek a befogadás könnyítése érdekében
- **Művészbejáró kamarabérlet** – 4 kamarakoncertből álló sorozat, amely unikális lehetőséget nyújt az egyedi formációkban előadott, ritkán hallható művek megismerésére. A Kocsis-teremben zajló sorozat karnyújtásnyi közelségbe hozza a művészeket a közönséghez, nem csupán fizikai értelemben: a műsorösszeállítás a Művészeti Tanács szervezésében zajlik, és elsődleges szerepe a művészek által preferált művekre történő felkészülés, amely lehetőséget nyújt a fejlődésre
- **Pannonicum bérletes sorozat a hétköznap elfoglalt korosztálynak hétvégén** – évadonként összesen 5 koncertből álló sorozat: a hangversenyek szakmai tartalma autonóm művészeti döntés alapján születik, a korai (18.00) kezdés (és zárás) lehetővé teszi, hogy a koncertlátogatás a régiókból érkezők számára kényelmesebb legyen, valamint arra, hogy a hétvégét Pécsett töltő turisták is találjanak kínálatot a Kodály Központban
- **Kodály bérletes sorozat csütörtök esténként** – évadonként összesen 8 koncertből álló sorozat: a hangversenyek szakmai tartalma autonóm művészeti döntés alapján születik. A csütörtök esti időpont a hagyományos pécsi koncertélet megszokott időpontja. A sorozat közönsége a PFZ zeneileg nyitott törzsközönsége, amely szívesen fogadja az újításokat és a klasszikusokat egyaránt.
- **Még1esély bérletes sorozat rászorulóknak** – évadonként összesen 5 koncertből álló sorozat: a koncertek az esti előadások nyílt főpróbái, melyeken az esti programból válogatott 1-2 mű megszakítás nélkül hangzik el azoknak a rászoruló embertársainknak, akik intézményi keretek között érkeznek. A koncertek célja, hogy még egy esélyt adjon a résztvevőknek az örömre, a méltóságuk megélésére és a zene jótékony hatásainak tapasztalására.
- **Musica Sacra bérlet a méltó ünnepléshez** – évadonként három hangversenyen, melyeken elsősorban egyházzenei művek hangzanak el. A halottak napjához, karácsonyhoz és húsvéthoz kapcsolódó sorozat zenei tartalma a méltó ünneplést szolgálja zenei megkötések nélkül.
- **Pannon bérlet a Müpában** – öt péntek esti hangverseny a Müpában, mely több mint 20 éve folyamatosan teltházzal működik. A sorozat programszerkesztésében nincs szakmai megkötés, mivel a fővárosi gazdag zenei kínálatban a zenekar valóban szabadon adhatja elő azokat a

darabokat azokkal a vendégművészekkel, amelyekre kíváncsi, és amelyeket szeretne megmutatni a közönségének, nem kell megfelelnie más szempontnak. Természetesen a Müpa évadszerkesztése során kiderülő programütközések esetén a PFZ rugalmasan együttműködik.

A 2026/2027-es évad fő bérletes sorozatainak előzetes műsorterve

Kodály-bérlet

2026. szeptember 10.
Dohnányi/Rózsa Miklós/Bartók Béla
Közreműködik: Várdai István – cselló
Vezényel: Bogányi Tibor

2026. november 6.
Emlékműsor Kocsis Zoltán
halálának 10 éves évfordulóján
Vezényel: Káli Gábor

2026. december 10.
PFZ 215
Vezényel: Kesselyák Gergely

2027. január 14.
Saint-Saëns/Milhaud/Ravel
Közreműködik: Sarang Seohyun Kim – hegedű
Vezényel: Varga Gilbert

2027. március 4.
Liszt Ferenc: Krisztus
Közreműködik: Nemzeti Énekkar
Vezényel: Somos János Csaba

2027. április 15.
Beethoven 200
Közreműködik: Berecz Mihály – zongora
Vezényel: Keller András

2027. május 13.
Dvořák
Vezényel: Gerard Korsten

2027. június 10.
Verdi: Nabucco
Vezényel: Kesselyák Gergely

Pannonicum bérlet

2026. szeptember 19.
Glinka/Ribnyikov/Rahmanyinov
Közreműködik: Alexander Ramm – cselló
Vezényel: Kesselyák Gergely

2026. november 28.
Weber/Wagner
Közreműködik: Laduver Mihály – klarinét
Vezényel: Kesselyák Gergely

2027. január 23.
Kodály/Dohnányi
Vezényel: Vass András

2027. március 20.
Brahms/Lazić
Közreműködik: Dejan Lazić – zongora
Vezényel: Bogányi Tibor

2027. április 24.
Dvořák/Mahler
Közreműködik: Daniel Müller Schott – cselló
Vezényel: Henri Christopher Aavik

Flört bérlet

2026. november 20.
Hunyadi című filmzene vetítéssel
Vezényel: Illényi Péter

2027. február 21.
Takemitsu/Christian Jost/Holst
Közreműködik: Waseda Symphony Orchestra Tokyo
Vezényel: Kiyotaka Teraoka

2027. április 9.
műsor egyeztetés alatt
Vezényel: Andreas Ottensammer

2027. május 28.
Schubert/Karłowicz/Prokofjev
Közreműködik: Elvin Hoxha Ganiyev – hegedű
Vezényel: Michael Maciaszcyk

Pannon bérlet Müpa

2026. szeptember 18.
Glinka/Ribnyikov/Rahmanyinov
Közreműködik: Alexander Ramm – cselló
Vezényel: Kesselyák Gergely

2026. november 27.
Weber/Wagner
Közreműködik: Laduver Mihály – klarinét
Vezényel: Kesselyák Gergely

2027. január 15.
Saint-Saëns/Milhaud/Ravel
Közreműködik: Sarang Seohyun Kim – hegedű
Vezényel: Varga Gilbert

2027. március 19.
Brahms/Lazić
Közreműködik: Dejan Lazić – zongora
Vezényel: Bogányi Tibor

2027. április 23.
Dvořák/Mahler
Közreműködik: Daniel Müller Schott – cselló
Vezényel: Henri Christopher Aavik

4.Koprodukciók

Az együttműködések keretjellemzői a művészeti munka számára a PFZ esetében a következő kereteket jelentik:

- közös szakmai cél elérése a produkció létrehozása által
- időben – legalább egy évaddal előbb – történő egyeztetés
- közös produkciós költségviselés a felek erőforrás lehetőségeinek arányában
- megosztott részesedés a bevételből a költségvállalás függvényében
- megosztott elszámolása a fizető nézőszámnak
- együttműködés a marketing tevékenységben és a kommunikációban, megosztott költségviseléssel

Az első és legfontosabb, hogy a koprodukciós partnerek szakmai egyetértésben legyenek, és kölcsönös előnyöket jelentsen a produkció létrehozása. A koprodukció nem jelenti a díjmentes vagy bekerülési költség alatt történő szolgáltatást egyik fél részéről sem.

A következő öt év tervezett kiemelt koprodukciói és partnerei:

- **Solti György Nemzetközi Karmesterverseny** elődöntői Pécsett a Müpával együttműködésben
- Müpa-koprodukció a Pécs-Budapest-Bécs helyszíneken a **Liszt Ünnep** keretében
- Tóth Péter művének ősbemutatója a **Mohács 500** rendezvénysorozat keretében
- közreműködés a Pécsi Tudományegyetem új, 2026-ban induló **Pécs Pulse** fesztiváljában
- koprodukció a Jelenkor Kiadóval az összművészeti **Bertók László Költészeti Díj** díjátadóján
- évadonként **egy opera bemutatója a Nemzeti Énekkarral** együttműködésben
- hagyományos koprodukciók: **Bordalfesztivál, Tanuló Város Fesztivál** stb.
- a korábbi fejezetben leírt koprodukciós tervek a **Filharmóniával, ZSÖK-kel** stb.

5. Szolgálat

A PFZ minden évadban számos díjmentes szolgálatot lát el, melynek keretrendszere az alábbi:

- 140 szolgálatot nyújt a Pécsi Nemzeti Színház részére a PMJV-vel kötött közszolgáltatási szerződés szerint. E feletti kapacitás és annak költsége a PNSZ-PFZ közötti megállapodás függvénye.
- Szeptember 1-jén és március 15-én díjmentes ünnepi koncertet ad a PMJV-vel kötött közszolgáltatási szerződés szerint.
- Évadonként öt alkalommal díjmentes belépést biztosít a Még1esély sorozat keretében rászorulók részére az esti koncertek délelőtti nyílt főpróbájára.
- Évadonként egy jótékonysági koncertet ad a Polgármester engedélyével.
- A 6-18 éves korú gyerekeket díjmentesen engedi be a felnőtteknek szóló bérletes koncertekre.
- Díjmentesen elfoglalható helyeket tart fenn minden hangversenyen a kerekesszékesek és a látássérültek számára.

A PFZ erőforrásainak figyelembevételével a díjmentesen adott koncertek és lehetőségek körét nem javaslom bővíteni, mivel a fentiek finanszírozása (önköltség + nem realizált bevétel) a PFZ büdzséjét terhelik.

6. Edukáció

Az octOPUS összefoglaló névvel meghirdetett edukációs program két részből áll: egyrészt a családoknak szóló eseményekből és kezdeményezésekből, másrészt a hangszeres iskolásokat támogató programokból.

„Elismerem, hogy a komolyzene minőségi előadásának értő befogadóra van szüksége, ami befektetést igényel. Nem olcsó és nem könnyed műfajról beszélünk semmilyen tekintetben. Ugyanakkor meggyőződésem, hogy a fejlődés és innováció általános forrása a minőségi igénnyel élő, az ocsút a búzától megkülönböztetni képes ember. Ilyen emberré pedig nem születni lehet, hanem válni kell. A komolyzene nem idejétmúlt, ahogy a mélyben évszázadok óta lapuló ásványvíz sem poshadt. Érvényességét éppen azok az évszázadok adják, amelyek a hátunk mögött vannak. Az élő komolyzenei koncert pedig a polgári életforma részeként megemeli, kialakítja és fenntartja az ember igényszintjét."

Ezeket a szavakat a korábbi igazgatói pályázatomból idéztem, ugyanis fontosnak tartom most is kiemelni: az edukációs munka nem teher, hanem befektetés. **A PFZ célja nem a jövő koncertlátogatójának a „felnevelése", hanem a legkisebbektől kezdve a koncertre járó gyerekek kézen fogása és kísérése.** Közösen járjuk ugyanis a PFZ útját. A gyerekek a zene vonatkozásában nem kevésbé fontos kultúrafogyasztók, mint a felnőttek. Ahogy nem kevésbé fontos polgárai a társadalomnak, mint a felnőttek, csak még kevesebb időt töltöttek itt. A művészet még könnyebben finomítja és gazdagítja az ízlésvilágukat, nyitottságuk és elementáris kíváncsiságuk lehetővé teszi, hogy megismerjék és elfogadják: a zene sokféle, és nem kell lecövekelni a legegyszerűbb formák mellett, nyugodtan és bátran lehetnek a könnyűzene és a komolyzene fogyasztói egy személyben.

Családi program

A gyerekeknek szükségük van a szimfonikus zenében megismerhető összetettségre és annak hatására, és a szimfonikus zenének is szüksége van arra, hogy megérintse a szíveket, és a támogatók pártjára állítsa azokat is, akiknek nem egy-egy szimfonikus dallam a csengőhangjuk, de kiállnak az értékek mellett, és nem tekintenek kidobott pénzként a magas művészetekre költött forintokra. Hogy ez így legyen, mielőbb dolgunk van a gyerekekkel. Aki egyszer belekóstolt a szimfonikus zenébe, érezni fogja a hiányát, és keresni fogja, hogy újra és újra merjen belőle. **A PFZ dolga, hogy azoknak a családoknak és gyerekeknek, akik nyitottak, lehetőséget teremtsen a bekapcsolódásra.** Ezért tartjuk fenn minden korosztálynak családi időben a koncertjeinket, és ezért adunk díjmentes belépési lehetőséget a családdal érkező gyerekeknek. Fontos, hogy megtapasztalják, hogy a klasszikus zene nem egy tantárgy, hanem szükség: az életünk szerves része a mindennapokban és az ünnepekben egyaránt. Ugyanakkor **tisztában vagyunk azzal, hogy nem minden kisgyerek jutna el családi körben a koncertekre, ezért a PFZ évek óta részt vesz a Lázár Ervin Programban, amin keresztül sokszázan vesznek részt az iskolásoknak szóló programon**.

Zenetanulói program

A családi programon túl kifejezetten a hangszeren tanulókra is figyel a PFZ, és kapcsolódik a zeneiskolák és a zeneoktatás rendszeréhez:

- A fiatal zeneiskolásoknak **ún. Hangszerszelídítő workshopot** tart annak érdekében, hogy a gyerekek megtalálják az örömöt és a kitartáshoz szükséges motivációt a gyakorlás idején.
- A nagyobb, már versenytapasztalatokkal bíró fiataloknak bemutatkozási lehetőséget nyújt a **Mesterek és tanítványaik hangverseny**.
- A kiválóan éneklő gyerekek jelentkezhetnek a **PFZ Gyerekkórusába**, amely a zenekarral közös projektekben vesz részt.
- A **PTE opera tanszakos hallgatóinak vizsgaelőadását** a PFZ szervezi meg minden évadban a Kodály Központban.
- Együttműködés a **PTE Művészeti Kar Kvintesszencia Mesteriskolával**

V. Kodály Központ

1. Tények

A 15 éve megnyílt Kodály Központ minden várakozásunkat felülmúlta: az akusztikája páratlan, a közönségvonzása átlagon felüli, és az atmoszférája olyan közösségteremtő erővel bír, amely szinte magától működik. A szimfonikus zene valódi otthonra lelt ebben az épületben, amelyet Maxim Vengerov egy Stradivari hegedűhöz, egy nem muzsikus szakember pedig egy hatalmas hajóhoz hasonlított. Költői hasonlatok, de számomra a legfontosabb üzenetük az, hogy megragadják a művészet lényegét: **ez a ház túlmutat önmagán**. Személyesen vettem részt a terem tervezési és kivitelezési folyamatában, és tudom, hogy kifejezetten azzal a céllal épült, hogy Pécs túlmutasson önmagán. Száz évre épült hangversenyterem, amelynek olyan minőséget kell képviselnie, ami kiállja az idő próbáját.

A teremnek 2010-ben nem csupán a fizikai, hanem működési alapjai is lefektetésre kerültek, melyben szakértőként vettem részt. **A város vezetése, az üzemeltető és a rezidens zenekar hosszas és alapos egyeztetés után alakította ki azt a Működési Kódexet, amely biztosította az elmúlt 15 éves működés keretrendszerét, erre épült rá a PFZ programstruktúrája, városi támogatási rendszere és szakmai tervei.** A Működési Kódex PMJV Közgyűlésének egyetértésével módosítható, amely garantálja a város hosszú távú érdekeinek és az aktuális vezetőktől független, az eredeti szándék szerinti kontinuitásnak az érvényesülését. Igazgatói pályázatomban e Működési Kódexben foglaltak érvényesülésének folytonosságát veszem alapul. Szakmai véleményem, hogy az e kódexben foglaltak módosítása nem indokolt.

A PFZ rezidens szerepe a Kodály Központban lehetőség, felelősség és kötelezettség is egyben. Lehetőség, hogy a ház programjainak gerincét a PFZ adhatja, és lehetőség a kiváló infrastruktúra is. Lehetőség számunkra az is, hogy **a PFZ foglalhat először a terem naptárjába, melyet elsősorban az indokol, hogy a zenekar maga állítja elő a produkcióit, így a teljes társulat humánerőforrás menedzsmentje és szakmai fejlődése is függ a megfelelő ritmusú évadtervezés lehetőségétől.** Ugyanakkor a Kodály Központ rezidensének lenni hatalmas felelősség is: a zenekarnak alkalmasnak kell lennie arra, hogy a legszélesebb zenei kínálatot tartsa fenn mind a korosztályok, mind a zeneirodalom teljes spektrumában. A PFZ minden koncertjén magas színvonalú produkciót tud nyújtani a kortárs zenében éppúgy, mint a barokk, a klasszikus, a crossover vagy az opera műfajában, nem beszélve a kamara- és összművészeti előadásokról. Mindezt azzal a kötelezettséggel teszi, hogy megfelel a koncertszám- és nézőszám-előírásnak, bevételi kötelezettségnek, és a Kodály Központ naptárjában 1 évvel előre megjelöli az adott produkció várható szakmai tartalmát. **Jó előre kell terveznie tehát annak érdekében, hogy a terem további programjai szabadon leköthetők legyenek. Mindezt teszi úgy, hogy az üzemeltetőnek a teljes büdzséjének arányában jelentős mértékű bérleti díjat és rezsit fizet a terem használatáért.**

Büszke vagyok arra, hogy az elmúlt másfél évtizedben a PFZ adhatta a komolyzenei koncertek 70%-át a házban. Gratulálok a Filharmónia Magyarországnak és a ZSÖK Nkft.-nek, amiért kiváló produkciókkal tovább gazdagították a ház kínálatát. A Filharmónia, PFZ és ZSÖK között természetes „munkamegosztás” alakult ki a meghívott produkciók tekintetében is:

- a Filharmónia meghívja a házba a hazai állami fenntartású együtteseket és a külföldi zenekarokat, míg
- a PFZ meghívására évadonként egy-két alkalommal a hazai nemzeti zenekarok és kisebb együttesek lépnek fel, többek között a Pécsi Tudományegyetem és a Zeneakadémia zenekara,
- a ZSÖK jellemzően a kamaraegyüttesek és a műfaji határokat átlépő produkciók számára nyújt lehetőséget.

A pécsi terem látogatóinak a száma messze kimagasló a lakosságarányhoz képest, így a zenei befogadók nagy száma is igazolja, hogy Pécs valóbana kultúra városa. A Kodály Központ e tekintetben tehát beváltotta és túl is szárnyalta a vele kapcsolatos 2010-es célokat és reményeinket.

2. Javaslatok

A jövőre vonatkozóan a PFZ szempontjából az alábbi három témában javaslok előrelépést a harmonikus munkavégzés és a szinergiák jobb kihasználása érdekében:

- Javaslom, hogy **a Kodály Központ rendelkezzen a ZSÖK által életre hívott és koordinált évadszerkesztő bizottsággal, szintén a ZSÖK-PFZ-Filharmónia együttműködésében**. A PFZ érdekelt abban, hogy a Kodály Központ a lehető legszélesebb zenei kínálattal érje el a közönséget, amelyhez az adott kötelezettségei mellett rugalmasan tud alkalmazkodni, és ezt várja a partnerszervezetektől is. A tervezett programok összehangolása a közönség érdekeit is szolgálja.
- **Javaslom egy, a ZSÖK által életre hívott és koordinált, ZSÖK-PFZ-Filharmónia marketing team felállítását, melynek feladata a Kodály Központ mint világszínvonalú akusztikával rendelkező hangversenyterem szakmai brandjének építése**: mivel a felnövekvő közönség egyértelműen a helyet tekinti a zene otthonának, elsősorban a Kodály Központ kommunikációs csatornáin keresztül tájékozódik. A programokat kínálók közvetlen és közvetett érdeke, hogy a ház márkaépítése a lehető megmagasabb színvonalon történjen.
- Javaslom, hogy **keressünk lehetőséget a terem hiányzó és amortizálódott elemeinek szakmai program szerinti, pályázati forrásból finanszírozott fejlesztésére**: a 15 év nyomott hagyott a házon, és vannak elemek, melyek jelenleg korlátot szabnak a tartalmi lehetőségek legteljesebb kihasználásának. Vannak beépített funkciók, amelyek nem működnek (pl. zongorakiemelő, audiovizuális rendszer), és vannak elemek, amelyek kifejlesztése indokolt (pl. ponthúzók, automatizált kamerarendszer stb.)

A Kodály Központban a PFZ működését a korábbi évek gyakorlata és a fenti javaslatok megvalósítása mentén képzelem el.

A fentieken túlmenően egy további strukturális javaslattal élek: **kezdeményezni fogom, hogy a PFZ-ZSÖK között fennálló, határozott idejű bérleti szerződést változtassuk meg határozatlanra, és ezzel egyidejűleg a PMJV-ZSÖK szerződésébe kerüljön bele, hogy a PFZ mekkora területét használja a Kodály Központnak, és ez hogyan függ össze a város által biztosított támogatási volumennel**. A PFZ 2010-es beköltözésekor mélyreható elemzés előzte meg azt, hogy hogyan alakítsuk ki a PFZ kötelezettségét és ehhez mekkora volumen tartozzon a ház használatából. Ez a mérték 2010 óta nem változott, ez jelenti a PFZ programstruktúrájának és a támogatásának az egyik alapját. Sajnos ennek a mértéknek a megfogalmazása rossz dokumentumba (PFZ-ZSÖK szerződés) került bele, melynek következményeként a mindenkori ügyvezetővel a szerződés lejártakor újra és újra végig kell érvelni a 2010-es szándékot és az arány reális voltát. Azért kezdeményezem, hogy ez az arány kerüljön át a PMJV-ZSÖK szerződésébe, hogy a ZSÖK mindenkori vezetése a PMJV közgyűlése által jóváhagyott aránnyal kezelje a PFZ bérletidíj fizetési kötelezettségét. (Hasonlóképpen ahhoz az elvhez, ahogy a közgyűlés jóváhagyásával, a PMJV-PFZ szerződésében, és nem egy PFZ-PNSZ szerződésben szerepel a PFZ díjmentes szolgálatszám kötelezettsége a PNSZ-ben.) **Véleményem szerint egyedül PMJV közgyűlése**

dönthet arról, hogy a PFZ-t illető Kodály Központ térhasználati- és díjfizetési aránya megváltozzon, mivel a zenekar programstruktúrája és városi támogatási volumene is összefüggésben van ezzel, nem is beszélve arról, hogy a város így tudja az üzemeltető felé a PFZ-re vonatkozó szándékát érvényesíteni, az aktuális ZSÖK ügyvezető személyétől függetlenül. Természetesen a fogyasztásarányos rezsi kifizetését nem kívánom vitatni.

3. Tervek

A Kodály Központ megnyitása előtt a zenekar rendszeresen fellépett a régió más nagyvárosaiban (Kaposvár, Szekszárd), ugyanakkor a Kodály Központ megnyitása után a terem pozícionálása érdekében a tájelőadásokat minimálisra csökkentette, és regionális közönségszervezői munkára fektette a hangsúlyt, így a nagyzenekari jelenlétet sok száz kamarazenekari jelenlét váltotta fel. Az elmúlt másfél évtized alatt sokezer fő utazott Pécsre a régióból a zenekar koncertjeire, melyet az együttes pályázati forrásból a buszköltségek csökkentésével, illetve buszos utak megszervezésével támogatott. A régióból több bérletes csoport utazik rendszeresen Pécsre, és az egyedi koncertekre történő érdeklődés is jelentős. Elmondható, hogy **a Kodály Központ regionális beágyazódása, a regionális zenei igényszint megemelése megtörtént**, ugyanakkor az utazási nehézségek miatt a régióban élők segítése feladat maradt.

A következő időszakban prioritás, hogy **a PFZ kamaraszimfonikus és kamaraegyüttesek regionális jelenléte újra rendszeres legyen**, amely lehetővé teszi a régióban élők számára, hogy lakóhelyükön részesüljenek ízelítőből a Kodály Központban elérhető előadásokból. Ennek megvalósítására a Pécsi Tudományegyetem Művészeti Karának zenekarával és a megújításra kerülő Pécsi Szimfonietával, a PFZ kamaraszimfonikus együttesével törekszünk. A közönség visszajelzései szerint az eseti regionális jelenlét mára nem elégíti ki a régióban élők zenei igényét, viszont lehetőséget ad azoknak, akik nem engedhetik meg maguknak a rendszeres Pécsre utazást.

VII. Együttműködések

A PFZ ismertségének és elismertségének egyik kulcsa abban rejlik, hogy a kezdeteknél felismerte, hogy **a támogató környezet elsődlegesen fontos a fejlődéshez, azt pedig kizárólag mindkét fél számára előnyöket rejtő együttműködésekkel lehet kialakítani**. A win-win együttműködések alapja a megfelelő szakmai felkészültség, a megbízhatóság és a közönségkapcsolati munka garanciája. A PFZ különös figyelmet fordít arra, hogy a számára rendelkezésre álló kommunikációs felületekkel is segítse a partnerséget. Egyik legfontosabb igazgatói feladatomat a szakmai és társadalmi együttműködések

folyamatos ápolásában látom: **a PFZ már alapításakor a társadalmi felelősségvállalásban gondolkodott, de egy modern szimfonikus együttes nem is tehet mást, minthogy a művészeti tevékenységét a művészeinek és a körülötte élőknek a jól-létére fordítsa**. A lehető legmagasabb közönségszám elérését célzó energiabefektetés és a sokrétű programkínálat sem öncélú: **a művészet társadalmi hasznosságának a műfaj fennmaradását szolgáló növelése közérdek**. A minőségi szimfonikus zene össztársadalmi támogatottsága abban az esetben valósítható meg hosszú távon, ha senki nem kirekesztettnek, hanem meghívottnak érzi magát. Jómagam nem hiszek a klasszikus zene széleskörben fogyaszthatóvá egyszerűsítésében, sokkal inkább a társadalmi befogadóképesség növelésében. Kodály szavait idézve a „zene mindenkié", és a szimfonikus együttesek felelőssége is, hogy egyrészt a minőséget képviseljék és azt mindenki számára elérhetővé tegyék, másrészt minden generációban megkeressék a zenére nyitottakat, és segítsék a befogadási képesség fejlődését. Ebben a munkában az együttesek nincsenek egyedül: a nívós szakmai partnereken felül számos szakmai és civil szervezet szintén a társadalom jóllétének a javítására jött létre, és a rábízottak iránti hivatástudattal dolgozik. E szervezetekkel való élő kapcsolat a PFZ közösségépítő programjának a része, és ezt a következő öt évben is fenn kell tartani, fejleszteni kell.

1. Stratégiai partnerek

A PFZ stratégiai partnerei az évad Kodály Központbeli rezidensi feladatain túl olyan állandó, mind szakmai, mind márkaépítési szempontból kulcsfontosságú helyszínek, amelyek megteremtik a zenekar nemzeti jellegének nem csupán eseti, hanem az évadok során végigfutó, és évadokon átívelő, állandó jellegét.

1.1. Müpa, Budapest

A PFZ a Müpa megnyitása óta teltházas bérletsorozatot tart fenn a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben. A nagysikerű sorozat húsz éve alatt a zenekar számos kiváló vendégművész hazai bemutatkozását tette lehetővé, változatos műsorával és odaadásával ezer fős stabil, bérletes közönségbázist épített ki a fővárosban. A sorozatban a koncertek számát nem kívánom növelni, és a PFZ saját rendezésben nem szükséges, hogy jobban reprezentálja magát a fővárosban.

A stratégiai partnerség jelentősége több annál, mintsem, hogy a PFZ a bérletes sorozatának öt koncertjére kibérli a fővárosi koncerttermet. Ennek oka, hogy a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyterem ***nemzeti* jellege megkívánja, hogy reprezentálja a hazai szimfonikus zenekarokat,**

mely nagyköveti feladatot a vidék Magyarországáról a Müpában Pannon Fiharmonikusok látja el. A Kodály Központ átadásával megteremtődött Pécsett is az az akusztikai állandó környezet és igény, melyben a PFZ olyan fejlődést produkált, amely **alkalmassá tette arra, hogy a Müpa elsődleges hazai koprodukciós partnereként gondoljon a zenekarra**. A bérletes koncertjein túl az együttes évadonként legalább öt alkalommal együttműködik a Müpával, nem csupán a fővárosban. A következő évadban 2026 őszén az együttműködés keretében a Müpa által szervezett **Solti György Nemzetközi Karmesterverseny nyolc elődöntője lesz a Kodály Központban**, melyen a PFZ játszik. Ugyancsak a Müpával és a Nemzeti Énekkarral együttműködésben a **Liszt-évad keretében Liszt Krisztus című művének előadására kerül sor koprodukcióban a Müpába, Pécsett és Bécsben**.

A Müpa sorozat és koprodukciók havi rendszerességgel olyan helyzetet teremtenek a PFZ számára, melyben a zenekar kilép és szakmai szempontból magasabb szintre lép abból a kontextusból, melyben maga teremti meg a színvonal horizontját. Ez **a kilépés rendkívül fontos ahhoz, hogy a saját mindennapi horizontot a PFZ ne önmagának igazolja vissza: a rendszeres Müpa megmérettetés és kritikai visszacsatolás „külső fülként" van jelen**, és ennek a tapasztalatnak a megélése nem engedi, hogy bárhol máshol a társulat alább adjon a szakmai igényéből.

1.2. Musikverein, Bécs

A PFZ nemzetközi jelenlétének kulcsfontosságú helyszíne a bécsi Musikverein, melynek Aranytermében fellép évadonként 2 hangversennyel a Musik der Meister bérletes sorozat keretében. **A zenekar tehát rendszeres meghívást kap a terem egyik legrégebbi bérletes sorozatába, színvonalas programmal és hazai szólistákkal, karmesterekkel.** Ezek a koncertek nem turisztikai látványosságok, ugyanakkor a hangversenyekre minden alkalommal buszokkal kísérik a pécsi és fővárosi zenerajongók az együttest az OTP Travel szervezésében. A 2026 januárjában megvalósult, teltházas és álló tapssal végződő hangverseny után a **Die Presse** az alábbi kritikát fogalmazta meg:

"Debussy művét egy elsőrangú fuvolista vezette, homogén, rugalmas vonósok kíséretébe ágyazva, Kesselyák Gergely karmester vezényletével a zenekar tiszta-romantikus, ***elbűvölő, sőt, igencsak szemtelenül jó volt****. A Berliozban sem mutatott a zenekar gyengeséget (egy billenés volt az egész esten),* ***örömmel zenéltek, nem rutinból****."*

E kritika számomra a következő öt év elérhető céljai közé emeli azt a lehetőséget, hogy a Musikvereinban lévő jelenlét számosságát vagy az Aranyterem kínálatában való megjelenés rangját emeljük. Nemzeti zenekarként a zene fővárosában történő rendszeres és a művészeti produktum iránti

helyi igényből fakadó megjelenés a magyar zenekultúra nemzetközi színvonalának elismerését jelenti. A Collegium Hungaricum partnersége is mutatja, hogy a hazai kultúrdiplomácia számára büszkeség a PFZ jelenléte Bécsben.

A társulat számára az évadban kétszer fellépni a nemzetközi közönség előtt és megtapasztalni a hangos ovációt annak a visszaigazolása, hogy az együttes jó úton jár. Sokkal többet jelent a személyes munkamotivációhoz, mint bármilyen ígéret.

1.3. Franjo Krežma Koncertterem, Eszék

A PFZ nemzetközi jelenlétének a bécsi sikeren túl a déli határon átívelő példátlan együttműködés: **a hazai minőségi munka eredményeként a horvát kulturális miniszter jóváhagyásával az eszéki Franjo Krežma Koncertterem rezidensi szimfonikus zenekari feladatait látja el a PFZ, melynek keretében évadonként 4 koncertet adhat zenekarunk.** Az unikális felkérés indoka, hogy a nemzetközi zenei szcénába beágyazott regionális, modern és komplex működést magáénak tudó zenekar olyan tapasztalattal és gyakorlattal bír a Kodály Központ rezidensi feladatainak ellátása miatt, amely tapasztalatok az eszéki terem számára is gyümölcsözőek lehetnek.

A szintén nem eseti meghívásról szóló stratégiai együttműködésben a horvát partner az európai zenei műfajhoz illő, európai jellegű együttműködési készségről tesz tanúbizonyságot akkor, amikor belátja, hogy a PFZ szakmai kvalitása és közelsége számára nem konkurencia, hanem lehetőség, és felkéri a magyar zenekart arra, hogy lássa el a terem rezidensi feladatait, segítse kiépíteni a komolyzenei hangversenyeket fogyasztó kultúra barát közönséget Eszéken. Jelenleg vezetőváltás van a terem élén és egy nagyobb hangversenyterem is épül magánberuházásként a városban, így bízhatunk abban, hogy a kiváló kapcsolat eredményeképpen bővülni fognak a zenekar lehetőségei.

Az eszéki felkérés és jelenlét annak a visszaigazolása, hogy a kulturális ipar valóban működik, **a megszerzett tudás a művészet piacán is tud zenekari szinten értékké válni, nem csupán a turnék és eseti meghívások keretében**. A zenekar számára fontos nemzeti feladat a határontúli jelenlét, és külön örömöt jelent, hogy ennek legjobb megvalósítóját a horvát kollégák és döntéshozók a PFZ-ben látják.

2. Szakmai partnerek

A PFZ folyamatosan együtt dolgozik állandó és stratégiai partnereivel. Irányításommal a legszínvonalasabb szakmai közegben működik az együttes, melynek körét a következő évben bővíteni kívánom, és még több koprodukcióval gazdagítani.

Pécsett:

- Zsolnay Örökségkezelő NKft.
- Kodály Központ
- Pécsi Nemzeti Színház
- Filharmónia Magyarország
- Pécsi Tudományegyetem
- Pécsi Zenéért és Zenészekért Egyesület
- Pécsi Turisztikai Kerekasztal
- Pécsi Város Horizontális Kulturális Munkacsoport
- Pécsi Balett
- Bóbita Bábszínház
- PTE Zeneművészeti Intézet
- Bartók Béla Férfikar Alapítvány - Bordalfesztivál
- Jelenkor Kiadó
- Rotary Club Pécs
- Pécsi Tanuló Város Fesztivál
- Dél-dunántúli Kulturális Ipari Klaszter
- Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara

Országosan:

- Zeneakadémia
- Budapest Music Center
- Szimfonikus Zenekarok Szövetsége
- Magyar Zenei Tanács
- Cziffra Fesztivál
- Fesztiválakadémia Budapest
- MMA
- MTVA
- minden szimfonikus zenekar Budapesten és vidéken egyaránt

A 2003-as stratégiai célnak megfelelően a PFZ a regionális hatáskörén túlmutató, országos jelentőségű zenekarrá nőtte ki magát, melynek első lépése volt a fővárosi megmérettetés. A budapesti Pannon bérletének elindulása még a Müpa megnyitása előttre datálható az Olasz Intézetben. A Müpában az első bérletes hangversenyt adta az együttes, és azóta is egyetlen nem fővárosi székhelyű együttesként 5 koncertes bérletsorozattal van jelen a házban. E stabil bérletes koncertet minden évadban számos budapesti felkérés egészítette ki az elmúlt két évtizedben. A PFZ együttműködik a fővárosi zenekarokkal, koprodukciós partnere a Müpának, a Nemzeti Énekkarnak, a BFZ-nek, a Zeneakadémiának, a Budapesti Fesztiválakadémiának, az Eötvös Péter Kortárszenei Alapítványnak, a BMC-nek, a Cziffra Fesztiválnak stb. **A fővárosi jelenlét egyik legfontosabb eredménye a szakmai visszacsatolás, a szcénát érintő diskurzusokban történő részvétel és a szakmai megmérettetés: a PFZ nem csupán Pécsett bizonyítja, hogy a legkiválóbb együttesek sorába tartozik, és jól felismerhető, egyedi hangzással bír.**

Az országos megjelenés egyik kiaknázatlan lehetősége, ha a PFZ az ország régiós központjaiban rendszeres fellépéseket vállal, a pécsi zenei decentrumban létrehozott magas színvonalú koncertek utaztatásával. A Kodály Központban megvalósuló koncertek ismétlése jelenleg Budapesten, Eszéken és Bécsben zajlik, illetve egy-egy cserekapcsolaton alapulva Győrben és Debrecenben kerül bemutatásra. **A következő öt évben ki kell alakítani a Filharmónia Magyarországgal erre vonatkozóan egy szorosabb együttműködést, melynek keretében a PFZ produkciói előadásra kerülhetnének az ország vidéki nagyvárosaiban.** A zenekar kifejezetten figyelmet fordít arra, hogy minden évadban sor kerüljön legalább egy magyar zenemű ősbemutatójára is, melyek szintén érdemesek a bemutatkozásra más helyszíneken, a határainkon innen és túl.

3. Közoktatási partnerek

Fontosnak tartom, hogy a zene pedagógiai területével stratégiai szempontból foglalkozzon az együttes. Kiváló kapcsolatot ápolok a KLIKK és az iskolák vezetőivel, a művészeti oktatás teljes spektrumával. A következő öt évben fókuszba kell állítani a zenekari zenészutánpótlás kérdését, és segítséget kell nyújtani a pedagógusok munkájához.

- pécsi és regionális zeneiskolák, általános és középfokú iskolák
- Pécsi Művészeti Gimnázium
- PTE Művészeti Kar és a Pécsi Tudományegyetem közgazdaságtudományi és kommunikációs tanszékei
- a budapesti Semmelweis Egyetem

A zenéhez közvetetten kapcsolódó, ugyanakkor a regionális jelenlétet meghatározó szakmai kapcsolat a zeneoktatás teljes spektrumával és a Magyar Művészeti Akadémia regionális központjával való intenzív és napi kapcsolatépítés. A PFZ művészei mindhárom képzési szinten jelen vannak a régió zeneiskoláiban. Ezen felül a PFZ és a **Pécsi Tudományegyetem** között sokrétű együttműködési megállapodás jött létre és újul meg évről évre. A megállapodás szakmai képzési együttműködéstől az egyetem dolgozóinak megvásárolt jegyeken át az egyetemi Alumni Találkozóhelyévé vált Müpás sorozatig terjed. A művészeti és közgazdasági képzések eredményeinek integrálása és a hallgatók gyakorlati képzésében való részvétel szintén a PFZ regionális jelenlétét segítik. Az MMA-val rendszeres szakmai kapcsolatot tart fenn a zenekar. A fenti együttműködések folytatása feltétlen indokolt.

4. Szociális partnerek

- a Még1esély sorozat partneri köre:
  - Szivárvány Idősek Otthona Bátaszék
  - Mohácsi Egyesített Szociális Intézmény
  - Fogd a Kezem Alapítvány
  - Dorothea Otthon
  - PMJV ISZI Pécs Zipernowsky Idősek otthona
  - People First
  - Tüzér Utcai Idősek Otthona
  - MBE Pécs
  - Inszi Pszichiátriai Betegek Nappali és Közösségi Ellátása
  - Nyugdíjasház
  - Kerek Világ Alapítvány Integrált Intézmény
  - Fogyatékosok Nappali Intézménye

5. Támogatók

- A PFZ legjelentősebb támogatója a **Kulturális és Innovációs Minisztérium**.
- A 2025-ben újjáalakult **PFZ Támogatói Kör** tagjai folyamatosan bővülnek, jelenleg 50 támogatót tudhat magáénak.

- Közösségi támogatás: a PFZ együttműködik a **Pécsi Közösségi Alapítvány** közösségi támogatásokat generáló kampányaival, melynek eredményeként például a Hangszerszelídítő programja a 2026-os éven közösségi finanszírozással valósul meg.
- **Art is Business** – a PFZ 2026-ban részt vesz a vállalati és a kulturális kapcsolatok bővítésére létrejött szervezet felsővezetői mentorprogramjában, melynek keretében a vállalati támogatások becsatornázásának bővítéséről kap első kézből információt a szervezet.
- **Adó1%** felajánlók: a zenekar kiemelt figyelmet fordít arra, hogy közönségét a felelős rendelkezésre biztassa, melynek eredményeként évről évre bővül az adó 1%-átfelajánlók száma.

6. Külföldi partnerek

A PFZ része a komolyzenei szcéna nemzetközi hálózatának. Köszönhető ez egyrészt annak, hogy minden évadban **számos külföldről érkező vendégművész lép fel az együttes koncertjein**, másrészt annak, hogy a zenekar az elmúlt két évtizedben tudatos külföldi jelenlétre koncentrált. **A menedzsment a legjelentősebb művészügynökségekkel tartja a kapcsolatot, és rendszeresen részt vesz a külföldi szakmai konferenciákon.** A PFZ megújulását követő összes vezető karmestere szintén a nemzetközi színtéren bizonyított művészek köréből került ki.

A PFZ szlogenje így hangzik: a minőség nagykövete. A 2003-as megújulás előtt a zenekar rendszeres, évi több hetes olyan külföldi turnékon vett részt, melyek nem nívós hangversenytermekbe történő, művészeti célú meghívásoknak tettek eleget, hanem sokkal inkább a szolgáltatási szektor kínálataként működtek. A megújuláskor minőségi időre volt szükség a szakmai fejlődéshez, ezért a zenekar ezeket a turnékat lemondta. A művészeti igénnyel végzett munka nem engedi meg a színvonal alatti produkciókba történő kirándulást: a muzsikusok egyik legfontosabb eszköze a hallása. A tisztaság, az együttjáték és a közösen megformált egyedi hangzás kialakításához olyan színvonalú művészek és előadások szükségesek, amelyek folyamatosan emelik a szintet, nem pedig újra és újra lejjebb adnak belőle. **Több évnyi hallgatás után a külföldi zenei színtér magas szintjén lépett vissza a nemzetközi piacra az együttes, és mára a bécsi Musikverein Musik der Meister sorozatának állandó meghívottjaként teljesítette be azt a célt, amely a nemzetközi márka átpozícionálására vonatkozott, új perspektívát adva a zenekarnak.**

A már említett eszéki és bécsi koncerteket jelentős felkérések és meghívások is kiegészítik, ilyenek voltak a Magyar-Török évad **isztambuli és ankarai nyitó hangversenyei**, vagy a **lengyelországi Wrocław**

újonnan nyílt koncerttermében történő bemutatkozás, melynek keretében **a következő évadban második alkalommal lép fel a Wrocław Baroque Ensemble a PFZ Fesztiválkórusával Pécsett**. A külügyminisztérium felkérésére a PFZ fellépett a balkáni fővárosokban, **Szarajevóban, Zágrábban, Ljubjanában és Belgrádban** is. A nemzetközi kapcsolatok a szcénában jelenleg átrendeződnek: a jelentős anyagi forrást igénylő fellépéseket a zenekarok önerőből nem tudják finanszírozni, ezért valódi tartalommal bír a PFZ szlogenje. A „nagyköveti" pozíció egy állami szándékot és finanszírozást feltételez, amire a PFZ nemzeti együttesként aspirál: a határontúli, a V4 és a közép- és dél-európai hangversenytermekben célja bemutatni a magyar zene színvonalát a helyben élő külhoni magyarok és a befogadó nemzetek számára. **A 2026/2027-es évadban a PFZ ismét fellép Wrocław-ban és első alkalommal mutatkozik be a csehországi Olmütz-ban.**

A PFZ egyedi hangzásának kialakítása sok időbe, energiába és pénzbe került. Kiváló kulturális exportcikke lehet hazánknak a nemzeti kultúra reprezentálására, melynek eléréséért a következő öt évben is tenni fogok.

VIII. Marketing és kommunikáció

A PFZ az országban az elsők között alkalmazott művészeti marketingtevékenységet, melyet magas színvonalú szakembergárda végez a kezdetektől. A márkaépítés alapja a már említett szlogenben összegezhető: a minőség nagykövete. A zenekar márkaépítésének célja a hosszú távon fenntartható, folyamatos fejlődésre lehetőséget kapó, széles közönség- és társadalmi bázissal rendelkező, nemzetközi szinten jegyzett művészeti társulat jó hírnevének kialakítása és megőrzése.

A nagyköveti márkajelzés, mely a kétnyelvű logó használatától az edukációs szellemiségig terjed, a nemzetköziséget, a társadalmi szereplők közti közvetítést és a zene szeretetének követi szerepét betöltő szerepvállalást is jelenti. A PFZ márkaépítésének alapja nem az imázsmarketing, hanem a munkakultúra, a szervezet szellemisége és minden outputja (zene, szöveg, grafika, film stb.) A belső szakmaiság és hozzáállás minősége alapvetően határozza meg a kívülről érzékelhető márka képét, ezért a szervezeti kultúra és a belső kommunikáció alapvető fontosságú.

A szlogen „minőség" fogalmának üzenetei a szervezeti kultúrában:

- zenei: felkészültség/ihletettség = egyedi hangzás/autentikusság
- pénzügy: tisztaság/precizitás = törvényesség/átláthatóság
- marketing: céltudatosság/tudás = kreativitás/naprakészség
- értékesítés: odafigyelés/közösség = proaktivitás/személyesség

- PR & komm.: kapcsolat/igényesség = kiváló kapcsolatok/színvonalas tartalom
- brand: bizalom/mélység = megbízható imázs/nem „felfújt” képek
- projekt: precizitás/stabilitás = kontrollált folyamatok/alaposság

A szlogen „nagykövet” fogalmának üzenetei a gyakorlati munkában: a PFZ művész és menedzsment munkatársai magának a PFZ-szervezetnek és a komolyzene „országának” nagykövetei. Ez egyéni (solo) és közösségi (tutti) felelősséggel is jár, melyet minden munkavállalónak fel kell vállalnia, ha a PFZ keretein belül kíván dolgozni.

Ez a felelősségvállalás jelenti a PFZ nagyköveti márkaüzenetének alapját a szervezeti kultúrában:

- a PFZ munkavállalói tisztában vannak vele, hogy a zenekar „országát” képviselik, és ez mit jelent (magas színvonal, nem hideg profizmus, emberség, együttműködés stb.).
- A munkavállalók jellemének és magatartásának tükröznie kell a PFZ szellemiségét akkor is, amikor ez nehéz (pl. érdekérvényesítéskor, vitában, kényelmetlen helyzetekben stb.).
- A PFZ művész és menedzsment munkatársainak megfelelő felkészültséggel kell rendelkezniük.
- A PFZ-t képviselő munkatársaknak kiváló kommunikátornak kell lenniük: egy nagykövet hidat képez, kapcsolatot épít mindenhol, ami a saját „országán” túl van, és együttműködik nemzetközi szinten is a szakmai partnereivel.
- A jó diplomata megnyerő és kifogástalan stílusban kommunikál befelé és kifelé is.
- Védelmet nyújt és segít a hozzá fordulóknak: empátiával és társadalmi felelősségvállalással él.
- Közvetíti szűk értelemben vett „országa” és nemzete tradícióit és kortárs kultúráját minden lehetséges eszközzel és minden helyzetben.

Az elmúlt évtizedben zajló kommunikációs forradalom megmutatta, hogy **csakis egy stabil, a szervezeti kultúrában is tükröződő márka alapra épített, és azt egy folyamatosan megújuló eszközparkkal megjelenítő brandépítés az, amely hosszú távon fenntartható eredményt tud felmutatni**. A szervezet munkavállalói maguk is építik a brandet, és a márka jó hírneve visszahat az értékesítési hatékonyságra.

A PFZ fő feladata ezen a területen a megfelelő szakemberek alkalmazása, akik a folyamatosan változó eszközökben hatékonyan tudnak használati prioritásokat kijelölni, megfelelő tartalmat generálni és céltudatosan dolgozni. A hangversenyek értékesítését támogató közvetlen megkeresések, valamint a marketing és kommunikációs tevékenység a már meglévő márkaértékre épít, ugyanakkor azt gyengítheti vagy erősítheti. Irányításommal a PFZ olyan integrált kommunikációs-értékesítési-marketing (KÉM) munkát végez, amelynek feladata a márka értékének növelése mellett a legnagyobb elégedettség, nézőszám és „láthatóság” (hallhatóság) elérése. Mindezt csak a szervezeten belül

megvalósuló marketingkommunikációs tevékenységgel lehet hatékonyan elvégezni, mivel alapvető fundamentuma a gyorsaság, rugalmasság, magas szintű szakmai kompetencia és döntési képesség.

- Minden értékesítési célú tevékenység működésének (jegy- és bérletárak, akciók, kedvezmények, közönségkapcsolat, jegypénztár, értékesítési partnerek köre stb.) mind formájában, mind tartalmában koherensnek kell lennie a márka üzenetével és alapértékeivel: a márkát prémium termékként pozícionálni, ugyanakkor edukációs és ingyenes hozzáférést is biztosítani.
- A külső és belső kommunikációs munka minden eleme (tartalom, stílus, kreativitás stb.) a márka építésének alapvető eleme, mely hordozza a PFZ márkaüzenetét, így megbízhatósága, hitelessége és minősége alapvetően fontos kritérium: a kor igényeinek megfelelő kommunikációs csatornák használata a közönség különböző korosztályának igényei szerint, a vizualitás igényének kielégítése a szakma lehetőségeihez mérten.
- A marketing az üzenet elegáns „célbadobásának” művészete: az erőforrások szűkössége miatt szükséges az értékesítési eredmények függvényében folyamatosan változó, rugalmasan racionalizált marketingkampányok alkalmazása, a megfelelő médiakapcsolatok és kompetenciák elsajátítása, a megújuló marketingeszközök beemelése az eszköztárba, (adatmarketing, online marketing, AI), lehetőségeinek ízléses, a magas művészethez illő kiaknázása.

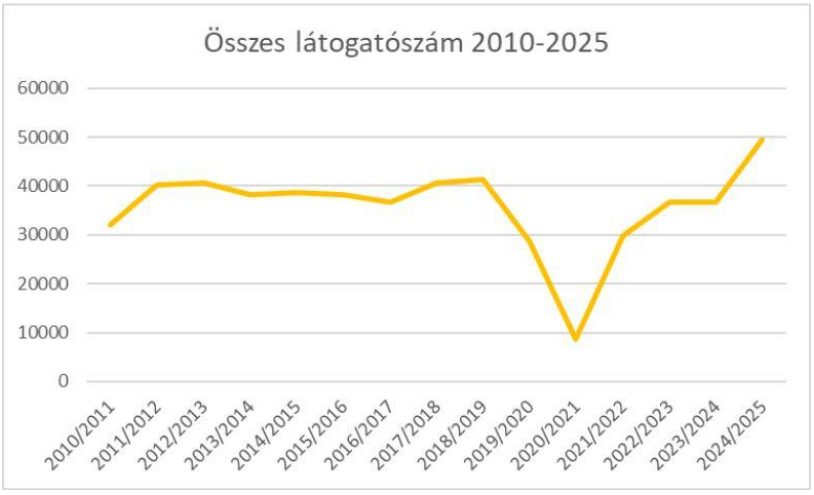
A zenekaroknál nem érvényesül a színházaknál tapasztalt „repertoárhatás”, mivel a koncertek jellemzően egyszer hangzanak el. Az értékesítés sikere a zenekar imázserején, a kínálat specifikumai által megcélzott közönségszegmensek célzott elérésén és a közvetlen kapcsolatápoláson múlik. Mivel a PFZ művész-zenekar, a műsorok nem a közönség igényére reflektálnak, hanem igényt teremtenek. A marketing, kommunikáció és értékesítés feladata a közönségben felkelteni a vágyat a „PFZ-élmény” rendszeres átélésére. A közönség a csecsemőktől az idősekig számos korosztályt felölel, így az értékesítés a bizalomra épülő üzenetekkel, személyes megszólítással, ugyanakkor az adatmarketing eszközeivel kell, hogy éljen.

A kontrollált értékesítési folyamatok miatt a PFZ kiterjedt kapcsolati hálóval rendelkezik a vásárlóival, közönségszervezőivel, az együttműködés révén a Lázár Ervin Programmal, a KIM Kultkredit programjával, a zeneiskolákkal, oktatási intézményekkel, a Pécsi Tudományegyetemmel, nagy létszámú szakszervezetekkel, kamarákkal, többek között a Pécs-Baranya Kereskedelmi és Iparkamarával, a Magyar Egészségügyi Szakdolgozói Kamara Baranya Vármegyei Területi Szervezetével, a Pécsi

Egyházmegyével, a Europe Direct központokkal és a régiós közművelődési intézmények közönségszervezőivel.

A PFZ következő öt évében a közönségadatbázis kezelése jelentős fejlődésre szorul, sürgető egy kulturális CRM bevezetése. Az újabb és újabb közönségrétegek megszólítására a PFZ octOPUS összefoglaló néven korosztályos programokat, sorozatokat hirdet, ugyanakkor a márka-kommunikációnak is követnie kell a fiatal célcsoportok kommunikációs szokásait olyan módon, hogy az koherens legyen a márka minőségével. Épp emiatt például a közösségi média aktuális trendjei és gegjei, bármennyire is nagy a kísértés, véleményem szerint nem követhetők automatikusan, mivel maga a műfaj nem az instant fogyaszthatóság üzenetét kívánja hordozni magáról: sokkal inkább a slow-life életstílusban és a fenntarthatóságban gondolkodás a sajátja, semmint a másodpercekben kifejezhető tartalmak gyártása Ez nem azt jelenti, hogy a PFZ kommunikációja nem kívánja követni a trendeket, azonban az irányításom alatt ez a követés tudatos és kidolgozott kell, hogy legyen, még akkor is, ha ezzel „időt veszítünk”. Meggyőződésem, hogy J. S. Bach és Bartók Béla érvényessége nem ezen az „elvesztegetett” időn fog múlni.

A PFZ a közönségével is közösséget alkot, és ennek a közösségnek a kapcsolatát minden egyes művész és munkavállaló segíti, nem csupán a közönségkapcsolati munkatársak. Ugyanakkor kiemelten fontos a személyes, közvetlen hangvételű, problémamegoldó és segítőkész hozzáállás. Meggyőződésem, hogy a gondos és sokrétű programstruktúrának, a minőségi szakmai tartalomnak és a közönség közösségként való kezelésének köszönhető, hogy a PFZ egyike lehet az országban azoknak a zenekaroknak, amelyek közönsége meghaladja a Covid előtti látogatószámot, és többszöröse a Kodály Központ előtti időszaknak:



A humán- és pénzügyi források a marketing területén rendkívül szűkösek, ugyanakkor a lehetőségek igényeket is teremtenek a fogyasztóban. Egyszerre van jelen az információs túlterheltség és az információ habzsolása. A márkaépítésben és marketingkommunikációban ezért a legfontosabb a tudatos, stratégiai tervezés. A jelenleg zajló változási tempóban öt év hosszú idő ahhoz, hogy konkrét eszközökre vonatkozó terveket jelöljek meg, ugyanakkor a következő folyamatokat biztosan elindítom:

- elsődlegesen a hangversenyekre és a közönségre fókuszálás a valós világban:
    - a közönségtalálkozók lehetőségeinek a feltérképezése
    - hangversenyek befogadását segítő előzetesek
    - a közösségszervezés kiaknázatlan lehetőségeinek feltérképezése és megvalósítása
- kommunikációs munkacsoportok létrehozása az alábbi témák köré:
    - belső kommunikációs eszközök hatékonyságának felülvizsgálata és fejlődés, válaszul a generációs kihívásokra
    - online zenei tartalommegosztás elveinek és lehetőségeinek közös átgondolása a disztribútori szerződés előkészítéséig
    - a Minőségi próbajátékot kiegészítő szakmai visszacsatolási rendszer kidolgozása
    - podcastsorozat tartalmi terveit összeállító szakmai csoport
    - zenekari short videók és fiataloknak szóló csatornák koncepcióját kidolgozó szakmai csoport
- évadonként legalább egy koncertfilm készítése és publikálása
- a Bartók Rádióval megkezdett együttműködés folytatása
- a PFZ muzsikusait fókuszba állító videó- (Zeneszövők) és podcastsorozat folytatása
- a zenekar edukációs közönsége kommunikációs igényeinek a folyamatos szondázása
- az értékesítés során befolyó vásárlói adatok marketingcélú felhasználásának tökéletesítése
- az AI keresőre optimalizált tartalomra fókuszálás az online térben
- az AI grafikai és videókészítési hasznosságának (kreativitás, humor) beemelése a marketingmunkába
- a művészeti értékein túl a klasszikus zene egyéb pozitív hatásainak kommunikációja: digitális detox; élményszerzés; a zene terápiás hatása (serkenti a memóriáért és a térbeli tájékozódásért felelős agyterületeket, segíti a koncentrációt és az információk mélyebb rögzítését, inspirálja az elme asszociatív képességeit, segíti az alkotófolyamatokat, csökkenti a vérnyomást és szabályozza a szívritmust, csökkenti a kortizol szintjét a szervezetben, „boldogsághormont” szabadít fel, csökkentheti a krónikus fájdalomérzetet, segítheti a műtét utáni felépülést, enyhíti a szorongás és depresszió tüneteit, segít az elalvás előtti ellazulásban és a mélyebb alvási ciklusok elérésében, stb.)

A társadalmi felelősségvállalást a PFZ a jótékonysági hangversenyein, a rászorulóknak adott Még1esély sorozatán és egyedi együttműködésein keresztül gyakorolja. **Közvetett társadalmi szerepvállalásként az évad kommunikációja szolgál**: a művészeti programok elkészítése után a zenekar megfogalmazza azt a fontos üzenetet, amelynek egy évadon át kiemelt teret ad a kommunikációs felületein. A 2024/2025-ös évad ALL-IN üzenete: add bele magad abba, amit csinálsz, és vállalj felelősséget érte. Ezta zenekar a művészeti szerepvállaláson túl idén faültetéssel erősíti meg a cselekvés szintjén. **Az évadok erőteljes üzenetének megtartása a következő évadokban is indokolt: segíti az imázsépítést, kreativitásra ad lehetőséget, és a közönség kapcsolódását is könnyíti.**

IX. Gazdálkodás

A szimfonikus zenekarok, így a PFZ gazdálkodásának kiindulási alapja három, a zenekar működését meghatározó tényezőn alapszik:

1. **A zenekar funkciója: a PFZ esetében ez a nemzeti együttesként szükséges széles repertoárral bíró, operát is játszani képes filharmonikus zenekar**. Ez a meghatározás alapvetően kijelöli a művek előadásához szükséges művészek számát. A hangversenyzenekarok alapja a kvalitásos muzsikus. Az egyedi hangzás csak stabil társulattal érhető el, ezért **a fluktuáció jelentős kockázat** a minőség megtartásában. **A gazdálkodás minimuma tehát a megfelelő anyagi juttatással foglalkoztatott megfelelő számú és kvalitású muzsikus olyan jövőképpel, amely kellő motivációval bír az elköteleződésre.**

2. **A zenekar kijelölt helye és hatóköre:** a PFZ rezidensként **a Kodály Központ koncertjeinek javát adja, amely sokrétű feladat, ugyanakkor az országban a legjelentősebb mértékű bérletidíj-fizetési kötelezettsége van**. Az együttes országos és nemzetközi hatóköre kijelöli a vendégművészek és karmesterek minimális horizontját, amely **hazai, magasra pozícionált szólistákat és euró alapon szerződő külföldi vendégművészeket jelent**.

3. **A zenekarral szemben támasztott minőségi igény:** a kvalitásos művész minőségi munkájának az egyik ismérve hasonló a versenysportolóéhoz. A jelentős kiesések, leállások rontják a hatékony tanulás és állandóan megbízható színvonalon történő muzsikálás képességét, **a folyamatos, a minőségi szint határértékén történő foglalkoztatás eredményezi a leghatékonyabb hangszeres helytállást**. Ennek következménye az, hogy **a koncertek száma csak olyan mértékben csökkenthető, amely a folyamatos terhelést biztosítani tudja**. A

művészek bérezésének fontos eleme az ún. előadási-díj. A művész-zenekaroknak az a sajátossága, hogy nem stadionkoncerteken**, hanem a klasszikus** koncertek számának maximalizálásával és értékesítésével érnek el **saját bevételt**. Szintén költséges műfajspecifikus jellemző, mely a minőséget befolyásolja**, a megfelelő hangszerpark folyamatos fejlesztési igénye**.

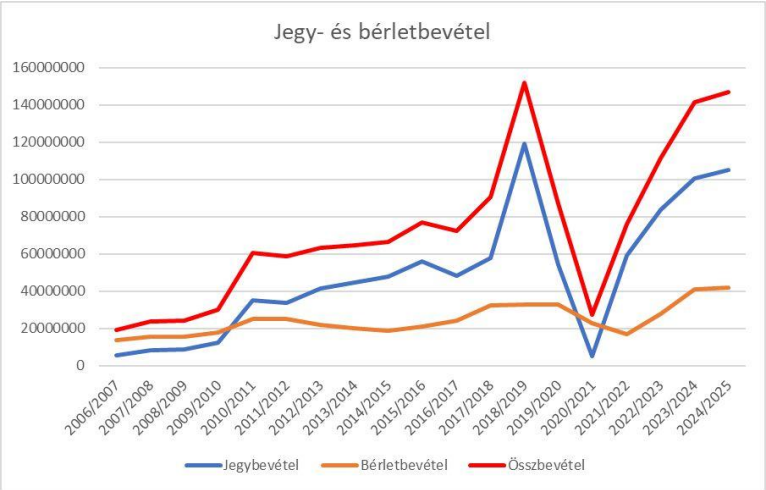
A fentiekből következik, hogy a PFZ gazdálkodásának elemei függő viszonyban vannak egymással: bármelyik jelentősen elmozdul, a teljes működést rántja magával. Ebből következően a következő igazgatói időszak stabilizációs törekvéseinek legfontosabb célja a zenekar status quo-ját biztosító pénzügyi alapok megteremtése az állam és a város, valamint a gazdasági élet szerepvállalásával.

Az alábbi pénzügyi tények és célok a fenti oldalakon bőven kifejtett művész-zenekari közfeladat ellátásból, és az azt ellátni tudó kvalitásos munkaerő és színvonalas programalkotás *szükségességéből* következnek. A PFZ kiemelten közhasznú non-profit szervezet, így a szakmai feladatai kell, hogy meghatározzák a gazdasági szerkezetét, és *pénzügyileg indokolt, reális célokat* kell, hogy kitűzzön mind maga, mind pedig a forrásait biztosító támogatók elé. A következő táblázatok e szükségeket és realitásokat fogalmazzák meg a számokban.

KIINDULÓ ÁLLAPOT	**2025**	**2025**
	M Ft	%
Saját árbevétel	***265***	***15,9%***
Jegy / bérlet értékesítés	165	
Honoráriumok	60	
Vállalkozási tevékenység (tárgyért; bizományos ért)	40	
Támogatások	***1 389***	***83,6%***
Állami/minisztériumi normatív támogatás - átfutó	700	
Fenntartói támogatás / PMJV Modern Város Program	350	
Fenntartói támogatás / PMJV bérfejlesztés	87	
Modern Város Program támogatás	212	
Egyéb pályázat - PFZ	40	
Egyéb bevételek	***8***	***0,5%***
ÖSSZESEN bevételek	**1 662**	**100%**
Személyi kiadások - munkavállalók, szuperbruttó	***1 053***	***63,4%***
Kodály Központ - bérlet és üzemeltetés	***80***	***4,8%***
Egyéb alapműködési kiadás + ELÁBÉ	***150***	***9,0%***
Marketing és kommunikáció	***40***	***2,4%***
Produkciós kiadások	***309***	***18,6%***
Beruházások, tárgyi eszköz beszerzések	***30***	***1,8%***
ÖSSZESEN kiadások	**1 662**	**100%**

A PFZ lelkét a benne dolgozó 130 magasan kvalifikált munkavállaló adja, mely kollektívából 100 főt tesznek ki a zeneművészek. A hangversenyzenekarok, így a PFZ gazdálkodását is alapvetően a személyi jellegű kiadások határozzák meg, az éves költségvetés közel 65%-a alapvetően a bérekre és járulékokra fordítódik. Sajnálatos módon a zenekari művészek és a zenekarnál egyéb szakmai munkakörökben foglalkoztatottak éves átlagos jövedelme 2025-ben nem éri el az országos (KSH) bruttó átlagbér szintjét sem, holott a helyes célkitűzés a diplomás átlagbér szintjének elérése lenne. Örvendetes fejleménye az elmúlt éveknek, hogy a PFZ-nél elsősorban nyugdíjazások miatt megüresedő **zenészi állásokra meghirdetett próbajátékokon rendszeresen jelentős a túljelentkezés, és a hazai tehetséges művészek mellett határon túlról is érkeznek a megmérettetésekre zenészek** zenekari álláshely reményében. Ennek köszönhetően az elmúlt években több fiatal muzsikus is csatlakozott a társulathoz annak ellenére, hogy egyre kiábrándítóbb a számukra, hogy milyen alacsony jövedelmet tud a PFZ felkínálni, akár fővárosi, de különösen nemzetközi viszonylatban. **A legfőbb gazdálkodási cél mindezek miatt a következő években az, hogy a PFZ bérnívóját felzárkóztassuk a diplomás átlagbér mindenkori szintjére**, igazodva emellett a hazai, elsősorban fővárosi zeneművészeti jövedelmek szintjéhez. Ez a záloga annak, hogy a muzsikusainkat meg tudjuk tartani, képesek legyünk **kvalitásos zeneművészekkel fiatalítani a zenekart, kiszámítható, belátható és vonzó életpályát, egzisztenciát biztosítva a számukra**.

A zenekari működés gazdálkodási aspektusában vezérelvként rögzíthető, hogy **a mindenkori költségvetés kétharmada a személyi jellegű kiadásokra fordítandó, egyharmada pedig az összes többi működési kiadásra**, beleértve a produkciós kiadásokat, alapműködési költségeket, karbantartási- és beruházási tételeket. Az elmúlt években a szükségesnél és kívánatosnál érdemben kevesebb forrás fordítódott beruházásokra (1,8%), elsősorban **a hangszerpark folyamatos megújítása és minőségi fejlesztése maradt el**. Amennyiben a bérek esetében célként kitűzött diplomás átlagbér szintjét sikerülne megközelíteni, akkor a költségvetési egyensúly helyreállhatna, és a megnövekedett átlagbérek által meghatározott teljes költségvetés harmadából lehetőség lenne a produkciós-, működési- és beruházási célok élhető, kiszámítható megvalósítására is.



Az elmúlt évek lezárt gazdasági beszámolói mindezek mellett tartalmaznak egy örvendetes és előremutató eredményt is: **a PFZ saját bevételei, a jegy- és bérletértékesítés, valamint a különböző szakmai együttműködések, koprodukciók révén keletkező honorárium jellegű bevétel együttesen az éves költségvetés 15%-át meghaladó mértékűek voltak, ami az előadóművészet nagyzenekari szegmensében egyértelműen átlag feletti eredmény**. Külön siker, hogy a saját bevétel érdemi export bevételt is tartalmaz, hiszen Horvátországban (Eszék) és Ausztriában (Bécs) is rendszeresen ad koncerteket a zenekar. A következő öt év reális gazdálkodási célja az alábbiak szerint a zenekar szükségének megfelelően a főösszeg növelése a bérszínvonal javítása érdekében, valamint azon belül a belső egyensúly százalékos arányának a helyreállítása. Gazdálkodási cél továbbá, hogy a működésben fenntartsuk a legalább 15%-os saját bevétel mértékét akkor is, ha a remélt bérszínvonal-emelkedés miatt a költségvetés mindenkori főösszege, így annak 15%-a is egyre nagyobb összeget jelent majd.

Meghatározó kiadási tételek éves növekedési rátája 2025. kiinduló év alapján	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2031**
Személyi kiadások - munkavállalók, szuperbruttó	15%	10%	20%	15%	15%	10%
Kodály Központ - bérlet és üzemeltetés	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Egyéb alapműködési kiadás + ELÁBÉ	10%	8%	8%	8%	8%	8%
Marketing és kommunikáció	5%	25%	10%	10%	10%	10%
Produkciós kiadások	5%	25%	10%	10%	10%	10%
Beruházások, tárgyi eszköz beszerzések	5%	80%	5%	5%	5%	5%

ÜZLTEI TERV 2026-2031 (M Ft)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saját árbevétel (jegy-, bérlet értékesítés, honoráriumok)	291,5	320,7	352,7	388,0	426,8	469,5
Államháztartásból származó támogatások (minisztérium + önkormányzat együtt)	1 554,0	1 779,1	2 079,6	2 356,3	2 671,9	2 926,5
Egyéb bevételek (szponzor, kamat, bérlet, stb.)	8,4	9,2	10,2	11,2	12,3	13,5
ÖSSZESEN bevételek	**1 854**	**2 109**	**2 443**	**2 755**	**3 111**	**3 409**
Személyi kiadások - munkavállalók, szuperbruttó	1211,0	1332,0	1598,5	1838,2	2114,0	2325,4
Kodály Központ - bérlet és üzemeltetés	80,0	84,0	88,2	92,6	97,2	102,1
Egyéb alapműködési kiadás + ELÁBÉ	165,0	178,2	192,5	207,9	224,5	242,4
Marketing és kommunikáció	42,0	52,5	57,8	63,5	69,9	76,9
Produkciós kiadások	324,5	405,6	446,1	490,7	539,8	593,8
Beruházások, tárgyi eszköz beszerzések	31,5	56,7	59,5	62,5	65,6	68,9
ÖSSZESEN kiadások	**1 854**	**2 109**	**2 443**	**2 755**	**3 111**	**3 409**

A főképp személyi kiadások növekedése hajtotta kiadási főösszeg emelkedés jelentősnek tűnik, de a 2020-2025. közötti évek tapasztalatai alapján nem irreális. A társaság gazdálkodása akkor maradhat egyensúlyban, ha az államháztartásból származó támogatási összeg (minisztérium/állam és önkormányzat együttesen) növekménye lehetővé teszi a kiadás szerkezet módosulását és a kiadási főösszeg emelkedését. Az államháztartási támogatások esetében ez azt jelenti, hogy szakmai célkitűzésekből levezethető gazdasági célok megvalósítása esetén a 2025-ös támogatási összeg nominálisan közel a duplájára nőne. Ez különösen ambíciózusnak látszó elgondolás, de lényeges kiemelni, hogy az ágazat alulfinanszírozottsága különösen a vidéki művészeti szervezetek esetében jelentős, és ennek korrekciója a következő években várható önkormányzati és állami oldalról is.

X. Összegzés

Nem szükséges hosszúra nyújtani az összegzésemet. Visszautalva a bevezetőre, a pályázat írása során is meggyőződhettem arról, hogy a PFZ minőségét mindenki elismeri, és büszke a sikerére. A pályázatomban azt kívántam összefoglalni, hogy milyen sok döntés, mennyi kitartás és milyen bonyolultan jól funkcionáló rendszer szükséges ahhoz, hogy a zenekar működése ilyen legyen. Egy ilyen rendszert kizárólag gondos és hozzáértő kéz tud egyben tartani, mivel egy emberekből álló szellemi ökoszisztéma nem egy perpetuum mobile.

Álljon itt összegzésül 12 pont, amit mindenkinek tudnia kell, aki bármilyen módon kapcsolódik a zenekarhoz:

1. A PFZ megújulása és sikere nem az én egyszemélyes történetem, hanem széleskörű egyetértés következménye pártoktól függetlenül a társulat, a város és az állam azonnali együttműködésével és egyetértésével.
2. A PFZ előadóművészeti szervezet, így a működése az *Előadóművészeti törvény* hatálya alá tartozik.
3. A PFZ kötelezettségeit nemzeti és rezidensi közszolgáltatási szerződések határozzák meg, amik szabályozzák, hogy mennyit játszunk, milyen minőségben, és hány főnek kell hallgatni minket.
4. Az állam és a város mindenkori együttműködése *szükséges* a zenekar fenntartásához.
5. A PFZ nem zenei szolgáltató, hanem *művész-zenekar*: elsődleges működési szempontja a művészet és a művészek érdeke, ami a közönség javára válik.
6. A PFZ *nem rendezvényszervező cég*, hanem egy művészeti társulat, amelynek szüksége van a társulat munkáját szolgáló, cégbe integrált és kvalitásos menedzsmentre.
7. A PFZ nem a kész zenei előadások *kereskedésével* foglalkozik, hanem a zenei előadások *létrehozásával*.
8. A PFZ munkavállalói felsőfokú végzettséggel rendelkező, döntően teljes munkaidőben foglalkoztatott művészek.
9. A PFZ büdzséjének a 65%-át a munkabérek adják ki úgy, hogy a kollégáink bérszínvonala nem éri el a pedagógusok átlagbérét.
10. A PFZ jelentős munkaidőt fordít a zenekar költségén a Pécsi Nemzeti Színház zenés produkcióira.

11. Nem a PFZ határozza meg a Kodály Központ egyéb programjait, és nem ingyen használja a hangversenytermet és az irodákat, hanem bérleti díjat és rezsit fizet.

12. A PFZ a Nemzeti Fiharmonikusok mellett az egyetlen „nemzeti és rezidens” feladatkört ellátó zenekar hazánkban.

Személyesen azt tudom vállalni a következő öt évben, hogy a fenti 12 pont tudatában mindent megteszek azért, hogy a PFZ ne rekedjen meg, sőt – a művészetektől elvárt módon – folytatni tudja azt a sikertörténetet, amelyet várunk tőle, és elérje azt a stabil állapotot, amelyben a jelenlegi színvonal hosszú távon fenntartható.

Az ötödik év végén, 2031-ben sorra kerülő 220 éves jubileum kiváló alkalmat nyújthat mindannyiunk számára, hogy már csak ünnepeljünk, mert közösen elértük, hogy:

- a Pannon Filharmonikusok Pécs város alapvető, minden gazdasági körülmények között megtartott kulturális intézményei közé tartozik,

- hosszú távon deklarált módon stabilizálódott és transzparens a Kodály Központban betöltött rezidensi pozíciója, ahogy a pécsi színházi társulatnak az épületében elfoglalt pozícióját sem kérdőjelezi meg senki 130 éve,

- az állam a zenekart a Kodály Központtal karöltve olyan stratégiai decentralizációs művészeti társulatként kezeli, amelynek pénzügyi forrásai nem kevésbé stabilak, mint az állam által fenntartott szervezetekéi, csak azért, mert nem a fővárosban van a székhelye.

Emlékezzünk 2002-re, amikor egy közösség azt mondta, hogy egy európai színvonalú művészeti társulatot fog építeni magából. Nem akármerre indultunk, és nem is bárhova értünk. A célunk a következő öt évre az, hogy ez az eredmény a városi és állami rendszerekben is stabilizálódjon. Hatalmas változást hoztunk létre a magyar zenei életben, és ez a változás konszolidációra érett. Mindenki azt szeretné, hogy büszke maradhasson a PFZ-re, és ehhez a fenti célok elérésére van szükségünk.

A PFZ jelenleg a béke szigete. Igaz ez a belső világunkra, és arra is, amit a közönségünknek mindebből megmutatunk. Néha viharfellegek gyülekeznek, és egy-egy nagyra korbácsolt hullám akkorára tornyosul felettünk, ami ijesztő is lehet. Egy művészeti társulat felsővezetőjeként azt tartom a legfontosabb feladatomnak, hogy biztos szemmel és füllel tudjam megkülönböztetni az ocsút a búzától, olyan karmestereket, művészeket, munkatársakat és partnereket válasszak és állítsak a PFZ mellé, akikkel közösen sikerül a minket körülvevő tengerzúgás közepette is bizonyítani, hogy az a zene, amit tőlünk hallhatnak, nem hallható máshol, mástól.

Az elmúlt két évtizedben olyan értéket teremtettünk, ami egy szimfonikus zenekar legnagyobb kincse: a PFZ-nek van saját hangzása, erős a társulati közösségtudata és jól felismerhető a márkája, ami a minőségre épül. A vezetői, döntéshozói pozíciókban nem jószándék felelősség, hanem eredményfelelősség van.

Amennyiben elnyerem a kinevezést, a következő öt évben arra fogok koncentrálni, hogy az együttesért felelős emberekkel együtt megtartsam a szervezet egyensúlyát, és inspiráljuk a művészeket a szabad alkotásra. Ehhez hívom és várom mindazokat, akik a zenekar lassan 220 éves történetében ezekben az években döntenek a sorsáról. Döntsünk közösen jól.

Pécs, 2026. február 4.

……

Horváth Zsolt