

---

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

---

Készítette: Horváth Zsolt

---

Pécs, 2021.02.16.

---

## Tartalomjegyzék

<b>Mindenekelőtt.....</b>	<b>2</b>
<b>Helyzetkép.....</b>	<b>7</b>
<b>Presztízs: helyi érték, országos példa, nemzetközi minőség.....</b>	<b>7</b>
<b>A COVID: hatás-ellenhatás.....</b>	<b>18</b>
<b>A művészeti műhely.....</b>	<b>20</b>
Alapvetések.....	20
Repertoár.....	28
<b>NEXT: tíz év mögöttünk, tíz év előttünk.....</b>	<b>32</b>
<b>Kodály Központ: ritka kincs, csiszolatlanul, bezárkózva.....</b>	<b>35</b>
<b>Rejtett veszély: jelentős generációváltás a zenekarban.....</b>	<b>42</b>
<b>Nehézségekről.....</b>	<b>49</b>
PNSZ: rendezetlen színházi kötelezettség.....	49
ZSÖK: a leányvállalati státusz.....	52
<b>Gazdálkodásról.....</b>	<b>54</b>
Beszédes számok: erősen bővelkedő és ér(in)thetetlen.....	54
Pénzügyi egyensúly: de meddig?.....	55
Művészeti marketingkommunikáció.....	64
<b>Összegzésképpen.....</b>	<b>67</b>

### Mellékletek:

- Szervezeti organogram
- Szakmai önéletrajz
- Végzettséget igazoló dokumentumok
- Nyilatkozatok
- Dr. Miseta Attila PTE rektor ajánlása
- Eötvös Péter zeneszerző, karmester ajánlása
- Káel Csaba, MÜPA vezérigazgató ajánlása
- Gőz László, Budapest Music Center igazgató ajánlása
- Erkölcsi bizonyítvány másolata

„Kell, hogy minden ember, midőn férfikorúvá fejlődött, megállapítsa, minő ideális cél érdekében akar küzdeni, hogy e szerint alakítsa egész munkálkodását, minden cselekedetének mineműségét.”

Bartók Béla

## Mindenekelőtt

2002. október 9. jeles dátum az életemben. Akkor született a lányom, alig pár nappal azután, hogy Pécs Megyei Jogú Város Közgyűlése megszavazta a Pécsi Szimfonikus Zenekar átalakításáról szóló előterjesztést, ami az általam kidolgozott szakmai anyagon alapult. A lányom három hónapja töltötte be a tizenhétet. Felnőtt.

A magánéletem egy jelentős szakasza zárul azzal, hogy felneveltem az elsőszülött gyermekemet. Szép, okos felnőtt lett, aki lázasan készül az egyetemi felvételijére. Nem mondhatom, hogy édesapaként jelen voltam minden lépésénél, minden versszavalásnál vagy amikor meg kellett volna vigasztalni. De talán a Pannon Filharmonikusok (PFZ) megszületése és sikerei az ő számára is példát mutattak a céltudatosság, a kitartás, a munka és a közösség fontosságáról. A szeme előtt épült fel a Kodály Központ, ahol az elmúlt tíz év során reggeltől estig megtalálható voltam.

Szakemberként is jelentős korszakváltó, és egyben elgondolkodtató ez a mögöttünk hagyott 2020-as év. **A covid mindannyiunk számára feladta a leckét, és ahogy az krízisek esetén lenni szokott, most mérettetik meg igazán az egyes ember, vagy akár egy szervezet stabilitása, belső koherenciája.** A 2020-as tavasz sokkoló volt számunkra. A covid képletesen szólva benyomta a reset gombot: alapállapotba kényszerített minket. Olyan helyzetbe, ami a zenekar életében 210 éve nem volt. Nem játszottunk. Egyéni és közösségi szinten teljesen ismeretlen üzemmódban kellett léteznünk. Ennek a súlya egy laikus számára talán kevésbé érthető. Azok számára, akik harminc vagy negyven éve minden nap arra készülnek, hogy együtt zenéljenek, egymástól alig fél méterre ülve töltik a mindennapjaikat, és a munkájuk másodpercnyi rezdülése mások azonos idejű mozdulatán áll vagy bukik, egészen megdöbbentő volt ez a

helyzet. Az életünk értelme kérdőjeleződött meg a közösen megszólaltatott zene nélkül. Felmerült a félelem, hogy vajon fel tud állni újra a gép? Sérült-e az „alaplap”?

A nyár, és az őszi hónapjai bebizonyították, hogy a szakmai alapok sértetlenek. A Pannon Filharmonikusok nemhogy feláll, de olyan belső tűzzel és intenzitással dolgozik, ami ismét rámutatott ennek a közösségnek a kiválóságára. Merthogy nem minden zenekar dolgozik ezekben a napokban. A mi 130 fős közösségünk csak ebben az évadban 33 élő és online koncertet adott. És ami a legmegdöbbentőbb, hogy majdnem mindenki egészséges.

A covid számomra is alkalmat ad arra, hogy újra és újra elgondolkodjak a PFZ jelenségén. Magánemberként és szakemberként egyaránt. Mert mi is történt 18 évvel ezelőtt? Mi, a közösség elhatároztuk, hogy a zenénk leglényegéhez hűen minőségi munkát kívánunk végezni. Azt a munkát, amire képesek vagyunk, amire tanulmányaink során felkészítettek minket, amit a művész belső énünkből következik. Ez pedig a szimfonikus zenekari repertoár makulátlan és inspiráló előadása egy professzionálisan működő „A kategóriás” szimfonikus zenekarban.

Az igény és a szándék megfogalmazása sem volt könnyű, az pedig, hogy hogyan jutunk el idáig az én feladatomból kidolgozni, és végigkísérni a zenekart ezen az úton. **Egy nagyon bonyolult és kitartó munka eredménye a mai állapot. Bátran állíthatom, hogy példa nélkül való hazánkban.** Az egyetlen együttes, amely felelős rezidensi pozíciót tölt be Magyarország egyetlen hangversenytermében a Müpa mellett. Méltó a Kodály Központ világszínvonalú akusztikájához az az összjáték, amit megszólal a színpadon, és méltó az a programstruktúra, ami a zenei kulturális központ gerincét adja. A város büszke a zenekarára, és a PFZ alázattal tiszteli, és partnerként tekint a közönségére, de azokra is, akik, ha nem is koncertlátogatók, de közösséget éreznek a zenekarral. A nehéz időkben is segítünk életben tartani Pécsnek, a kultúra városának kétezer éves identitását, és a magyarországi zenei élet jóhírét.

A covid ügyvezetőként a válságmenedzsment szakmai feladatai elé állított. Mondanám, hogy ennek jellemzői újak voltak számomra, de sajnos ez nem igaz. Az elmúlt több mint másfél évtized alatt a háttérben zajló, a zenekar működését fenyegető állandó bizonytalanság számos alkalommal igényelte, hogy válságmenedzserként lépjek fel. **Tudom, és látom, hogy melyek azok a pontok és elemek, amelyek a zenekar leglényegét adják: mi az az erősség, amire építeni lehet, és meddig lehet feszíteni a húrt.** A covid jelensége nagyító alá tette számomra is a működésünket, és azokat a jellemzőket, amelyek feltétlenül szükségesek ahhoz, hogy a PFZ teljesítménye mind művészeti, mind pedig társadalmi értékét tekintve valid maradjon.

A Pannon Filharmonikusok 2020/2021-es évada az Ezüstcsillanás címet viseli. A felületes szemlélő számára ez csupán egy hangzatos és csábító cím, azonban sokkal több annál. A tisztulás kegyetlen folyamatának, és a sérülékenységnek parafrázisa. A PFZ sikertörténete a háttérben zajló pénzügyi bizonytalanság és az egyedi státuszának nem elismerése ahhoz hasonló, amikor az ezüstöt a kemencében izzásnak vetik alá. **Az állandó harc a fennmaradásért, a munkánk folytatásáért megtisztítja a szervezetet a felesleges anyagoktól: az elkényelmesedéstől, a költségekétől, a minőség szem elől tévesztésének kísértésétől.** De a hevítés során eljön egy pillanat, amikor az ezüst szivárványszínűen csillan egyet. Ha az ötvös nem veszi észre a csillanást, és nem hagyja abba az izzítást, a tiszta ezüstöt égeti el.

Zenekarigazgatóként ismerem a szimfonikus zenekarok működését. Magam is játszom, így a muzikusok, az együttes, de az azt profin menedzselő team működésének jellemzőit, motivációs lehetőségeit, és egyben az „izzításának” határát is képes vagyok látni. **Tudom, hogy mi és meddig szolgálja a tisztulást, a megerősödést, a rugalmasságot. A PFZ szervezetének rezilienciája páratlan a magyar kulturális életben: gyorsan és aktívan reagálunk az éppen adott kontextus kihívásaira, mind művészeti, mind szervezeti szinten.** Azonban az a szakmai minőség, amelyben a PFZ a mindennapjait végzi, stabil alapot és háttérrel kíván. Ahhoz a vezetői munkához, amelyre a pályázatomat benyújtom, szükség van a Pannon Filharmonikusok helyzetének stabilizálására. Mind státuszát, mind pedig anyagi lehetőségeit tekintve.

**Pályázatomat nem a covid szülte, de a covid idején íródik. Azokban a napokban, amikor világméretű válságot él meg a komolyzenei szakma.** A magyar zenekultúra megőrzésének legfontosabb eleme azoknak a szakembereknek, zeneszerzőknek, muzikusoknak, az előadóművészetben tevékenykedőknek a megvédése, akik magukban, a testükben, lelkükben hordozzák a zene előadásának mikéntjét.

Patetikusnak hangzik, de miért is ne lehetnék akár szentimentális. Zenekarokat zárnak be Európában és a tengerentúlon. Énekes szólisták és hangszeresen hagyják ott a pályájukat a covid miatt. **A zene az előadók nélkül nincs.** Többszöri online közvetítés után állíthatom, hogy az előadók és az őket hallgató közönség közti rezgés is része a zene valódi hangzásának. A stúdió, a stream csupán eszköz lehet, de soha nem cél.

Igazgatói pályafutásom részletes szakmai beszámolóit elolvashatják a Társaság minisztériumi évadbeszámolóiban. Álljon itt csupán pár sor a megítélésem szerint legfontosabb eredményekről, amelyek biztos alapot nyújthatnak a jövőre nézve.

- A zenekarral fellépett több mint 500 vendégművész kivétel nélkül elégedetten ment el, pozitívan nyilatkozott a munkáról, és szívesen jött vissza.
- Az együttest vezénylő több mint száz különböző karmester kiváló szakmai közösségként jellemezte az együttest, amely szakmai igénnyel él, és dolgozni akar.
- Egyszer sem maradt el hangversenyünk betegségre hivatkozva.
- Egyetlen alkalommal volt munkaügyi per az együttesnél, azt is megnyerte a zenekar.
- Egy évben sem lett negatív mérlegünk.
- Adtunk cca. 1500 nagyszerű hangversenyt.
- Minden korosztálynak elindítottunk komolyzenei koncertsorozatot.
- A város napi, az újévi, a valentin napi, a halottak napi, a karácsonyi, a március 15-i és a húsvéti hangversenyeink a város lakóinak ünnepi eseményeivé váltak.
- Tizenhat éve egyedüli nem fővárosi együttesként tartunk fenn töretlenül sikeres bérletsorozatot a Műpában.
- Megjelent a zenekarról évente több mint ezer sajtóhír, kivétel nélkül pozitív kontextusban.
- Lehetőséget adtunk 64 gyereknek, akik hangszeresként életükben először a PFZ-vel lépjenek fel. Sokan közülük mára befutott muzsikusként, szólistaként dolgoznak.
- Megalapítottuk az Örökös tagságunkat, és a Lickl-díjat, amelyek mára mértékadó elismeréssé váltak.
- Élénk és élő kapcsolatot ápolunk a magyar zenei élet szereplőivel, és a legnagyobbak közül kerülnek ki a PFZ partnerei.
- A bérletes és jegyvásárló közönségünk számát megsokszoroztuk.
- A legnagyobb magyar muzsikusként és a zenei élet meghatározó alakjai álltak a zenekar mellé, ismerik el, és tartják méltó szakmai partnernek az együttest, többek között Kocsis Zoltán, Eötvös Péter, Káel Csaba, Gőz László, Kelemen Barnabás, Bogányi Gergely, Ránki Dezső, és sorolhatnám.

- A gazdasági tevékenységünket ellenőrző szervezetek mindegyike kiemelten példaértékűnek tartja a kapott források felhasználásának és az előállított minőségi produktumok arányát.

**Napjaink egyik legnagyobb kihívása, hogy az információs társadalomban felgyűlő hatalmas mennyiségű tudás hogyan összegezhető, és méginkább egy-egy megszerzett tudás hogyan transzferálható.** Hogyan tudjuk azt egy másik készség megszerzésében, vagy más területen történő alkalmazás során kamatoztatni. Nem tanulhatunk meg mindent egyenként. Tudósok hada foglalkozik ezzel a témával. De hogy jön ez ide? Nem ismerek olyan zeneművészt, aki a tehetségét önnön szorgalmának tulajdonítaná. A gyakorlás során megszerzett tudását igen, de az első lépést, azt nem. Megszokott fordulattal élve: a talentumot kapjuk, hozzuk „valahonnan”. A legtöbb tehetség úgy kapcsolódik a zenéhez, mintha egy már létezőt lenne képes megszólaltatni. **Nekünk, muzikusoknak maga a zene a tudásunknak az alapja.** Sokat tudunk a zenéről. Jogos a kérdés, hogy mit tanulhatunk hát tőle? Hogy tudjuk a zenéről való tudásunkat kamatoztatni?

**A komolyzene rendkívül összetett struktúra, kontextusfüggő befogadással.** Mást és mást jelent számunkra korszaktól, alkotótól, előadótól és befogadótól függően – lehet a kiteljesedés eszköze, felpezsdítés, de kikapcsolódás is, lehet kihívás vagy ismeretlen misztikum, de lehet gyógyír és inspiráció, ima vagy szórakozás. Ugyanígy a **Pannon Filharmonikusok is lehet munkahely, városmarketing eszköz, identitásformáló intézmény, rezidens együttes, de maga is válhat kontextussá, partnerré és példává is.** Sokféle arca lehet tehát a komolyzenének, de az mindenképpen elmondható, hogy **az előadásának a minősége meghatározó a létezésében. A feladatunk az egyetemes megszólaltatása egyedi módon.**

Közgazdászként sem ismerek a szimfonikus zene felépítéséhez és sokrétűségéhez hasonlóan bonyolult és érzékeny szervezeti modellt, mint egy szimfonikus zenekar. Emberi elemekből áll, akár a hangok egy szimfóniában, ugyanakkor **a minőségi szimfonikus zenekar működtetése az egyedi emberi tényezők egyetemessé formálásának művészete: céltudatos, együttműködő, minőségorientált munkára ösztönzés.** Az előadás akkor lesz inspiráló, ha a zeneszerző, a művészek, a karmester, a közönség és az akusztika ugyanakkor, ugyanarra rezdül. Azért dolgozik egy zenekar igazgatója, hogy ezek az egyszeri pillanatok megszülethessenek.

**A kevésbé emelkedett közgazdász szavaival a Pannon Filharmonikusok igazgatója Pécs város egy, az életgörbéjét és potenciálját tekintve jelenleg is még a növekedés fázisában lévő prémium termékének a menedzsere. A város céljaival és lehetőségeivel, a rendelkezésre álló forrásokkal összhangban a feladatom e terméket a legmagasabb szintre emelni annak érdekében, hogy az érett szakaszba érjen, és a legjobban értékesíthető, a legtöbb anyagi és erkölcsi lehetőséget kiaknázó művészeti szervezet legyen. Feladatomban látom, hogy a város vezetésével együttműködve a zenekart olyan szakmai és működési szintre juttassam, ahol van esély arra, hogy országos és nemzetközi jelentőségével az uniós pályázati bevételét és az állami támogatását többszörözze.**

A Pannon Filharmonikusok Pécs 210 éve fennálló zenekara, a Kodály Központ rezidense, nemzeti minősítésű, országos jelentőségű együttes. Pályázatomban a Pannon Filharmonikusok-Pécs Nkft. kiemelten közhasznú előadóművészeti szervezetének az elkövetkezendő öt évre teszek javaslatot. **Meggyőződésem, hogy a Pannon Filharmonikusokból lehet olyan közös tudáskincset formálni, ami a magyar zeneművészet egészének hasznára válik. A „PFZ-sztori” nem csak a miénk, és még csak nem is csak a pécsieké.**

A piacképes prémium termékek öt alapvető jellemzőjének (egyediség, ritkaság, presztízs, érték, minőség) figyelembevételével veszem végig az eredményeket, és azokat a lehetőségeket és feladatokat, amelyek az elkövetkezendő öt évben a zenekar igazgatója előtt állnak a fenti cél elérése érdekében.

## **Helyzetkép**

**Presztízs:** helyi érték, országos példa, nemzetközi minőség

Igazgatói pályázatom benyújtása a zenekar jelenlegi helyzetén alapulnak, azzal együtt, hogy a covid által megváltoztatott mindennapok romboló hatásának felmérése, és az azokra adott helyes válaszok kidolgozása jelenleg zajlik. Ahhoz azonban, hogy a jelenlegi vezetői kihívásoknak meg tudják felelni, és az akár krízisállapotokra adandó válaszokhoz,



cselekvésekhez szükséges tudásunk mozgósítható legyen, előzetes eredmények kelljenek. **Igazgatóként a biztos alapok megteremtésére törekszem, de nem elégszem meg ennyivel. Ezek az alapok egy művészeti intézmény esetén nem lehetnek célok, csupán eszközök ahhoz, hogy a művészeti munka számára nyugodt alkotói közeget biztosítsanak.** A professzionális helyén kezelt együttes valódi igazgatói munkája ott kezdődik majd, amikor hosszú távon sikerült biztosítani az együttes fennmaradásának és fejlődésének kereteit.

A Pannon Filharmonikusok jelenségének és jelentőségének, és az abból eredő problémának kifejtéséhez 2003-ig kell visszanyúlni az időben. Ebben az évben döntött úgy Pécs Megyei Jogú Város Közgyűlése az akkori magyar kormány és a zenekari művészek egyetértésével, hogy a Pécsi Szimfonikus Zenekar névvel működő együttest Pannon Filharmonikusok néven működteti tovább. A névváltoztatás egy konkrétan felvázolt rövid, közép és hosszútávú célt szolgált: kitörni abból a helyzetből, amelyben a földrajzi adottságok korlátok és nem geopolitikai lehetőségek. **A Pannon Filharmonikusok tehát konkrét céllal, állami, városi és szakmai közös szándékkal és bizonyítási lehetőséggel jött létre, extra anyagi támogatás nélkül.**

A 2003-as megújulásnak gyújtópontja az a művészi igény volt, amely a rendszerváltást követően akadémiát végzett fiatal művészek körében merült fel: a nemzetközi zenei életet közelről megismerő fiatalok nem elégedtek meg a magyarországi gyakorlattal, melynek legmarkánsabb jellemzője a bezárt, monopolhelyzetekben eltunyult és szakmai kihívás nélküli állapotban volt összegezhető. **A kulturális „rendszerváltás” a nagyzenekari életben a vidék Magyarországon a Pannon Filharmonikusoknál kezdődött meg, és bár erre irányuló törekvések szerte az országban vannak, egyelőre kizárólag Pécssett zajlott le maradéktalanul.**

Melyek azok a legfontosabb folyamatok, amelyek ide vezettek, és amelyek a következő öt évben is vezérfonalként kísérik végig a munkát?

Az első és legfontosabb lépése az együttesnek az volt, hogy olyan **európai vidéki nagyzenekarok példáját állította a társulat és a vezetés elé**, amelyek világos fejlődési pontokat jelöltek ki, és a hasonlívá váláshoz szükséges paramétereket tisztán láttatták: a karmesterek és szólisták köre, a szakmai program minősége, a stúdiófelvételek színvonala, a nemzetközi fellépési lehetőségek rangja. **A nemzetközi példák nem légből kapott és elérhetetlen illúziók voltak csupán, hanem olyan kézzelfogható tények, amelyek eléréséhez a megfelelő szakmaiságon keresztül vezetett út.**

Az együttes precíz és lépésről lépésre építkező szakmai munkával hártotta el az akadályokat a fejlődés elől, dolgozta ki a társulatfejlesztés metodikáját, és valósította, valósíttatta meg a muzsikussal **a szakmai önfejlesztésnek és a társulati együttműködésnek azt a magas szintű kultúráját, és egyben szakmai presztízsét, amely a PFZ-t jellemzi, és többek között a következőket jelenti:**

- A PFZ kizárólag olyan vendégkarmesterekkel és szólistákkal dolgozik, akik a nemzetközi zenei életben jegyzettek, ugyanakkor nem a honoráriumuk szintje a mérvadó, hanem az adott zenei tartalom iránti elköteleződésük és előadói igényük.
- A PFZ programalkotásának fókuszában elsősorban a zenekar szakmai stimulálása és kihívás elé állítása áll, amelynek közönség általi elfogadtatása a menedzsment feladata.
- A PFZ saját művészeinek kiválasztása kizárólag paraván mögötti próbajátékok mentén zajlik, a sikerességről a szakmai zsűri dönt, a szakmai döntésnek az igazgató nem részese.
- A PFZ muzsikusi évente Minőségi próbajáték keretében szakmai minősítésen mennek keresztül.
- A PFZ vezető művészeiből álló Művészeti Tanácsa havonta ülészik, és a szólamvezetőkkel és művészeti vezetőkkel folyamatos munkát folytat.
- A PFZ vezető karmesterei kizárólag a Művészeti Tanács egyetértésében nevezhetők ki. A 2003 óta eltelt időben az együttes vezető karmestereinek változása, és a szakmai munka ennek ellenére történő töretlen fejlődése bizonyítja azt a tézist, mely szerint a zenekarnak van karmestere, és nem a karmesternek zenekara, hiszen hosszú távon a társulat **belső szakmai tartása biztosítja kizárólag a szakmai színvonal folytonosságát.**
- A PFZ a társulaton belül mentorprogramot működtet a vezetők és a fejlődésre kész fiatal muzsikusközött.
- A művészeti fejlődésnek része a régi és kortárs zenével való elmélyült műhelymunka a kor specialistáinak bevonásával.

**A Pannon Filharmonikusok felnőtt zenekar, fegyelmezett, de kreatív és nyitott művészeti műhely. Közössége, társulata erős értékrenddel, belső szakmai igénnyel, koherens jövőképpel, saját Etikai Kódexszel és Szervezeti és Működési Szabályzattal éli az életét.**

A zenekar igazgatója és a vezető karmesterei az együttes képviselői és szakmai vezetői, a zenekar nem a kiteljesedésük eszköze, hanem partnere. A PFZ nem egy-egy vezető személyes céljait szolgáló, a lobbijét tükröző, és pillanatnyi sikereket elérő társulat, hanem tartós eredményeket felmutatni tudó művészeti közösség, amely a Kodály Központ zenei arculatának magja.

**A PFZ programalkotása a hangverseny strukturális helyzetétől, és a koncert céljától függ.**

- A zenekar bérletes hangversenyeinek első és egyetlen szempontja a zenekari szakmai igény: a bérletes sorozatok egy teljes évadon átívelő, a közönség számára többlettartalmat nyújtó koncertláncot alkotnak. A hangversenyek műsorai, vendégkarmesterei és szólistái ezeknek a műsorkoncepcióknak megfelelően kerülnek kiválasztásra, hogy a lehető legavatottabb zenei képviselő előadásában szólaljon meg az adott alkotás. Az évadok és bérletsorozatok kínálatának összehangolása, az ismert zeneművek, újdonságok és a rendelkezésre álló költségvetés egyensúlyának fenntartása gondos előkészítői csapatmunka eredménye.
- Az egyedi hangversenyek esetében a szakmai cél a hangverseny egyedi céljának megfelelő program összeállítása. Szakmai kompromisszumot az előadás nem szenvedhet, a program költségvetési lehetőségei nem a szakmai színvonalat, legfeljebb a szakmai tartalmat (jogdíjas művek mellőzése, stb.) befolyásolhatják.
- Az edukációs programok célja a gyermekek családi körben történő koncertlátogatásának elősegítése annak érdekében, hogy tudatosuljon, hogy a komolyzenei hangverseny látogatása szabadidős élmény, és nem iskolai program. A gyermekek számára nyújtott edukációs program zenei színvonala a felnőtt hangversenyekével azonos igénnyel bír.
- Koprodukciós hangversenyek esetén a szakmai színvonal minimális mércéjét a PFZ képviseli. Amennyiben a tervezett együttműködés az együttes igényeit nem éri el, a közös munkára nem kerül sor.
- Az évadok kommunikációs üzenete és marketing koncepciója kizárólag a művészeti tartalom összeállítását követően formálódhat meg: a marketing céljai soha nem előzik meg a művészeti célokat, ugyanakkor a művészeti tartalmat olyan üzenettel értékesíti, amely túlmutat az egyes hangversenyek promócióján.

- Extra befektetéseket eszközöl a szakmai részterületek fejlesztéséért: együttműködést folytat a kortárs feladatok fejlesztése érdekében az Eötvös Alapítvánnyal, a barokk játéktílus tökéletesítése érdekében pedig kifejezetten a barokk kórusrepertoár előadására saját Fesztiválkórust alapított.
- Pécssett működik régizenei és a kortárs zenei műhely. A PFZ rendszeresen együtt dolgozik a két művészeti korszak kiemelkedő alkotóival és előadóival.

**A szakmai fejlődés egyik motorja és a minőség garanciája az önként vállalt megmérettetés, ettől hiteles az együttes. A PFZ 16. évada tartja fenn a budapesti Müpában bérletes sorozatát.** A sorozat indításának célja az első pillanattól kezdve az volt, hogy a számos nagyzenekarral rendelkező, így más-más összehasonlítási lehetőséggel bíró fővárosi közönség előtt bemutatkozzon és egyben megmérettessen az együttes. Az öt pénteki koncertből álló sorozat 18 éve állandóan megújuló bérletes közönséggel, mégis folyamatosan teltházzal fut, a rendszeres sajtókritikák a hangversenyek majd mindegyikét méltatják. A sorozatnak számos szakmai hozadéka lett, többek között a Müpával közös bel canto opera-koprodukciónak vagy a BFZ-Müpa közös Maraton sorozatba történő rendszeres meghívás. **A PFZ sikerrel szerepelt a nemzetközi zenei életben is,** amikor több koncertsorozata mentén fellépett Európa kiemelkedő koncerttermeiben, többek között a Berlini Philharmonie nagytermében, és meghívással bír a bécsi Musikverein Aranytermébe is. Lemezfelvételeit a nemzetközi kritika elismeri, és a zenekarral együtt dolgozó magyar és nemzetközi művészek mindegyike méltatja a közös munkát, és keresi az újbóli lehetőségeket.

**Önálló és sokrétű művészeti marketingkommunikációs tevékenység a kezdetektől.** A zenekar 2003 óta folyamatosan megújuló, sokcsatornás művészeti marketing és kommunikációs tevékenységet folytat. A tevékenység kiterjed a zenekar belső folyamataira, és a külső kapcsolataira egyaránt. A szegmentált célcsoportokra irányuló tevékenység egységes arculattal, magyar és a szükséges mértékben angol nyelven zajlik. A vizuális hatásra épülő tevékenység a digitális világ kihívásainak eleget téve fejlődik, és ér el olyan eredményeket, mint a Media Design vagy a Videó versenyen elért dobogós helyezések. A zenekar önálló marketingtevékenysége feltétlenül hozzájárul a zeneszakmai munka kiteljesítéséhez, ugyanis nem csupán reklámként van jelen az együttes életében, hanem a művészeti produkciók ugyancsak művészeti színvonalú képi és szövegi megjelenítésére tesz

kísérletet, az eddigiek során, sikerrel. A fejlődés az adatmarketing (CRM) lehetőségeiben rejlik, új kihívásokat pedig közönség széles korosztályi eloszlása jelent.

**A kontextus meghatározó, de nem irányítja a munkát. A PFZ a közönség kielégítése helyett az igény kialakítására helyezi a hangsúlyt. A pécsi zenekar az elsők között lévő nagyzenekar Magyarországon, amely tudatos és koncepciózus szervezetfejlesztésbe, marketing és értékesítési tevékenységbe kezdett. A nem egy-egy korszakra specializálódó, így nem rétegigényeket kielégítő nagyzenekarok piaci versenyben állnak a közönség teljes szabadidős tevékenységével. Azon produkciók értékesítését, amelyek nem a közönségigényt kielégítendő jönnek létre – ilyenek a PFZ hangversenyei – nehezíti, hogy a magas színvonalú művészeti produktumok befogadásához és élvezetéhez szükséges kompetenciák fejlesztését nem az együttes, hanem az oktatás és családi szocializáció végzi elsősorban. A feladat valójában az, hogy a közönség igényét nem kielégíteni, hanem kialakítani kell. Az elmúlt másfél évtizedben a PFZ menedzsmentje nagyban hozzájárult ahhoz, hogy a PFZ művészeti munkát folytatva juthasson el arra a közönségvonzási szintre, amely kiemelkedő a magyar zenekarok körében.**

- A PFZ menedzsmentje egymás mellett önállóan működő, a saját területét képviselő szakemberekből áll. E munkatársak a piaci szférában is megállnák a helyüket, azonban a zene, mint érték fontossággal bír számukra.
- A PFZ vezette be Magyarországon elsőként a nemzetközi gyakorlatban már elindult zenekari marketing tevékenységet. A nemzetközi gyakorlattal ellentétben a PFZ a költségének csupán 5%-át költi marketingre. Értékesítési hatékonyság háttérében a tudatos brand-építés, és kialakult imázs áthúzó erejében rejlik: a PFZ hangversenyei iránti bizalmat mi sem jelzi jobban, hogy a kortárs és ritkán játszott műveket felvonultató koncertek iránt is jelentős az érdeklődés.
- A PFZ olyan uniós pályázatokban vesz részt, amelyek számos zenekar és kulturális intézmény együttműködésében tervezett nagyprojekteket indít annak érdekében, hogy növeljék a közös tudást a komolyzene fenntarthatósága, és a közönségelérés fejlesztésének a területén.

**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 PFZ**

különös gondot fordít arra, hogy mind Pécsen, mind pedig országosan számos szakmai együttműködést megvalósítson, és a környezetében élő rászorulókat és különböző társadalmi csoportokat támogassa, és olyan partnereket keressen, akik a zenekar céljait segítik.

### **Miben teljesen egyedi, és különbözik minden más vidéki és fővárosi együttestől a PFZ?**

**A PFZ jelentős befektetéseket ösztönző és hatékony gazdasági társaság: a kulturális iparnak a zenei előadóművészet területén ikonikus példája.** A PFZ 2003 óta a mások számára is hozzáférhető költségvetésből gazdálkodik, a fejlődésének állomásaira **nem kapott extra forrást sem az államtól, sem a várostól:** támogatásait az Előadóművészeti Törvény szerint és a bárki számára hozzáférhető állami pályázatokon keresztül nyeri el.

A PFZ azonban több alkalommal stimulálta a környezetét és fenntartóját a kulturális élet fejlesztésére. **E befektetések abban anyagi értelemben, hanem a célok megvalósulásának tekintetében térülnek meg, amennyiben a kulturális ipar szereplőjeként a PFZ azon a fejlődési pályán marad, amelyre a befektetések pillanatában állami és önkormányzati politikai konszenzusos elképzelés volt.** Melyek ezek a befektetések? Pécs más városokkal ellentétben a saját extra állami forrásait a kultúrára költötte: a ROP pályázat terhére az EKF keretében **a város hangversenytermet építtetett (cca. 8 Mrd Ft) és a Modern Város Programból (cca. 17 Mrd Ft) a kulturális intézményeinek a fenntartását finanszírozza.** Más városok közlekedésre és egyéb fejlesztésekre fordították ugyanezt a pénzt, Pécs hagyományosan a kultúra városa, így szükségszerűen az ipari recenzió követően a kultúra, turizmus és tudomány fejlesztésében látta a kitörési pontot. **A hangversenyterem fennállásának elmúlt 10 éve és a benne folyó munka bizonyította, hogy a terem megépítésének célja reális volt, a megvalósíthatósági tanulmányban leírt és elfogadott tervek megvalósultak.**

**A Modern Város Program keretében Pécs számára juttatott állami támogatásból a város többek között a PFZ működését támogatja.** E támogatás illetően felhasználásának az érvényességét a miniszterelnök és a korábbi városvezetés konszenzusa adta, mely szerint a PFZ-t, mint kiemelkedő hatékonyságú művészeti intézményt növekedési pályán kell tartani. A PFZ újkori történetében tehát több alkalommal állami és önkormányzati konszenzuson alapuló, jelentős mértékű investíció történt, amely a zenekar működési körülményeit

segítette. A PFZ szakmailag beváltotta a hozzá fűzött reményeket, a gazdasági nyelven fogalmazva „hozta” a befektetői elvárásokat. A következő öt év egyik legfontosabb feladata, hogy a város és az állam korábbi befektetéseinek jövőbeli fenntartását előkészítse.

**A Pannon Filharmonikusok tehát a rezidens zenekarává vált az ország egyetlen vidéki hangversenytermének.** A hangversenytermek a zene templomai, nem csupán akusztikai értelemben, hanem az átlényegülés tekintetében is: a méltó fizikai környezetben a művészeti munka, akár a zene, átlép időt és teret. Az itt folyó próbák és az előadások olyan inspirációt nyújtanak a művészeti kiteljesedésre, amelyre egy művelődési ház nem képes. **A PFZ a Kodály Központ rezidenseként egyedülálló, ugyanakkor elérhető perspektívaként szolgál a mai vidék Magyarországon.** Természetesen a hangversenytermek építése és fenntartása költséges terület, ezért mindenkor állami és önkormányzati egyetértés esetén lehet ilyen beruházásban kezdeni, ahogy a Kodály Központ is így épült. Ugyanakkor, mint lehetőség, mint vágyott cél bármely együttes életében jelen lehet, és perspektívát nyújthat a mindennapokban.

**A Pannon Filharmonikusok a Kodály Központtal együtt jelentőségteljes nemzetközi vonzerővel és hatókörrel bír.** A PFZ az elmúlt közel két évtizedben három olyan vezető karmestert is haza vonzott, akik külföldön élve jelentős nemzetközi karriert tudhattak magukénak, és korábban nem vállaltak tisztséget az országban. Peskó Zoltán, Bogányi Tibor és Varga Gilbert nem pályakezdőként csatlakozott az együtteshez, hanem a világ több zenekarának korábbi vezető karmesteri pozíciójának ellátását követően tartotta érdemesnek az együttest arra, hogy az élén állva a magyar zenei élet számára kamatoztassa elismertségét, szakmai felkészültségét és nemzetközi kapcsolatait. **A jelenlegi vezető karmester páros, Bogányi Tibor és Varga Gilbert jelentősége többszörös. Együttműködési hajlandóságuk és kultúrájuk bármely magyar művész számára példa lehet.** Ugyanakkor kiemelendő, hogy az a Varga Gilbert áll a PFZ élén jelenleg, akit annakidején felkértek az akkor még Állami Hangversenyzenekar élére, majd a hivatalok adminisztrációs hibájából végül sajnálatos módon meghiúsult a hazatérése. 2019-ben a vidéki Magyarország egyik nemzeti együttesének, a PFZ felkérésének eleget téve, több éves előkészítést követően tért haza Varga, aki azóta megkapta magyar állampolgárságát is. **A PFZ székhelyének és Pécs város kulturális hagyományainak köszönhetően a Déli Kulturális Övezet és a Balkán szimfonikus zenei nagykövetévé vált az**

**elmúlt évek során**, valamint Uniós együttműködések keretében és a Külügyminisztériummal együttműködésben kultúrdiplomáciai feladatokat lát el.

**A PFZ és a Kodály Központ számos olyan külföldön végzett fiatal magyar muzsikust vonzott haza**, akik szívesen hazaköltöztek volna, de nem kívántak Budapesten élni. A PFZ egy nyugodt, családalapításra is alkalmas kisebb városban kínál színvonalas szakmai munkára lehetőséget. A muzsikuskok külföldre történő elvándorlásának egyik oka az is, hogy a fővároson kívül Magyarország érdemben nem kínál méltó megélhetési lehetőséget, így a külföldi kisebb települések szimfonikus zenekarai válnak vonzóvá. A muzsikuskok megtartásához nélkülözhetetlenek a megfelelő játszóhelyek, és a fővároson kívül felmutatható perspektíva, amilyen a PFZ és a Kodály Központ.

**A PFZ a helyi zenei szolgáltatások ellátását nem a helyileg támasztott igények szintjén látja el, hanem a nemzetközi gyakorlat hazai megvalósításával, illetve új gyakorlatok bevezetésével.** Fodor Ákos idézettel élve „Új szemmel nézni a régi képre, ez a mi alkotásunk.” **A PFZ egy olyan szemléletmód, amely egyéni alkotói energiák szinergiájából jön létre, és újul meg minden nap.** Összegezve mindennek köszönhető, hogy a PFZ a fővárosi együttesek anyagi lehetőségeit meghazudtolva tud felmutatni olyan szakmai eredményeket, amelyek számos zenekar számára elérendő célként szolgálhat. **A szakmai teljesítmény és eredményesség tehát messze túlmutat a rezidens zenekar városán, régióján és a főváros határain is.** Természetesen abban a magyar közgondolkodásban, amely a földrajzi alapokon nyugvó minőségi distinkciót feltételez, a nem fővárosi magasabb teljesítmény sokak számára nehezen elfogadható. **A PFZ teljesítménye az elmúlt másfél évtizedben elismerést váltott ki a szimfonikus zenekarok körében a fővárosban és vidéken egyaránt.** A fővárosi együttesek elismerése igazolja, hogy a „vidéki” jelző a zene területén nem jelent valójában semmit, hacsak a politika nem tölti meg e fogalmat diszkriminatív tartalommal, és ad táptalajt ezzel a vidék önként vállalt vagy kényszerű provincializmusának.

A fentiek azt mutatják, hogy a PFZ megvalósította minden eredetileg kitűzött célját. Olyan mintát szolgáltatott a vidéki Magyarország számára, amely a felsorolt szempontok alapján könnyen összefoglalható, és bármelyik együttes számára a megfelelő döntéshozói környezet mellett kemény munkával, de követhető. **A Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének elnökségi tagjaként folyamatos kapcsolatban állok a zenekarok igazgatóival.** A vidéki



zenekarok szakmai példát is látnak az együttes munkájában: rendszeresen konzultálnak, és egyeztetéseket folytatnak e területeken.

A PFZ megújulási törekvése, teljesítménye tehát bizonyított. **Természetesen minden zenekar hosszú listát tud felsorolni azokról az eredményekről, amelyekre büszke. A PFZ érdemeit nem önigazolásként, hanem jó gyakorlatként szándékszik felmutatni.** Az elmúlt években a művészeti produkciók előadása során elért közönségsiker és szakmai elismertség kellő visszaigazolást nyújt az együttes számára. **A pécsi együttes előre néz és nemzetközi mintát lát maga előtt, fejleszt, innovál, inspirál. Kiemelni azonban Münchhausenként nem tudja maga magát, fejlődése megtörik és porba hull, ha regionális korlátok közé szorítják. A fejlődésünk célja továbbra is a régi: a geopolitikai helyzetünk lehetőség és ne korlát legyen.**

Feladatom, hogy a teljes hazai zenei szakmát a PFZ mellé állítsam: a magyar zenei élet meglássa a közös érdekünket, és a PFZ munkáját és eredményeit példaként akarja felmutatni az állami döntéshozók felé. **A szakma támogatásának elérésén túl a kormányzati és városi szereplők között szükséges konszenzus megteremtésében kívánok segítséget nyújtani, valamint rámutatni arra az egyediségre, amely mentén valóban érzékelhető, hogy a Pannon Filharmonikusok miért kell, hogy túllépjen a helyi önkormányzat hatáskörén.** Az előrelépés lehetőségét ugyanis elsősorban az jelenti, ha a PFZ-t az állam kiemeli a földrajzi adottsága által determinált helyzetből. E kiemelés anyagilag nem jelentene elviselhetetlen terhet a magyar zenei élet számára, ugyanakkor egy jelentős üzenetté formálódhat: a szakmai építkezésbe fektetett munka gyümölcsözővé, a menedzsment-tudás befektetéssé, az innováció szemléletmóddá, a minőségi igény pedig követendő példává válik. A régió, mint földrajzi korlát irreleváns a művészeti munka szempontjából, az csupán mint szolgáltatási kötelezettség, semmint határ jelenhet meg a zenekarok, így a PFZ esetében is.

**A pécsi szükség egy tágabb kontextusból nézve stimuláló erénnyé válhat: a hazai zenekari rendszer és annak állami finanszírozási struktúrája jelenlegi formájában nem serkenti sem a minőségi teljesítményt, sem az innovációt.** Aki igyekszik és eredményeket ér el azt kevésbé jutalmazza, aki évtizedek óta stagnál vagy netán romló tendenciát mutat, azt egyáltalán nem, vagy nagyon kevésbé szankcionálja. Az ágazat egyes szereplőinek viselkedésén és teljesítményén ez szinte napi szinten tetten érhető. Ennek a helyzetnek a bármilyen jellegű konzerválása, esetleg még merevebbé tétele magával hozza a hazai zenekari élet bizonyos részének már középtávon mérhető romlását.

**A PFZ a Nemzeti Filharmonikusokhoz (NFZ) hasonlóan kimagasló szakmaisággal bíró vezető együttes, az ország kettő rezidens zenekarából az egyik. A teljesítményéből és szerepéből következhet, hogy a PFZ az NFZ zenekara mellett példaként álljon a teljes hazai szimfonikus zenekari szakma előtt. Ehhez a PFZ érdemei elismeréséből fakadó anyagi megbecsülésre is szükség van: az NFZ zenekari költségvetésének 80%-a az a volumen, amely lehetővé teszi a stabilitást, és a hosszú távon biztosítható művésztánpótlást. Ezzel a kiemeléssel a PFZ egy szimbólummá válhat, amely továbbgyűrűző hatással bír: a vidéki zenekarok és művészek számára pótolhatatlan motivációt nyújthat az elismerés, ugyanakkor annak hiánya és a méltatlan besorolás felbecsülhetetlen károkat okozhat nem csupán a pécsi együttes életében, hanem a zeneművészeti szcénában országosan. A vidéki szimfonikus zenekarok körében az elismert teljesítmény egyben mértékadó elvárásként jelenhet meg. A rendszerváltás óta lassan fejlődő vidéki együttesek életében az állam részéről a legnagyobb veszélyt a provincialitás elfogadása, sőt támogatása jelenti. Az önkormányzatok a zenekarok fenntartási szándékán túlmenően jellemzően nem fogalmazzak meg a munka minőségére vonatkozó elvárásokat, hiszen a helyi zenei igények kielégítése és ezzel együtt kialakítása a helyi szereplőre van bízva. Az állami támogatások ebben az esetben eszközei és motorjai lehetnek a szakmai minőség fejlesztésének.**

**A fentiek alapján látható, hogy a PFZ teljes működése a rendelkezésére álló források kihasználásával elérhető maximális jó gyakorlatot tükrözi. A PFZ-nek a magyar zenei életben kijelölt pozíciója szimbolikus jelentőséggel bír mindenki számára: a művészeti célok támogatása esetén lehet nemesítésre érdemes, gazdagon termő gyümölcsfa, a nem művészeti szempontok előtérbe kerülésével csak visszametszésre ítélt vadhajtság. Mindezek mellett meggyőződésem, hogy egy művészeti intézmény vezetőjének a célja nem lehet a biztonságos működés elérése. Ez csupán az egyik fontos eszköz arra, hogy a rá bízott szervezett beteljesítse az alapításának és fenntartásának a valódi okát, és a működésének és fejlődésének a célját. A művészek feladata ugyanis az inspiráció. Inspirálni a szakmai társakat, a közönséget, és mindazokat, akik nem a zenén keresztül, hanem a PFZ márka erejéből merítenek energiát. Pécsieket és nem pécsieket egyaránt.**

## **A COVID: hatás-ellenhatás**

A kulturális élet terei, múzeumok, színházak, hangversenytermek a járvány idején kiürültek. Hosszú időre. Sokkal hosszabbra, mint ahogy azt először gondoltuk. Nehezen elképzelhető, hogy ugyanoda térhetünk vissza, mint ahonnan kiszakított bennünket a covid. **Teljes bizonyossággal egyikünk sem tudja még értelmezni a 2020-as válság okozta társadalmi változásokat, és aligha tudhatjuk mi vár ránk 2021-ben, és a rá következő pár évben.** Meggyőződésem, hogy az újra induláskor hiba lenne a covid előtti életünkből kiindulni, és a korábbi nézőszámok hajszolásába kezdeni, a sikereinket, feladatainkat azokhoz mérni.

A járványnak nemcsak gazdasági hatásai vannak kulturális élet szereplőire nézve, hanem ízlés- és szokásformáló ereje is. Mindenki a virtuális térbe költözött, előadó/alkotó és befogadó egyaránt. Lassan tulajdonképpen nem is különülünk el egymástól, **mindannyian tartalomgyártók és fogyasztók lettünk, ki-ki a maga műfajában. A kérdés, hogy valóban mindenkinek van műfaja? És olyan színvonalú, amely mások fogyasztására is ajánlott?**

**Az élő koncertek hiánya a zsigereinkig hatolóan szembesített bennünket azzal, hogy a zene olyan, mint a víz: alapszükséglet.** Egy sivatag közepén, kiürült kulaccsal a kezünkben a sáros pocsolnyában, az ebihalakban gazdag víz életmentő, akár finom is lehet. Azonban amikor választhatunk, és nem a létünk a tét, a tiszta, ásványi anyagokban gazdag ivóvizet választjuk a rendszeres fogyasztásra. Mert a víz nem csak arra kell, hogy életben tartson, hanem arra is, hogy egészségesen: táplálja a sejtjeinket. Az ásványokban gazdag tiszta vizet a megfelelő természeti környezet és az idő hozza létre. A zene víz, csak nem a testünknek van szüksége rá. **A fülünk és elménk tudattalanul érzékeli azt, amit tudatosan a legtöbben csak látunk: ha valami zavaros, vagy épp ellenkezőleg, kristálytiszta. De még a tisztaság sem elég. Tartalmasnak kell lennie. Ha csak desztillált vizet innánk, megbetegednénk, éppúgy a zene összetettsége is minőségi paraméter az ember számára.** Nem mindegy tehát mit hallgatunk, milyen előadásban, ahogy az sem, hogy milyen vizet iszunk. Hidegen, üveg pohárból, kortyonként. Mert még a zenehallgatás módja sem mindegy.

A covid széleskörű hatása relativizálja a biztosnak megélt valóságunkat, kételyeket ébreszt. Veszélyt jelentünk egymásra? Van értelme annak, amit csinálunk? Kinek, miért, meddig? A virtuális világ pótolja-e a valódit? A streamelt koncert kiváltja-e az igazit? Az egy időben lét azonos-e az együttléttel? Jobban felelősek vagyunk-e egymásért, mint magunkért? Vagy

éppen fordítva? Visszatérünk a koncertterembe, vagy otthonról szemléljük majd a világot? **A művészetek, és művészekről nem idegen a kérdésfeltevés, a kíváncsiság. Aki ugyanis kérdez – akár művészi megnyilatkozásokkal –, kiveszi a részét a valóságteremtésből.** A kulturális élet szereplői, a Pannon Filharmonikusoknak magának is hivatásos kérdezőként kell definiálnia önmagát, és eszmecserét, ha kell vitát folytatnia azokért az értékekért, amelyeket magáénak vall. **Irányításommal ez az együttes reflexív művészeti műhely kíván lenni: stimuláló, aktív, cselekvő. Ellenébe kívánok menni az egyre gyakoribb közömbösségnek, a kérdésekre keresett válaszok elkerülésének.**

Az online térben a zene területén évtizede tartó folyamat gyorsult fel a járvány által. A jelenlét kényszere, a kattintásvadászat, a költséghatékonyság és a könnyen fogyaszthatóság olyan értékek megkérdőjelezését vonja magával, mint a minőség szükségessége, a magaskultúra érvényessége. 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 bűzától 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 igény szintjét. Hiszek Esterházy szavainak igazában, hogy az ember egy bizonyos szint felett nem süllyed egy szint alá. Ezt a szintet azonban mi művészek és művészetet menedzselő szakemberek, döntéshozók állítjuk elő, és állítjuk fel a környezetünk számára.**

A Pannon Filharmonikusok vezetői székében ülő menedzser számára nem lehet kérdés, hogy a covid hatására előálló helyzetben a komolyzenei műfaj alapértékeinek védelme, felmutatása, és az abból fakadó újítások stimulálása elsődleges feladat. A PFZ etekintetben tradicionálisan egyedi jelenség: méltóképpen képviseli a pécsi művészeti habitust, a délmagyarországi város kulturális progresszivitását.

A következő részben a zenekar művészeti feladatairól kívánok írni. Előzetesen egy gondolat, amely szintén nem új, ugyanakkor **a covid szülte világunkban új hangsúlyt kap. Ez pedig a személyes zenei kánon kiépítésének a fogalma.** A jelenlegi online térben gyakorlatilag a teljes világ komolyzenei kínálata megjelenik. Az információs társadalomban a fogyasztónak

magának kell kialakítania azt a zenei kánont, ami a kultúrafogyasztási portfóliójában helyet kap. Ebben segítik a tanulmányai, élő tapasztalatai, előzetes preferenciái, egyéb kötődései, stb. **A jelenlegi online túlireprezentáció pozitív oldala lehet, hogy a járvány idején zajló közvetítések során olyan – a világ bármely pontján élő magyarok, pécsiek és más nemzetekhez tartozók – zenebarátok kerültek az együttesünkhöz közel, akik eddig nem voltak a látóterükben.** Stratégiai okból a zenekar a díjmentes közvetítéseken túl fizetős felületeken is streamelt, így új üzleti lehetőség is kitárult előttünk. A zenekar presztízse, az előadások minősége, és a bármilyen okból történő személyes kötődés mentén van esélyünk ennek a közönségnek a személyes kánonjában maradni, így a covid pozitív folyamatként az online nemzetközi jelenlét megtartása tovább növelheti a zenekar értékét. **E célból a koncertek offline/online hibrid előadásának folytatása stratégiai kérdéssé vált.**

## **A művészeti műhely**

### **Alapvetések**

A Pannon Filharmonikusok az elmúlt években valódi alkotó társulattá, művészeti közösséggé vált. A zene fővárosában, Bécsben nevelkedett művészként megtapasztaltam a nemzetközi zenei élet és tradíció egyénenként megélt és képviselt különbözőségét. Más tradíciót hordoz magában az a művész, aki több évtizede az európai hagyományokon nevelkedett, és mást az, aki épp csak ismerkedik ezekkel. **Megtapasztaltam, hogy az egyéni teljesítmény a tradicionális nagyzenekaroknál a mozaik egy-egy építőeleme. Egymáshoz illeszkedik, hogy együtt mutassa ki a tökéletes, csak rá jellemző képet. Hiszen egyszeri és egyedi művészek összessége.**

**A Pannon Filharmonikusok gyakorlati életében, az eredményeiben, a koncertélményeinkben élesen megmutatkozik számunkra, hogy a közösség túlmutat az egyének összességén.** Mind kvalitásban, mind törekvésben és céltudatosságban, mind pedig etikában és tartásban. Több annál. **A Pannon Filharmonikusok művészeti kvalitása a kollektív tudásában, az összeecsiszoltságában és a professzionális egymáshoz illeszkedésében rejlik.**

Magyarországon jelenleg a fővárosi akadémiai képzésben végzetek az egyetem éve alatt elköteleződnek egy-egy fővárosi zenekar mellett. Így az országban tanult, egymást ismerő legkiválóbb muzsikusok személyükkel mintegy legitimálják a „fővárosi” jelző megkülönböztető jelentését. Sajnos teszik ezt sok esetben úgy, hogy maga a társulat, melynek tagjaivá válnak, kollektív szinten nem múlja felül egyik vidéki zenekar teljesítményét és minőségét sem. **A PFZ tagjai közül számosan nem Magyarországon végezték az egyetemet. Kiváló művészek, akik nem itthon töltötték egyetemista éveiket. Megtanulták az európai normákat, és ezek ismeretében ülnek be az együttesünkbe, magukkal hozva azt a közösségi és alkotó szellemet, amelyet Bogányi Tibor és Varga Gilbert elvár és képvisel.** Ugyanakkor személyük az egyetemi kapcsolatok híján nem ismert a fővárosi hangszeresek körében, így elismertségük elmarad egyéni tudásukhoz és érdemeikhez képest.

A Budapesti Fesztiválzenekar nevében a *budapesti* jelző kétség nem férhet hozzá, hogy a kiindulási pontot jelöli meg, és nem a zenekar hatókörét. Épp így a Pannon Filharmonikusok nevében a Pannon a felelősségi terület („*Pannónia régió*”), de nem a hatókör. A PFZ-t nem az egyének teljesítménye és kapcsolati hálója legitimálja, hanem a közösség teljesítménye és együttműködései. Ez a zenekar a kollektív tudásának köszönhetően olyan partnereket tudhat magáénak, mint a Müpa Budapest, a Budapesti Fesztiválzenekar, a Budapest Music Center Operaháza. A PFZ 16 éve tart fenn bérletsorozatot egyedüli nem fővárosi együttesként a Müpában. **A zenekar nevében nem szerepelhet a Budapest szó, mert nem ott van a székhelye. Kétségbe vonjuk-e ettől függetlenül hatókörének országos jelentőségét? Vajon minden budapesti együttesnek tulajdonítunk saját szűkebb környezetén túlmutató, országos jelentőséget? Meggyőződésem, hogy nem. A zenekarokat nem a székhelyük, hanem a hatásuk teszi helyi, regionális, országos vagy nemzetközi szerepkörbe.**

A Pannon Filharmonikusok mindkét vezető karmestere a Keller András (Budapest Concerto) által is hiányolt több évtizedes európai zenekari játék tradíció ismeretét hozta el együttesünk, és a teljes magyar zenei élet számára. Ez a tradíció a geopolitikai helyzetet felelősségben és nem a munka minőségének differenciálásában, vagy működési korlátban definiálja. **A vezető karmesterink részére az európai tradíció nem csupán ismeret, hanem alapbeállítódás.** Varga Gilbert annak a brahmsi iskolán nevelkedett Varga Tibornak a fia, aki a külföldre vándorolt legnagyobb magyar hegedűművészek és tanárok között volt. Az ő tanítványa. **Varga Gilbert magában hordozza, és a munkájában érvényesíti és képviseli a Brahmsig visszanyúló európai**

**zenei, zenekari tradíciót.** Példát mutat a hazai zenei élet számára. Mit is jelent ez vezetőként a gyakorlatban?

A magyar zenekarok jellemzően két utat választanak a művészeti/társadalmi/piaci szerepeik vállalásának prioritási sorrendjében, amely az egymásra gyakorolt hatásuk eltérésében gyökerezik. Mindez meghatározza a teljes működésüket.

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

Ez az igény nem változik térben és időben. E szempont érvényesül a teljes évad minden hangversenyén, a gyerekprogramokon és felkérésre adott koncerteken is, függetlenül attól, hogy maga az előadás igényli-e a legmagasabb minőséget és előadói specifikumot. A társadalmi szerepvállalás célja elsősorban az e művészeti munkát és produktumot befogadni és értékelni tudó közönség nevelése és növelése, és csak utolsó sorban jelenik meg a működésben a bevétel maximalizálása annak érdekében, hogy a művészeti munka még teljesebb támogatást kapjon, például a művészek jutalmazásával vagy a hangszerpark fejlesztésével.

Ma Magyarországon státuszát tekintve művész-zenekar az **NFZ**, ekként definiálja magát, és a működését ennek is veti alá, a **Budapesti Fesztiválzenekar, a Budapest Concerto és a Pannon Filharmonikusok.**

1. számú ábra: A művész-zenekarok és a nem művész-zenekarok prioritásai

**A művész-zenekarok  
prioritási sorrendje és  
hatásai**



**A nem művész-zenekarok  
prioritási sorrendje és  
hatásai**



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



**A Pannon Filharmonikusok a művész-zenekarok prémium terméke. A PFZ a tradicionális európai művész-zenekarok útjára lépett és járja sikerrel, ez vezetett el Varga Gilbert szerződésének a lehetőségéhez. Ennek eredménye például az is, hogy az országban egyedülállóan a PFZ – a korábban fennálló szokásjoggal szakítva – nem nevez ki zeneigazgatót, hanem egy művészeti team dolgozik az évadok összeállításán. E folyamatot erősíti a két vezető karmester kinevezése, melyet fenn is kívánok tartani. A szakmák bármely területén végbemenő specializálódás tetten érhető a karmesterek munkájában is. Egy-egy stílus, korszak, szerző „beavatott” szakemberei dolgoznak ma már, és kevés a mind műveltségében, mind felkészültségében polihisztornak számító, karizmatikus és tudásvágygal rendelkező karmester, aki egy modern szimfonikus zenekar teljes spektrumában – a csecsemőknek szóló kamarakonzerttől a kortárs operaelőadások bemutatásáig – és minden stíluskorszakban hozzáértő vezető szakemberként tud fellépni. Az ilyen műhelymunkák élére az adott terület szakavatott zenei vezetői kellenek, akik megtalálják a zenekarban azokat a kollégákat, akik szintén alkalmasak egy-egy projekt mellé aktív módon felsorakozni és vezetni a többieket. Mindez megkívánja Pécssett is azt az európai középzenekaroknál már felfedezhető szisztémát, mely szerint a különböző területek szakemberei művészeti vezető team-ként dolgoznak a menedzser mellett, és a vezető karmesterek kifejezetten a zenekar művészeti magjának fejlesztésével foglalkozik önmaguk egyedi művészi kiteljesedését időlegesen a zenekar szolgálatába állítva.**

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

megújulást eredményezhet. A művészeti mag fejlődése a záloga az egyedi hangzás és ezzel együtt az egyedi produkciók létrehozásának. Csak erre épülhet stabilan a PFZ (történelmi) brandje, amelyhez szükséges a termékportfólió menedzselése is. A visszahatás elkerülhetetlen, azonban a viszony elsődleges magja és a ráépülő héjak rendje nem fordítható meg. **A mag fejlődésének, a művészetnek és a művészeti munkának az alapja a szabad alkotás lehetősége. A művészi szabadság nem azt jelenti, hogy a művész azt játssza, amit akar, de még azt sem, hogy úgy játssza, ahogy szeretné. A művész szabadsága a saját korlátainak levetkőzésében rejlik, mely az önvizsgálattal és a saját fejlődése érdekében befektetett munkával érhető el. A művészeti munka alapja tehát maga a muzsikus, valamint a vezető karmester és a vendégkarmesterek személye, munkája és együttműködésének milyensége. A szabad, korlátaiktól mentes – tehát felkészült és nyitott – művészek képesek csak olyan társulatot alkotni, amely bármely karmester speciális, egyedi arcának időleges megismerésével nem elveszíti saját identitását, hanem merít a karmester egyediségéből, művészi partnernek tekintve azt. A PFZ erre képes társulattá vált az elmúlt években.**

**A meglévő programstruktúra módosítása nem indokolt, illetve a covid hatásának függvényében válhat indokolttá. Ugyanakkor a koncertélmény fokozása mindig időszerű, a fiatalok bevonása miatt pedig a zenekar folyamatos belső megújulása szükségszerű. A társulatépítés következő szintjén a művészi önkifejeződés további lehetőségeinek megteremtése a cél.**

A zenekar fejlődése során nagyon erős szál a folyamatos önreflexió, amely nem csupán szemlélődést és gondolkodást jelent, hanem azon evidenciák és alapvetések felülvizsgálatát is, melyeket a szokásjogok, a hagyományos megoldások vagy egyszerűen csupán létezésük okán elfogadottnak tekintünk. **A művészeti szervezetek vezetéséhez a szakmai kompetenciák mellett egy igen fontos emberi tulajdonság is szükséges, mégpedig a bátorság és a kockáztatás képessége, ami a régit becsülve mer szakítani, és építeni újat. Ez az innováció alapja, amelyhez vezetőként irányt kell mutatnom, és önmegújulásra képes szervezetet kell működtetnem, akár szakítva a megszokott és kényelmes komfortzónánkkal.**

Ma a PFZ közös igényszintje és egyedi hangszeres tudásszintje magasabb, mint a bármikor előhívható közös, a zenéről, mint formanyelvről és annak alkalmazásáról való elméleti tudásszint. A valódi tudásszint emeléséhez közös erőfeszítésre van szükség egyéni szintű felkészüléssel. **A PFZ finansziális lehetőségei okán nem engedheti meg magának, hogy a**

**fejlődés azon útjára lépjen, amely a professzionális muzsikusk tömeges megvásárlásán alapszik.** Ezért a kulcspozíciókban játszó muzsikusk tudásszintjéhez projektről projektre kell szintre hozni a zenekar többi tagját, bízva abban, hogy ez fokozatosan alaptudássá válik.

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

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

A művészeti tevékenység irányítása során az alábbi alapvetéseket, strukturális feltételeket és kereteket tartom a következőkben is a művészeti területen dolgozók számára iránymutatóak.

- a hangverseny műsora szempontjából optimalizált próbaperiódusok;
- 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;
- a PFZ bérletes és alkalmakhoz kötődő, hagyományos hangversenyei (pl. újévi koncert) adják a Kodály Központ programjainak alapját – ezekhez a koncertdátumokhoz

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

- a bérletes hangversenyek 30 %-át a vezető karmester vezényli, melyeken a zenekar saját hangzását és repertoárját fejleszti;
- a bérletes hangversenyek, hagyományos egyedi koncertek próbarendjének megtervezése után jelölhetőek ki a szabadon maradt periódusokra egyedi fellépések;
- a közönségutánpótlás rendezvényei a teljes évadot átölelő, ugyanakkor a zenekar felnőtt hangversenyeihez igazodó rendszerességgel zajlanak;
- 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 együttműködések tudja felvállalni;
- nem minden felkérésnek tesz eleget, mégha azt a partner anyagilag indokoltnak is látná;
- leterheltsége folytán nem minden – akár a PFZ számára is kedvező – felkérésnek tud eleget tenni;
- bérletes hangversenyeinek és hagyományos egyedi koncertjeinek a dátumát csak rendkívül indokolt esetben tudja megváltoztatni;
- a pénzügyi leterheltsége és feladatkomplexitása mellett fesztivált kizárólag az évadon és a munkavállalói státuszon felül tud alapítani külön finanszírozási keretből;
- a külföldi fellépéseket mind időszakában mind színvonalában kizárólag a nemzetközi újrapozicionálás érdekében vállal el úgy, hogy az ne sértse érdemben a hazai bérletes koncertek rendjét;
- a menedzsment feladata nem a közönség és bevétel maximalizálása, hanem a művész-zenekar társulatának és produkcióinak a szolgálata a maximális közönség és bevétel elérésével;
- a „kisegítő” fogalmát kitérítve értelmezi, így nem csak az adott hangszer állományban lévő muzikusának fizikai, hanem tudásbeli hiányára is kiterjeszti, így a művek professzionális előadása érdekében szükség esetén kisegítőt foglalkoztat nem szólisztikus feladatok ellátására is

## Repertoár

**A Pannon Filharmonikusok a dél-dunántúli régió szimfonikus zenekaraként nem engedheti meg magának, hogy egy-egy kor szakértőjeként leszűkítse az általa játszott repertoárt. Az elmúlt 18 évben a vezető karmesterek szakmai munkáját és érdeklődését szem előtt tartva építette az együttes a repertoárját, megkeresve és kialakítva azt az egyedi hangzást, amely a pécsi zenekar sajátja. Ez a széles repertoár azonban semmiképpen nem jelenthet felszínességet, sokkal inkább egy nehéz feladatot. Az együttes nem él minőségi kompromisszumokkal, amely atekintetben rendkívüli kihívást jelent, hogy a gyerekprogramoktól a bérletes koncertekig, a barokktól a kortárs zenéig játszó művészek minden egyes produkcióra maximálisan felkészülnek. 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 Pannon Filharmonikusok művészeti tudását és a muzsikusi egyéni teljesítményt növeljék.**

**A művészeti munka a belső szakmai műhelymunka és a műsorpolitika egymásra ható, interaktív építésének eredményeként fejlődik. Ezt a folyamatot a zenekar vezető karmestereinek a kiválasztása támogatja és emeli. A Hamar Zsolt által lefektetett belső műhelymunka-igény a mai napig hatással bír a muzsikusainkra, Peskó Zoltán szakmai múltja és bölcsessége az erőforrások és elért eredmények kiaknázására készítetett, amely a belső motiváció felfedezését és az egyéni felelősségvállalást erősítette az együttesben. Bogányi Tibor szakmai munkája a közösséget építi. Személye és művészete az együttjátékot, a bizalmat, és a zene, mint a spiritualitás egy eszközbe vetett hitet erősíti a zenekarban. Varga Gilbert ehhez a megalapozott szakmai és emberi közösséghez hajolt közel. Aprólékosan keresi, és találja meg azokat a finomságokat, amelyek csiszolásával a saját hangzás útjában élő esetlegességek kiküszöbölhetőek.**

**A zenekar vezető karmesterei inspirációt és iránymutatást adnak: motivációt a produkciók ihletett előadására, és utat az odavezető zenei megoldások felé. A programstruktúrának ugyanezt kell szolgálni a muzsikusok felé. A közönség igénye a minőségi és változatos zenei**

kínálat. Ennek kiszolgálása nem a közönségkedvenc darabokon, hanem – azokat sem feledve – a közönség látószögének kinyitásán, és az érdeklődésének felkeltésén keresztül történik.

Ezek a célok, és jelenségek már az előző ciklusomban is jelen voltak, és a zenekar anyagi lehetőségei sem változtak érdemben. Az elmúlt évek kimagasló eredménye e téren a tudásszint növelésében a barokk művek előadásának professzionális szintre emelése, Bogányi Tibor vezetésével a grandiózus darabokban történő együttjáték fejlesztése, valamint Varga Gilbert szerződtetésével a francia zenéken keresztül az előadásmód részletekbe menő finomítása. A **Pannon Filharmonikusok öt éve alapított Fesztiválkórusa**, és a kórusal közös felkészülés a barokk produkciók minőségi előadására Vass András és Dobos László művészeti vezetésével mára beváltotta a hozzá fűzött reményeket, a kórus fenntartása mind a zenekar, mind a város kórusélete szempontjából indokolt.

Varga Gilbert és Bogányi Tibor két eltérő karaktere kijelöli azokat a zeneszerzőknek a körét, akik műveinek feldolgozása feltétlenül folytatásra kerül (**francia szerzők, Bruckner, Richard Strauss**), de azokat is, akik az elmúlt években alulreprezentáltak voltak a programokon, előadásuk azonban a zenekari összjáték továbbfejlesztésére alkalmasak, és a közönség számára hiánypótlók (**Mahler, Kodály**).

Covid-szülte kényszer volt számunkra, hogy az előre meghirdetett, nagy zenekari létszámot igénylő produkciók műsorát megváltoztassuk, és a streamelt programokat a színpadon távolságtartással leültethető méretű zenei formációkat igénylő darabokra módosítsuk. Ez a kényszer olyan kamaraszimfonikus repertoárt adott a zenekar elé, amely erőteljesebben igényli az egyéni, szólisztikus-jellegű szerepvállalást. A járvány kényszerítő ereje felbátorította a muzsikusainkat a helytállásra. A teljes közösség számára erőteljes impulzusként ható élmény, hogy a zenekar kollektív fejlődése, bátor kiállása és a számos pozitív visszacsatolás az egyéni teljesítmény növelésére, és az egyének szakmai fejlődésére is milyen erőteljes mértékben hatott az elmúlt években. E tapasztalás tovább erősíti a vezetők részéről azt a szándékot, hogy az egyéni és a nagyformációkban történő játék mellett **az ún. ensemble formációkra írt anyagokat is repertoárra tűzze az együttes a jövőben**. A barokkon túl a kortárs zeneirodalom egy eddig kiaknázatlan területe nyílik meg számunkra, amely olyan új együttműködésekhez is vezethet, mint a Budapest Music Center frissen nyíló kortárs operacentrumával történő koprodukciók. A PFZ 2008 óta az **Armel Operaverseny- és fesztivál** keretében jelentős gyakorlatra tett szert a kortárs, félig szcenizált operaelőadások világában,

az **Eötvös Péter Kortás Zenei Alapítvánnyal** történő együttműködés keretében ugyancsak részesévé vált a nemzetközi kortárszenei alkotóműhelyek munkájának. E két partnert egészíti ki a jövőben a **Budapest Music Center** új operaprofiljával történő együttműködés. Bízom abban, hogy az együttműködés kiterjeszhető lesz a Kodály Központ zenei centrumára is.

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

A fentieknek megfelelően az elkövetkezendő öt évben a covid-válság hatásaira rugalmasan reagáló jelenlegi programstruktúra mellett a fentiekén túl az alábbi irányba kívánom tovább nyitni a Pannon Filharmonikusok művészeti munkáját:

- ún. hibrid, offline és online koncertek megtartása a covid utáni időszakban is a nemzetközi digitális jelentlét érdekében
- a belső, egyéni alkotói kreativitás növelése és támogatása
- belső szakmai függetlenség növelése: lehetőséget kell adni a muzsikuskoknak a kényszerű másodállásokból való kilépésre

- új kollégák szerződtetése kizárólag olyan formában történjék, hogy a belépő művész érti, tudja és vállalja a Pannon Filharmonikusok közösségéhez tartozás feltételeit, a sokszínű művészeti portfólió gazdagításának feladatát
- a barokk repertoár tovább fejlesztése, a Fesztiválkórus további fenntartása
- a vezető karmesterek preferenciái mentén elindított zeneszerzői sorozatok folytatása
- feltörekvő kortárs zenei művek bemutatása
- kísérletezés, kamarajellegű produkciók előadása
- unikális jellegű zenekari anyagok audiovizuális felvétele, amelyek az online térben is megkülönböztető kínálatot nyújtanak a nemzetközi piacon
- a hangversenyek művészeti tartalmának befogadását segítő és a koncerteket előkészítő tartalmak létrehozása, a korábban működő **Civil Zeneakadémia®** online újraindítása
- a Pécsi Tudományegyetemmel együttműködve **Pécsi Pannon Akadémia®** alapítása és elindítása a PFZ vezető karmestereinek és művészeinek bevonásával
- a Kodály Központ szakmai vezetése esetén a hangversenyteremhez kapcsolódó zeneszakmai unikális tartalom, és szakmai együttműködések kidolgozása (Fibonacci, Kodály Zoltán, stb.)
- a Déli Kulturális Övezet számára az Unió felé egyfajta ugródeszka szerep felvállalása: a déli szomszédállamok fiatal szólistáinak bemutatkozási lehetőség biztosítása
- a magyarországi fiatal művészek (pl. Junior Prima díjasok) bemutatkozásának, és a Pannon Filharmonikusok közösségébe tartozás elősegítése
- a zenéről való közismereti és professzionális szakmai kommunikáció támogatása
- **NEXT** címmel a zenekar 210 éves jubileumának apropóján átfogó összművészeti projekt indítása



## NEXT: tíz év mögöttünk, tíz év előttünk

A Pannon Filharmonikusok az igazgatói pályázat évében lesz 210 éves, tíz éve a Kodály Központ rezidens zenekara. Természetesen adná magát a lehetőség, hogy egy több mint 200 éves múlt felidézésbe fogjunk. Méltó módon meg is tesszük, hogy a 210 év legmeghatározóbb eseményeire megemlékezzünk. Ugyanakkor **nem a múltidézésben látom a jubileum valódi jelentőségét, hanem abban, amire felhívja a figyelmünket: a városunkban hosszú évtizedek óta állandóan jelen lévő kultúrára fogékony hallgató, és együtt játszani tudó és akaró muzsikusi közösség jelenségére. Mi a titka ennek a jelenlétnek?** A 210 éves folytonosság unikális nem csak Pécsen, Magyarországon is: a Pannon Filharmonikusok az egyik legrégebb óta játszó együttes az országban, és az egyik, amelyik az utóbbi évtizedben is hatalmasat fejlődött. Kezdeményezésére egy világszínvonalú hangversenytértem épült, amelyben jelenleg rezidensi szerepkört tölt be. **A névadó Kodály Zoltán szellemi örökségét a zene, mint inspiráció fogalmában kívánjuk tetten érni.**

A 210 éves jubileum kapcsán, de nem a jubileumra korlátozódva a fenti jelzők, és a jelenség megfejtésére kívánunk **NEXT** címmel **művészeti és kreatív programot hirdetni**, amelynek megvalósításába bevonjuk a város Művészeti Tanácsának ágazati képviselőit, hogy arra a kérdésre keressük közösen a választ, vajon ki és hogyan válik a „következővé”? Hogyan történik a zene szeretetének, a hangszeres tudásnak, a muzsikusi elköteleződésnek, az inspirációnak az átadása? A zene hatással van mindannyiunkra. Mi hogyan tudunk hatással lenni egymásra olyan mértékben, hogy abból új művek, új előadások, új muzsikusi generációk vagy közönségrétegek szülessenek? Mi jellemzi a különböző muzsikusi generációkat a munkaerőpiacon, és a fogyasztói oldalon? Az angol cím és az ismert angol fogalmak a nemzetközi bekapcsolódást segítik, ami a művészet területén elengedhetetlen.

**A generációs kihívás minden évtizedben jelen volt a zenekultúra területén, ugyanakkor a covid hatása, a változások tempója, és a generációk közti szakadék a szimfonikus zenekarok belső életében, valamint közönségében is még erőteljesebb kihívást rejt magában: mind a zenekar tagjai, mind a közönség széleskörű korosztályi szórással bír, így a tudás- és igényátadás, valamint -befogadás mikéntjének megismerése mind a művészeknek, szakembereknek és közönségnek hasznos és egyben érdekes lehet.**

A NEXT egy nemzetközi kitekintésű összművészeti rálátás kíván tehát lenni: a különböző generációk számára indított kreatív program, amelynek alapja az inspiráció és az együttműködés. **A kiemelt X a római szám tízesét, de az ismeretlent is jelöli.** A program a tudásátadásra fókuszál: a művészeti menedzsment, a művészet és a zeneszerető közönség területén fellelhető eszközökre, tapasztalatokra és tapasztalásokra, nemzetközi szinten bevonva művészcsaládokat, pedagógusokat, a művészetek környezetében működő vállalkozásokat, szellemi energiákat. **Mi ad inspirációt, és mi gátol bennünket a továbblépésben? A NEXT, a jövőre fókuszál.** A PFZ működésében a legfontosabb területeken a tudatos tervezés és innovatív együtt-gondolkodás érdekében ún. tematikus munkacsoportokat hozok létre a menedzsmenten belül egy-egy menedzsment tag vezetésével, a zenekari művészek és külső partnerek bevonásával annak érdekében, hogy a NEXT témáiban újító eredmények szülessenek.

#### **PFZ NEXT Művészeti Műhely – Leszel a következő alkotó?**

Feladata olyan művészeti projektek generálása, amelyek fókuszában a „következő” fogalma áll. Az unikális és minőségorientált programok a közönség és a szakemberek érdeklődésére is számot tarthat: egymást inspiráló zeneszerzők, műfajok, korszakok, művészcsaládok, zenészgenerációk, egymást inspiráló társművészek, művészeti alkotások (irodalom, képzőművészet, film, stb.), a magyar és környező országok fiatal tehetségeinek bemutatkozási lehetősége, a mindenkori kortárs zene és adott jelen reflexiói, zeneművészet és kontextus. A Műhely együttműködik a város Művészeti Tanácsának tagjaival.

#### **PFZ NEXT Talentum Műhely – Leszel a következő muzsikus?**

A műhely feladata a zenekar művésztánpótlását biztosító gyermek és felnőtt tehetségprogram kidolgozása, és menedzselése. A feladata magába foglalja a muzsikuskok mentorálási készségének fejlesztését, és a zenekari akadémia létrehozását koordináló feladatok ellátását is.

#### **PFZ NEXT Edukációs Műhely – Leszel a következő zenebarát?**

Feladata a zenekar, a Kodály Központ és a Filharmónia Magyarország Pécssett elérhető edukációs programjainak stratégiai összehangolása, valamint olyan edukációs programok kidolgozása, amelyek hiánypótlóak, és a koncertpedagógia eszköztárát kihasználva a

különböző korosztályok élményközpontú zenei beavatását célozzák. Feladata a gyerekek, fiatalok és fiatal felnőttek beavatását célzó új programok, kommunikációs aktivitások generálása, új utak keresése nemzetközi, sikeres példákat figyelembe véve.

**PFZ NEXT Hálózati Műhely – Leszel a következő partnerünk?**

Feladata a Kodály Központ, az országos stratégiai partnerek és a nemzetközi partnerek összefogása, hálózatba integrálása. Feladata egy nemzetközi együttműködés és konferencia kezdeményezése az MMA bevonásával a zenei tudásátadás, a zenetanítás, - tanulás témakörében Kodály Zoltán szellemi örökségére építve. Az online és élőben is megrendezésre kerülő konferenciára meghívást kapó előadók a szimfonikus zenekari működéshez kapcsoló társszakmák (HR, zenetörténész, zenetudós, zenepedagógus, zenetanárok, stb.) képviselői is. A műhely feladata a hálózatban elérhető tudás közvetítése, és a zenekar irányába történő áramoltatása.

**PFZ NEXT Élmény Műhely – Leszel a következő résztvevő?**

Feladata a zenekar hangversenyinek zenei tartalmán túlmutató élményprofiljának fejlesztése, a helyi fiatal képzőművészek, mediális művészek és partnerek bevonása a zeneművészeti projektek élményjellegének kiteljesítésébe annak érdekében, hogy az élményre fókuszáló jegyvásárlók száma növekedjék. Feladata tovább a zenekar, a PMJV és a régió turisztikai komolyzenei kínálatának, a város komolyzenei komplex élményt nyújtó mágnes-projektjeinek kidolgozása.

**2021-ben tehát vezetésemmel a Pannon Filharmonikusok nagyszabású tervet és gondolkodást indít el, amelybe be kívánja vonni a területhez kapcsolódni tudó és akaró helyi és nemzetközi társművészetek és társszakmák képviselőit is. A programtól azt várjuk, hogy a zenekar az elkövetkezendő tíz év során olyan új csatornákat és metódusokat tud beépíteni a működésébe, amelyek biztosítják a művészek, és a bekapcsolódó közönség számára is az inspirációt az együttlétre, együtt működésre, közösségépítésre.**

## **Kodály Központ: ritka kincs, csiszolatlanul, bezárkózva**

Ahhoz, hogy a művészet inspirálni tudjon, neki magának is szüksége van inspirációra. A Pannon Filharmonikusoknak éppúgy, mint 18 év után nekem is. **De hol is keressük az inspiráció folyamatos lehetőséget, ha nem otthon? Főleg, ha nem csupán inspirációt, de a zenekar prémium termékét erősítő lehetőséget is nyerhetünk.** 2008-ban az akkori városvezetés felkérte a zenekart a Kodály Központ üzemeltetési feladatainak ellátására. Alapos mérlegelés után elvetésre került ez a megoldás, mivel a beköltözés és rezidensi feladatokra történő felkészítés kellően nagy kihívást jelentett. A legfontosabbnak akkor a hangversenyterem zenei tartalmának biztosítását tartottam, valószínűleg nem is lett volna okosabb más döntést hozni. Bízom, bízunk abban, hogy a Kodály Központ pozícionálása és menedzselése jó kezekbe kerül, és a két márka egymást erősítve épülhet tovább.

**Az elmúlt tíz év tapasztalata alapján egyik szemem sír, a másik nevet. A Kodály Központ olyan a városban, mint egy csiszolatlan gyémánt. Talán tisztában vagyunk azzal, hogy egy kincset őrizgetünk, de azzal biztosan nem, hogy mekkorát.**

Varga Gilbert vezető karmester, aki életét a nemzetközi zenei térben élte le, az általa ismert számos hangversenyterem közül az első öt között említi a terem adottságait. Miért is kételkednénk e kiváló és hozzáértő művész megítélésében? **Ha pedig elfogadjuk, hogy Magyarországon található a világ egyik legjobb hangversenyterme, vajon nem érezzük-e úgy, hogy bőven lenne tennivalónk azon a téren, hogy ezt a kincset a megfelelő, méltó módon mutassuk be, és többet profitáljunk az értékből, amit létrehoztunk?**

A Kodály Központ jelenlegi állapotában hasonló egy tehetségesen született gyermekhez, akit nem tanítottak, és nem támogattak a tehetségének kibontakoztatásában. Pályázatom elején utaltam arra, hogy a tehetség a tudásunk alapját jelenti. Nélkülözhetetlen áldást. E terem esetében ez a „tehetség” a páratlan és sokat csodált akusztika. **A Kodály Központ nem attól kedvelt, mert szép, vagy mert kellemes séta vezet az épületig.** Már-már a végletekig letisztult formája behúzódik a Balokány-ligetbe, a 6-os út, a vonatpálya és a benzinkút nem nevezhető annak a környezetnek, ahol szívesen sétálgat az ember. **Mégcsak nem is hangversenyterem márkaismertsége az, ami bevonzza a látogatókat, hanem a benne megszólaló hang.**

Ha az ember megkapta a tehetség terhét, akkor azt cipelnie kell, és addig erősítenie magát, amíg az már nem visszahúzó teher, hanem a szárnyalás forrása. A Kodály Központ esetében is így igaz. **Az akusztika nem elég a sikerhez, az adottságok, mint a környezet, legyőzhető, de a márkaépítés munkája nem megspórolható.** Unikális akusztikai adottsága a Pannon Filharmonikusok prémium termékének „ritka” jellegét erősíti. Azonban ahhoz, hogy a Kodály Központ termékként működjön a piacon, szükséges a termék szintjének megfelelő, egyediségre épülő márkapozicionálás, és a termék célpiacának jó meghatározása és ismerete. E kettőt interaktív viszonyban kell működtetni egymással.

A Müpa kiváló példát nyújt számunkra ebben: a felvirágzó Budapest kiemelt költségvetésű, sokszínű kínálatot bíró intézménye. Profilja az élménykeresés- és kínálat, ami korrelál Budapest turisztikai arculatával (most tekintsünk el a covid jelenlegi hatásaitól), ami szintén az élményre fókuszál. **A Müpával ellentétben a Kodály Központ nem egy fővárosi, nyüzsgő fogyasztói piac kellős közepén helyezkedik el, azonban van egy olyan piaci értéke, ami a világban keveseknek: az akusztikai adottsága világszintű ritkaság.** Minek köszönhetjük ezt az akusztikát? A véletlennek?

Amikor megkezdődött a Kodály Központ tervezése, nagyon részletesen kidolgozott programleírást készítettem a tervezőknek arról, hogy mi mindennek kell egy modern hangversenyteremnek funkcionálisan megfelelnie. Miből indultam ki? A zene alapjából. A hangból, és az azt megszólaltató muzsikusokból. Innen jutottunk el a nagyterem védettségének szükségességéhez, és a funkcionális terek és a nagyterem harmonikus kapcsolatához annak érdekében, hogy nyugodt művészeti munka folytatódhasson az épületben. Az építészek így találtak rá egy, a nagytermet körbeölelő csigavonalra, onnan a Fibonacci számsorhoz, mint rendező elvez, amely végül szokatlan asszimmetriát eredményezett a nagyteremben. Az akusztikusok erre az asszimetriára építve alakították ki a teret, a belsőépítészek az anyagokat: a fát, a mészkövet, a meleg fényeket. A zenéből indultunk ki mindannyian, és a mérnökök hagyták, hogy a természet vezesse a kezüket. Ennek köszönhető ez az akusztika, és a különleges atmoszféra.

A helyzet paródiája, hogy sajnos a terem menedzselése is egy csigaházhoz vált hasonlóvá: nem törekszik a feltűnésre, nincs dinamikája és visszahúzó. Közgazdászként és kulturális ipari szakemberként másképp gondolkodom erről a teremről Pécs város és az ország viszonylatában. **Épült egy unikális akusztikájú terem a Mecsek alján, amelynek nincs**

**művészeti menedzsmentje.** Ahhoz, hogy ez valódi értéket jelentsen, ott kell pozicionálni, ahol az érték értéként mutatkozik meg: a természetes emberi hangot vagy emberek által megszólaltatott akusztikus hangot kell a középpontba helyezni, megmutatni és kinyitni a világ számára. **Nem a Müpával kell versenyre kelni, hanem a világ akusztikus alapokon játszó művészeit idecsábítani: legyen Pécs, és ezzel együtt Magyarország az élő hang otthona, a kamara, a szimfonikus zene és minimalista opera fellegvára.** Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, tudatos márkaépítésre és művészeti koncepcionálásra van szükség olyan szakemberek bevonásával, akik rendelkeznek a megfelelő ismeretekkel és kapcsolatokkal. **Kodály Központnak a jó mester, vagy edző hiányzik. Szüksége van szakmai vezetőre, koncepcióra ahhoz, hogy a város és az ország zenei életének valódi, hasznos kincsévé váljék.** A 2008-as döntéssel ellentétben úgy látom, hogy a Pannon Filharmonikusok menedzsmentje, és én magam készen állunk ennek a feladatnak az ellátására. Nem a konferencia-funkció háttérbe szorítása a cél, és nem áll fenn extrém költségek megjelenésének a veszélye. Természetesen a minőségi munkához pénz kell, de nem több, mint ami a rendelkezésre áll.

**A zenekar továbbfejlődéséhez, és az országos jelentőségű pozíciójához véleményem szerint a Kodály Központ jelenti az egyik kulcsot.** A PFZ az egyetlen rezidens zenekar az országban, amelynek programjai egy hangversenyterem programjainak a gerincét alkotják. Az NFZ-MÜPA reláció nem összehasonlítható azzal a pozícióval, amelyet a PFZ betölt a Kodály Központban. A zenekar és a Kodály Központ egymást támogató – egy évtizede remélt – márkaérték-támogatása és művészeti vezetése jelenleg nem valósul meg: a gyakorlatban úgy tetszik, mintha a székesegyházat a sekrestyésre vagy az egyetem működtetését a gondnokra bízánk. Mindketten óvják, védik az épületet, és megteremtik a műszaki működés feltételeit, de nem felelősek a valódi funkció biztosításáért.

**Véleményem szerint Pécs és Magyarország nem engedheti meg magának, hogy ezt az épített örökséget ne működtesse professzionálisan.** A működtetés pedig nem az üzemeltetést jelenti, hanem azt, hogy a benne zajló tevékenység minél inkább a kortárs zenei előadóművészetet és zeneszerzői bemutatkozást, a zene megszületését támogassa. Bevezetőmben azt a gondolatot használtam, hogy a zene létében meghatározó a minőség. Ez nem csupán az előadókra vonatkozik, hanem a befogadó térre is. Ha már létrehoztunk egy minőségi teret, közös felelősségünk, hogy lehetőséget teremtsünk rá, hogy a magyar és

nemzetközi zenekultúra javára szolgáljon. Ezt az épületet a pécsi emberek építették, de nem csak Pécs számára. Nem a két kezükkel, hanem a lemondásukkal. **Azok a források, amelyeket más hazai nagyvárosok a közlekedésre vagy egyéb beruházásokra fordították, a pécsiek a kultúrájukba investáltak. Közös felelőssége a döntéshozóknak és az olyan szakembereknek, mint én, hogy ebből az értékből a legtöbbet adjuk vissza a pécsieknek. Nem lesz mindenki koncertlátogató, csak mert van egy kiváló terem a városban. Nem is ez az cél. De a terem megfelelő pozicionálásával Pécs város maga kerülhet egy, a zenéért lelkesedő, a világ bármely pontján élő fogyasztói réteg célpontjává. Akár élőben, akár online. Nagy munka, hosszú távú befektetés, de meggyőződésem, hogy megéri kibontakoztatni a Kodály Központ „tehetségét”, és ahogy Varga Gilbert fogalmaz: közös összefogással nemzetközi szintű projektté formálni. A Pannon Filharmonikusoknak ez elemi érdeke.**

Miben látom a továbblépés szükségességét és lehetőségét?

Infrastrukturális szempontból elsődleges a Kodály Központ Működési Kódexében foglalt szabályok be- és fenntartásában, amelyek a két intézmény együttműködésének, és a Pannon Filharmonikusok működési kiszámíthatóságának alapját jelentik. Ehhez hozzájárulhat a Kodály Központ, mint márkaértékhez történő kapcsolódás, de ennek híján a minimum feltétel, hogy **a PMJV által jóváhagyott, a Kodály Központ Működési Kódexében foglaltakat az üzemeltető szervezet és a zenekar is betartsa, illetve annak módosítása kizárólag a mindkét szervezet jövőjéért felelős fenntartó város közgyűlésének jogában álljon.**

Ezen felül a város Művészeti Tanácsának tagjaként, azzal egyeztetve szakmai program kidolgozását indítványozom a Kodály Központ művészeti irányítására, melynek elfogadása esetén a zenekar menedzsmentjében feláll a Kodály Központ márkájának felépítéséért felelős szakemberi kör. A program elfogadását követően uniós nemzetközi pályázatok keretében a zenekarnak és a Kodály Központnak lehetőségében áll közös projektgenerálással középtávú művészeti és brandépítési munkába kezdeni. **A Kodály Központ és a Pannon Filharmonikusok jelentősebb összefonódását a következő fejezetben leírt, a külső szemlélő számára nem látható fenyegetettség is indokolja, hiszen számunkra, muzikusok számára a Kodály Központ nem csupán egy előadóterem, hanem munkahely, az inspirációnk forrása. A Kodály Központ vonzereje alapjaiban befolyásolja a zenekari művészetánpótlás kérdését.**

Harmadrészt, a Kodály Központ és a zenekar a gyerekek és fiatalok edukációjában szükséges, hogy együttműködjön. **A gyerekek, és a bekapcsolódó felnőttek számára ugyanolyan fontos**

**a minőségi előadás, mint a már vájt fülű közönség számára, hiszen az igény kialakulása akkor fog megtörténni, ha a fület, lelket és szellemet a megfelelő tartalmon és élmény során kondicionáljuk, és azt a gyerekek, fiatalok élettapasztalataihoz kötjük a bevonódás érdekében.** Mivel a Pannon Filharmonikusok nincs egyedül ezzel a feladattal, a következő igazgatói periódusban egzakt metodikát kívánok kidolgoztatni szakértőkkel arra vonatkozóan, hogy milyen zenei tartalom előállítása szükséges a zenekar professzionális művészei részéről, és melyek azok, amelyek a Kodály Központ infrastrukturális támogatásával átdelegálhatók a hangversenyteremhez. **A Pécssett felnövő gyerekek számára a Kodály Központ a zene otthona, és nem a Pannon Filharmonikusok. A hely és az ott megismert tartalom és élmény megkülönböztetésének ilyen absztrakciója tőlük nem elvárható.** A zene fogyasztójává nevelésük a Kodály Központ és a zenekar közös feladata és felelőssége, amelyből a Pannon Filharmonikusok a korábbi gyakorlata, és azt felülvizsgáló szakértők által megfogalmazott edukációs stratégia mentén kíván a továbbiakban a gyerek és felnőtt edukációból kivenni a részét.

**Jelenlegi alapelvünk, hogy minden korosztálynak kínálunk élmény-programot.** Ezt az alapelvet a covid sújtotta világ egy olyan lehetőséggel egészítette ki, amelyet a „Készülj online, élvezd offline!” szlogenben lehet legjobban érzékeltetni. A zenekar célja, hogy a zenével ismerkedő gyerekek, fiatalok és felnőttek számára online tartalmakat kínáljon a zenei élmény élő befogadásának támogatására. A zenekarnak feladata van abban, hogy együttműködjön a zenepedagógusokkal és a Kodály Központtal a legteljesebb koncertpedagógia program összeállításában, ugyanakkor nem egyedül felelős ezért.

**Jelenleg futó programjainkat differenciálni és kiegészíteni, valamint a bevont koncertpedagógiai szakértők által összeállított stratégia és a Kodály Központ szerepvállalása szerint szükség esetén módosítani fogjuk.** Szükségesnek látom, hogy a zenekar szerepe a klasszikus zenei repertoár előadására korlátozódjon. A Pannon Filharmonikusok elsődleges szakmai feladata és felelőssége, hogy a Pécssett élő, és Pécsre látogató gyerekek és felnőttek megismerjék a komolyzenei repertoár olyan alapl műveit, amelyek befogadásának élő élménye utat nyithat a kevésbé ismert, vagy akár kortárs művek befogadása felé. **Az európai hagyomány szerint a hangversenytermek azok, amelyeknek koncertpedagógia programjuk megmozgatja a környezetükben élő, különböző korosztályú gyerekeket, pedagógusokat, szakembereket.** A rezidens együttesek feladata a tartalmi kapcsolódás ezekhez a



**programokhoz akár kamarazenei, nagyzenei vagy egyéb interaktív programok kidolgozása kapcsán.** A következő öt évben szükségessé válik, hogy a tíz éve megnyílt Kodály Központ, mint a zene otthona valóban nyitott legyen – Pécs Nyitva kampányának szellemiségével összhangban – és együttműködve alakítsuk ki az edukációs kínálatot. A Pannon Filharmonikusok hosszú távon sem anyagilag, sem szakmailag nem vállalhatja ezt magára, sem akkor, ha nem ő felel a Kodály Központ szakmai vezetéséért, sem akkor, ha igen. Jelenleg a Kodály Központ nem foglalkozik edukációval, amelynek eredményeként nem tölti be a zenei központ szerepét a régióban ezen a területen. Ez sajnos nagy terhet ró jelenleg a zenekarra.

A fiatalok edukációjában jelentős szerepe van a kommunikációnak és a marketingnek – főképp a (kis)kamaszok, egyetemisták körében – ezért különösen fontos a Kodály Központ és a Pannon Filharmonikusok márkájának egymást támogató értéke és hitelessége. Kreatív és koherens üzenetekre van szükség, illetve arra a közös biztonságra, hogy az a zenei élmény, és az a tudás, amit a Kodály Központban elérhetnek a szülőkön keresztül a gyerekek és fiatalok, minőségi szűrőn esik át, és valóban a zenei befogadás teljességét szolgálja.

Mit jelent ez a Pannon Filharmonikusok művészeti munkájára nézve az elkövetkezendőkben?

**Amíg a koncertterem be nem tölti a saját szerepét, addig a zenekar folytatja megkezdett, minden korosztály számára komolyzenei programot nyújtó élmény-sorozatait: Babzsák (0-3), Csigaház (3-6), NoBabel (14-18), valamint kiegészíti repertoárját az általános iskolások (6-14) és családok részére: öt éves ciklusokban műsorra tűzi a klasszikus- és kortárs zeneirodalom gyermekeknek íródott darabjait (A varázsfuvola, Állatok farsangja, Kodály: Hány, Péter és a farkas, stb.), hagyományteremtő ünnepi előadást alapít (A diótörő), és együttműködést indít a régió zenepedagógusaival egy többkorosztályt érintő szoftver fejlesztéséhez történő kapcsolódással. A szoftver a közös online felkészülést segíti játékos formában. Együttműködés keretében Fantasztikus klasszikusok® címmel a HVG kiadásában megjelent azonos című könyvben szereplő zenei ismeretanyagból és zenei kínálatból egyedi koncertprogramot fejleszt. A gyerekeken túl új beavató sorozatot indít fiatalok és fiatal felnőttek számára Flört címmel azoknak, akik még csak szemeznek a komolyzenével. A sorozat repertoárján a jól ismert és közkedvelt komolyzenei darabok lesznek, pályakezdő vagy házi szólistákkal. A sorozathoz beavató online videóanyag segítségével lehet felkészülni.**

A generációváltás a közönségben egy folyamatosan fennálló, minimálisan 4 éves ciklusokban fennálló jelenség. Szakértelmet, megújulást, és speciális tartalmat kíván. A Kodály Központ a zenei centrum szerepének felvállalása esetén a nyugat-európai koncerttermekhez hasonlóan át tudja venni ezt a feladatot a zenekartól.

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

A Pannon Filharmonikusok és a Kodály Központ közös szakmai alapelvei:

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

A fentieket kiegészítve **a digitális kor kihívásainak történő megfelelést emelném ki.** Ezek továbbra is csupán továbbra is törekvések maradtak, számos pontjuk megvalósítása máig várat magára. A covid előtti években a digitális koncerttermek sorába nem tudott integrálódni a Kodály Központ, és ezzel együtt a PFZ sem, a technikai követelmények híján. Soron kívüli beruházási kényszernek látom az on-line koncertközvetítések szükségességét, máskülönben a

Kodály Központ esélye a nemzetközi vérkeringésbe történő bekerülésre és bent maradásra csekély. A koncepciózus stúdiómunka, és a helyben rendelkezésre álló zenekari potenciál kihasználása nemkülönben sürgető közös feladat. A 2010-ben nívumnak tekinthető stúdiótechnika a páratlan akusztikával az elmúlt években bebizonyította, hogy az eseti lemezfelvételek minősége a művészek számára rendkívül vonzó. E lehetőség menedzselte formában valóban azt a közös célt segíti elérni, amely Pécs beruházásának célja volt.

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

### **Rejtett veszély: jelentős generációváltás a zenekarban**

A korábbi igazgatói pályázataim 2003 óta azon a morális, szakmai és közgazdasági alapon nyugszik, melynek lényegét Fodor Ákos általam többször idézett haikuja is kifejez, nem szó szerint idézve: amit nem emelsz szüntelen, süllyedni fog: **PFZ identitásának az alapja a minőség.** A 2021-ben 210 éves fennállását ünneplő zenekar 2003-ban elindított fejlődési ívének egy nagyon fontos szakasza lezárult: **a nyugat-európai nagyzenekarokéval bármikor versenyre kelő, megbízható és állandó szakmai színvonal széleskörű programstruktúrával, és kidolgozott menedzsment folyamatokkal párosul.** A zenekar vezetői szemlélete „holisztikus”: az egyéni zenekari művészi munkától a teljes szervezet hosszú távú stratégiájának kidolgozásáig terjed. A programstruktúra kialakítása is azt célozza, hogy a piaci szempontok figyelembevételével minden lehetséges közönségsegmentet megszólítsunk.

Vertikálisan az országos és nemzetközi szakmai kapcsolatokon keresztül, míg horizontálisan a legszélesebb közönség és társadalmi térben teljesebb ki a zenekar tevékenységi köre. A covid-válság, és az ezzel járó kényszerű koncertszünet mindezt a valóságosból még a virtuális térbe is kiterjesztette, ezzel kikényszerítve a zenekar előadóművészeti képességeinek a fokozását. A színpadi produkciók filmes környezetbe helyezése, a szükséges kép és hangminőség biztosítása egy új feladatot állított elénk. **Ahhoz, hogy az aktuális nehézségek ne lehetetlenítsék el a működést, szükség van a kiszámíthatóságra, a már említett infrastrukturális működési körülmények biztosítására, a később kifejtésre kerülő pénzügyi stabilitásra, és a művészállomány megfelelő színvonalú állandóságára.**

Itt fontos megemlíteni egy sokak számára evidens, másoknak pedig újként ható distinkciót. **Egy szimfonikus zenekar, ahogy bármely művészeket foglalkoztató társulat (pl. Pécsi Nemzeti Színház, Bóbita Bábszínház, Pécsi Balett) feladata a művészek foglalkoztatásán (motiválásán, inspirációján, kiteljesedésén) keresztül új művészeti produkciók létrehozása, és szükség esetén azok ismétlése abból a célból, hogy produkcióikkal az őket körülvevő társadalomra értékteremtő hatással legyenek. Egyidejű, és nem egymást kioltó feladata a múlt alkotói örökségének ápolása, de a jelenre való reflexió is. Ennek megfelelően PFZ mint non-profit gazdálkodó szervezet nem azonos a rendezvényszervező cégekkel, még akkor sem, ha olyan kiváló művészeti helyekre gondolunk, mint a MÜPA, Filharmónia vagy számos más, kulturális, zenei rendezvényeket megszervező intézmény. Ezek feladata eltér egy társulat felépítésétől és működtetésétől. **A Pannon Filharmonikusok, ahogy minden művészeti társulat, a Pécssett élő és alkotó előadóművészek életpályájáért felelős. Pécssett egy szimfonikus zenekar van. A benne játszó művészek jelentik a város zenei értelmiségét, és adják át a következő generációk számára a zene szeretetét, a művészeti életforma mintáját. Ők tanítanak az alap, közép és felsőfokú képzéseken, a zenekar jelenlegi tagjainak jelentős hányada jelenleg is aktívan tanít. Ők lépnek fel a különböző külsős felkéréseken. Az ő mentális állapotuk, szakmai felkészültségük jelentik a város zeneművészetének az alapját. A zenekar a művészek családjain keresztül többszáz fő életére van hatással közvetlenül, de az általa felkért művészek, kórusokon keresztül ez a szám több ezer főre emelkedik. És ehhez adódik hozzá a közönség, akik a 210 éves múltra építkező generációs hagyományokhoz csatlakoznak. **A művészutánpótlás anyagi lehetőségeinek megteremtésén túl szakmai feladatként előtünk áll a tehetséggondozás, a megfelelő művészek involválása, és Pécsre vonzása. A PFZ******

művészállománya közel száz főből áll, melynek összetétele természetesen nagyon sokrétű, a pályakezdőtől a nyugdíj előtt állókig. **A muzsikusi lét életpálya, amelynek megfelelően mindenkinek van pályakezdő, érett, beérett és lecsengő szakasza a művészi munkában és a közösségi aktivitásban egyaránt.** A zenekarok között különbség e korosztályok százalékos megoszlásában van. Egy-egy korosztály túltreprezentálása azokban években jelenik meg, amikor a zenekarok létszáma egy-egy átalakulás mentén jelentősen megnő, vagy kicserélődik. Ez volt megfigyelhető 1984-ben Pécsen, amikor a zenekar önállóvá vált, kikerült a PNSZ alól, és a létszámát megduplázták. Sok fiatal került akkor Pécsre. Tíz évvel később a színházi zenekarból számosan nyugdíjba mentek, és a kilencvenes évek vége felé – jómagam is akkor kerültem az együtteshez – több tucat fiatal muzsikusz szerződött Pécsre. A Pannon Filharmonikusok 2003-as szakmai megújulását ez a jelentős számú fiatal muzsikusz kezdeményezte, akik maguk mögé tudták állítani az akkori, 1984-ben érkezett középgenerációt.

Az ilyen tömeges generációcsere dominófolyamatot indít el tekintetben, hogy a mindennapi, költözésből, egyéb okokból eredő fluktuációt időről-időre felduzzasztja az adott nagylétszámú generáció nyugdíjba vonulása. A nyugdíj azonban csak a jéghegy csúcsa. A tömegesen idősödő generáció kevésbé motivált, túl kerül a szakmai pályája csúcsán, így az együttes dinamikájának fenntartását át kell(ene) adja a fiatalabbak számára. A Pannon Filharmonikusok az elkövetkezendő tíz évben e területen jelentős szakmai kihívás és feladat előtt áll.

A zenekarban jelenleg 46 fő 45-55 év között lévő, az együttes megújítását kirobbantó, és húsz éve azon dolgozó generáció teszi ki egy együttes 50 %-át. A náluk idősebb, **az elkövetkezendő öt évben nyugdíjba vonuló körülbelül 11 kolléga helyére ennek az aktív korosztálynak a feladata és felelőssége, hogy olyan fiatal zenészeket találjon, akik szakmailag kifogástalanul képesek a Pannon Filharmonikusok elvárásait teljesíteni, tettekre készek és emberileg is alkalmasak lesznek majd a közösségben vezető szerepet betölteni. Az a „forradalmi” generáció ugyanis, ami létrehozta, más szóval újraalapította a jelenlegi Pannon Filharmonikusokat, és aminek tagjai napjainkban érett muzsikusként vezető szerepekben vannak, körülbelül tíz év múlva tömegesen a nyugdíj előtti védett korba lép.** A következő öt évben elő kell tehát készíteni, hogy tíz év múlva legyen esély a tömeges muzsikusz utánpótlásra úgy, hogy addigra olyan fiatal vezetők üljenek a zenekar legfontosabb székeiben, akik a forradalmi generációtól tanulták meg, ismerik és magukévá tették a Pannon Filharmonikusok

céljait, jövőképét, közösségi és munka kultúráját, társadalmi szerepét és feladatát. **Ez a zenekarban folyó tehetséggondozás legmagasabb foka**, amely feladat jelenleg számos ponton nehezített. A következő belépő generáció fizetésének pénzügyi problémáit már említettem, de azokon túl a szakmai feladat is sokrétű:

A zenekar állományának pécsi, belföldi és külföldi aránya általánosságban, és az elmúlt öt évben is hozzánk szerződött kollégák tekintetében is 50% - 30% - 20%. **Az állomány fele tehát nem pécsi, és jelentős a külföldről hazajövők aránya.** Mindennek oka a képzések minőségében keresendő. Magyarországon szakmai szempontból potenciálisan a Zeneakadémia képzéséről kerülhet ki olyan fiatal, aki megfelel a PFZ elvárásainak, külföldről pedig a magyar diákok, valamint az országtól keletre tanuló diákok számára nyújthat perspektívát a zenekarban folyó munka. **A zenekar potenciális vezető művészei a pécsi egyetemi képzés jelenlegi állapota és hangszeres kínálatát mellett feltétlenül Budapestről vagy külföldről kerülhet ki.** Ahhoz azonban, hogy egy akadémista Pécsre kívánjon szerződni, a tanulmányainak időszakában kell érintetté tenni, és nem csupán a zenekar munkájában, hanem a Kodály Központ, mint munkahely milliőjével. A vidék akkor lesz vonzó egy külföldön is bármikor állást vállaló, nyelvfüggetlen pályát művelő fiatal számára, ha az a fizetésen túl olyan lehetőséget is nyújt, melyet nehéz visszautasítani, vagy amelyhez érdemes hazatérni. Ebben a Kodály Központ és a város együttműködésére is számítok, hiszen az a munkahelyi környezet, amit a Kodály Központ nyújt, unikális. A következő öt évben a következő programok kidolgozására és elindítására van szükség. **A munkában tevékeny szerepet szánok a Kodály Központ vezetésének, a zenekar Művészeti Tanácsának, a város Művészeti Tanácsának, Pécs Megyei Jogú Város vezetésének, a Pécsi Tudományegyetemnek és a zenekar vezető karmestereinek.** Miben látom az előrelépés lehetőségeit?

- A Kodály Központ imázsának erősítése, a tőlünk keletre, délre található hangszeres képzések helyén kampányszerűen, egyedi üzenettel. Erre hagyományosan fesztivált alapítanak a hangversenytermek, amelyek a fiatalok vonzásán túl lehetőséget nyújtanak a promócióra, és turisztikai vonzerővel is bírnak. Az egyetemváros fiatalos jellege az üzenetet erősíti.

- **A Kodály Központ és a Zeneakadémia stratégiai együttműködése** tekintetben, hogy az akadémista fiataloknak legyen lehetősége fellépni a hangversenyteremben akár kamarafarmációban, meghívásos eseményen vagy a Pannon Filharmonikusok karmestereinek irányításával.

- A Kodály Központ és a Pannon Filharmonikusok stratégiai együttműködése a fiatal hangszeres tehetségek szólistikus szerepben történő bemutatásához. Jelenleg a zenekar hangversenyeinek száma arra ad lehetőséget, hogy Magyarország és a pénzügyileg vállalható számú nemzetközi zenei élet befutott művészei fellépjenek. A fiatal tehetségek bemutatására az együttesnek nincs extra kapacitása, azonban a Kodály Központ megismeréséhez és ide kötődéshez elengedhetetlenül fontos, hogy a fiatalok lehetőséget kapjanak a fellépésre. **A Kodály Központ a Prima Primiissima (Príma díjasok) és a Pannon Filharmonikusok együttműködésére van szükség.** Az együttműködés keretében a Prím-díjas fiatalok fellépésének támogatásával a olyan, a nemzetközi karrier előtt álló művészek involválására lenne mód, akik zenei pályájuk kezdeti szakaszában kísérletező, vállalkozókedvű és nyitott fázisukat élik.

- A Kodály Központban olyan évenként megrendezett esemény elindítása, amely a hely adottságait kihasználva rangos továbbképzéssé nőheti ki magát. A Pécsi Pannon Akadémia az Európában több helyen meglévő metódust veszi alapul: a nyári karmesterkurzussal egybekötött akadémia a következő évadban ösztöndíjas művészként posztgraduális jellegű mentorprogrammal egészül ki.

- **Tanulmányi ösztöndíj rendszer kidolgozása**, amely a tanulmányi időszakban segítség a diáknak, ugyanakkor a diploma megszerzése után lehetőség a zenekarnak. A Pannon Filharmonikusokkal tanulmányi ösztöndíjat kötő egyetemisták a végzést követően kötelezettséget vállalnak arra, hogy a megállapodott ideig a zenekarban dolgozzanak. Természetesen a munka feltétele a kellő szakmai felkészültség.

A vezető művészek utánpótlását célzó, legmagasabb fokú tehetséggondozás tehát égetővé vált a Pannon Filharmonikusok számára. Szakmai válaszokat kell adnunk erre a kérdésre, és legkésőbb az ötödik év végére megtalálni a következő érett vezető művészgeneráció fiataljait azokba a székekbe, amelyekből tíz év távlatában nyugdíjba kerülnek a muzsikusok.

**A tehetséggondozás feladata tehát azon túl, hogy a fiatal tehetségeknek lehetőséget adjunk, a szimfonikus zenekarok esetében a saját utánpótlásuk biztosítását is jelenti.** A zenekar működési régiójában ez egyet jelent azzal, hogy a zenekarok segítik a legfiatalabb tehetségek beazonosítását, a zeneiskolai pedagógusok munkáját, inspirációt adnak a művészpálya választásához, és szerepet vállalnak abban, hogy a helyi képzések színvonala elégségesé váljon a nagyzenekari munkakör betöltéséhez. **A fenti számok azt mutatják, hogy a zenekari**

**állomány 50%-a Pécssett végzett.** Ezen arány rámutat arra is, hogy a helyben születő, felnövő, itt tanuló fiatalok szívesen folytatják a művészeti munkájukat alma materük városában, amennyiben van rá módjuk. Ez pedig egy újabb problémát és lehetőséget tár fel a Pannon Filharmonikusok és a város számára. A zenekar a PTE Művészeti Karán végzettek számára adekvát művészeti műhely lehet. A többéves tapasztalat azt mutatja, hogy a képzés sem mennyiségében, sem minőségében jelenleg nem tudja biztosítani a muzsikuskat a Pannon Filharmonikusok tuttista (nem vezető) pozícióiban megüresedett helyeire. Ezen tíz éven belül változtatni kell, hiszen az egy évtized múlva történő nagy generációváltás lehetőséget adhat a Pécssett végzősök számára az életpályájuk helyben történő kiteljesítésére.

**A tehetséggondozás következő szintje a zenekar számára tehát a Pécssett tanuló egyetemista tehetségek mentorálása.** Több éve tartunk fenn kreditprogramot közösen a Művészeti Karral, de a tapasztalatok azt mutatják, hogy ezen a területen további lehetőségeket kell keresnünk. Ilyen a PTE Művészeti Kar keretén belül ún. **duális képzés elindítása**, melynek keretében a zenekar gyakorlati képzőhelyként funkcionál, így a képzés teljes időtartama alatt minőségi és speciálisan nagyzenekari munkára készítheti fel a végzősöket. Ezen elképzelés régóta felmerül az egyetem és a zenekar vezetésében. A következő öt év feladata e képzési forma elindítása, melyhez a város és az egyetem együttműködésére van szükség.

A pécsi egyetem beiskolázását segítő tevékenység a dél-dunántúli régió területén zeneiskolába és középfokú zenei képzésben részesülő hallgatók, tehetségek felkutatása, és a pécsi képzés irányába történő inspirálásra. A **tehetséggondozás harmadik szintjén** a zenekar működteti a több éve futó **Mesterek és tanítványaik** programját, melyet megtartva, sikeres pályázat esetén kiegészítünk egy, a saját muzsikusaink tehetségtámogató készségét is fejlesztő, a régió gyerekeit segítő **uniós pályázati programmal**.

A Pannon Filharmonikusok művészi személyi állományának a fele a középgenerációból kerül ki. Ez a generáció az, amelynek tagjai 2003-ban fiatalként az együtteshez kerültek, és szakmai pályájuk csúcsát a Pannon Filharmonikus javára kamatoztatták. Ez a generáció az, amely a magját jelentette a szakmai megújulásnak: **ők szavaztak annakidején arra, hogy extra pénzügyi támogatás nélkül, szakmai indíttatásból, belső motivációból megújítják az együttest.** Közéjük tartozom én is. Ez a muzsikusergeneráció azonban a természetes életútból adódóan a következő évtizedben kezdi elveszíteni alkalmasságát a vezető muzsikusi szerepek (pl. szólamvezető) betöltésére. **Az az új muzsikusergeneráció, akinek nincsenek húsbavágó**



emlékei a POTE aulában adott koncertekről, és akik számára a Kodály Központ nem vágyott cél, hanem munkahely, más pénzügyi kondíciókban gondolkodik. Jelenleg a Pannon Filharmonikusok márkaértéke és szakmai munkája vonzerővel bír, így egy-egy esetben megoldható, hogy a kieső muzsikusi székekre megfelelő szakmai színvonalon dolgozó művészt szerződtessünk. A vezető muzsikuskok idősödésével ez a probléma azonban az elkövetkezendő években jelentőssé válik. **Ahhoz tehát, hogy a generációváltás szakmai színvonal-, és márkaérték-veszteség nélkül lezajlódjék, egyrészt kiszámítható jövőképre és stabil pénzügyi feltételekre, másrészt szakmai felkészülésre van szükség.** Az ideszerződő fiatal muzsikuskok számára minimálisan biztosítani kell tudni azt a jövedelmet, és azt a munkahelyi biztonságot, amely a családalapításhoz szükséges. **Egy 210 éves múlttal rendelkező együttes esetében nem lehet kérdés a jövő.** A covid-járvány mentén előálló helyzet a gazdasági következményeken túl megmutatta számunkra, hogy az élő kultúrától, a művészetektől elszakított ember mentális állapota kerül veszélybe, mivel a művészet arra képes, amire a testi egészségünknek és szociális működésünknek is szüksége van: a lélek számára nyújt kapaszkodót.

Az elkövetkezendő öt évben a fenti probléma megoldására a Pannon Filharmonikusok eszköztárának maximális kihasználására törekszem:

- elindítom a tárgyalásokat a Pécsi Tudományegyetem vezetésével a művészeti képzés duális képzési moduljának kidolgozására Vass András állandó karmesterünk részvételével
- folytatom a belső mentorprogramot a karmesterek és a vezető művészek vezetésével a fiatal művészek továbbképzésére
- indítványozom, hogy a Pécsi Tudományegyetem Varga Gilbertet nevezze ki vendégoktatónak
- felnőttképzési ösztöndíj-rendszert dolgozok ki, melynek keretében az egyetemi képzésük utolsó éveiben járó, akár külföldi fiatalok kedvező feltételekkel szerződhetnek a zenekarhoz
- erősíteni fogom a Pannon Filharmonikusok márkaértékét, nemzetközi megbecsültségét, közösség jellegét, hogy erős szakmai vonzerővel bírjon
- kezdeményezem a Kodály Központ szakmai vezetésének átvételét annak érdekében, hogy a hangversenyterem és a zenekar egymás értékét növelve jelenjen meg a zenei piacon.

## Nehézségekről

### **PNSZ: rendezetlen színházi kötelezettség**

Egy művészeti intézmény igazgatói székébe pályázótól elvárható, hogy rámutasson azokra a pontokra, amelyek veszélyeztetik a szakmai munkát, de azokra is, melyek mentén jelentős pozitív változások érhetők el a munkában, a kitűzött célok elérésében. Talán ebbéli igényemből fakadóan döböntem meg az elmúlt években azon, hogy a **Pécsi Nemzeti Színház (PNSZ) igazgatói székébe elnyerők egyike sem vette fel velem a pályázati szakaszban a kapcsolatot, és nem egyeztetett a háromtagozatos színház egyik fő tevékenységéről, a zenés színházról, melynek zenekari szolgálatát a Pannon Filharmonikusok látja el.** Ezt az örökséget – az egyeztetés hiányának természetességét – 1984 óta hagyományozzák egymásra a város és a színház vezetői. Úgy választanak meg, neveznek ki, és ezzel legitimálnak egy új színházigazgatót és annak zenés színházi terveit, hogy az azok ellátásának alapját jelentő zenekar vezetésével senki nem egyeztet. **A vezetők között kialakuló jó munkakapcsolatnak köszönhetően működőképes a zenés színház, ugyanakkor a személyes jó kapcsolat nem nyújt megoldást a fennálló problémákra, és nem elég a fejlődéshez. Az elkövetkezendő öt évben változtatni kívánok a zenekar és a színház rendszerszintű kapcsolatán a Pannon Filharmonikusok és a színház szakmai és pénzügyi érdekeinek védelmében.**

A Pannon Filharmonikusok jogelődje, a Pécsi Szimfonikus Zenekar 1984-ben vált ki a Pécsi Nemzeti Színházból, és vált önálló intézménnyé, azzal a kikötéssel, hogy továbbra is ellátja a zenés színházi feladatokat. A Pécsi Nemzeti Színház hagyományosan nem koprodukciós partnerként működik együtt ezen a területen a Pannon Filharmonikusokkal, hanem mintegy „lehívja” a zenekartól a színháznak delegált szolgálatszámot, és kijelöli a közreműködő művészeket. **Ez azt jelenti, hogy általam vezetett Társaság úgy járul hozzá kényszerűen a színház bevételének jelentős részét kitevő zenés színházi produkciók ellátásához, hogy a színpadra állított produkcióknak sem tartalmában, sem minőségében nincs semmilyen szakmai ráhatása.** Mindez abból a szempontból is elgondolkodtató, hogy a számok területén ez azt jelenti, hogy a Pannon Filharmonikusok zenekari kapacitásának 16%-át a színházi szolgálat teszi ki.

Ezt a kapacitást a zenekar nem a saját produkcióira fordítja, hanem:

- hozzásegíti a PNSZ-t a három tagozatos színházi státusz meglétéhez, így plusz állami forrás lehívásához juttatja
- hozzájárul a legjelentősebb bevételt eredményező produkciók létrejöttéhez, tehát plusz jegy- és bérletbevételhez segíti
- a PNSZ számára biztosított munkaerőkölcsönzés mentén évi 70 millió Ft értékű plusz humánerőforrást biztosít a PNSZ számára.

A két nonprofit jellegű cég között mindezt úgy, hogy egy, az évtizedek alatt meghaladott szerződés rögzíti az együttműködés kereteit, és ez alapján a zenekarnak nincs beleszólása az általa biztosított jelentős forrás felhasználásának a mikéntjébe. Ez akkor is aggályos lenne, ha a színház magasabb minőséget képviselne, mint a Pannon Filharmonikusok. **A PNSZ számára fordított erőforrás a zenekar teljes erőforráskészletének a 15%-a, amely erőteljesen rámutat arra, hogy pénzügyileg mindenképpen rendezendő területről beszélünk.**

A korábbi oldalakon olvasott minőségi elvárások mentén érzékelhető, hogy szakmai szempontból is. **Mára hatalmas ellentmondás feszül ugyanis a Pannon Filharmonikusok brandja és mindennapi működése, valamint a PNSZ gyakorlata között.** Vezetésemmel 2003-ban – annak érdekében, hogy a szakmai fejlődést megkezdhessük –, strukturálisan kettéválasztottuk az együttest egy hangversenyzenekarra (Pannon Filharmonikusok), és a színházi szolgálatokat ellátó kamaraszimfonikus formációra (Pécsi Szimfonietta). A profiltisztítás volt az alapja a hangversenyzenekar fejlődésének, és a márka építésének. A hangversenyzenekar tagjai szükség esetén kiegészítették és kiegészítik a színházi produkciók együttesét. **A színházzal való valódi szakmai együttműködés hiánya azt eredményezte, hogy a PFZ-n belül működtetett hangversenyzenekarban és a színházi együttesben zajló munka kiszámíthatósága, tervezettség, és ezzel egy minősége a mindkettőben játszó művészek számára érezhetően eltávolodott egymástól.** A színház számára a zenés színház nem volt szakmai prioritás az elmúlt években. A zenekar márkájának védelmében számos alkalommal előfordult, hogy nem engedtem a PFZ márkanevét kiírni a színházi zenés produkció plakátjára.

**A fennálló helyzetre tűzoltásképpen az új színházi vezetéssel feltétlenül új időmenedzsment bevezetését tartom szükségesnek:** a PFZ másfél évre előre tervezi a működését, köti le időpontjait. Ebben az időtávban a színházi logika szerint túl későn betervezett operaidőpont szükségszerűen kényszerű, kompromisszumokkal terhelt munkát eredményez a zenekari

munkarendben. **Kezdeményezni fogom, hogy az új vezetéssel közös megállapodásban jelöljünk ki origóként egy mindenkori operapremier-dátumot, amelyhez mindkét fél a későbbiekben alkalmazkodni tud az évadtervezése során.** Bár túlzásnak tűnik, a színházi igazgatói periódus öt operabemutatójának tervezett műveinek a kijelölése is sokat segíthet a zenei tartalom minőségének javításában, például az énekesi kapacitások előzetes lekötése mentén.

A strukturális és pénzügyi nehezítettség megoldására két alternatív utat javasolok. A kettő közül a hosszú távon előremutató, és ezért számomra kedves a Pécsi Balett kiválásának példája, amely véleményem szerint jó gyakorlatot mutat mindannyiunk számára arra, hogy hogyan lehet a pénzügyi anomáliát rendezni, és a szakmai munkát egy magasabb igényszinten tovább folytatni. **Igazgatói kinevezésem esetén kezdeményezni fogom a Pécs Nemzeti Színház és a Pannon Filharmonikusok valódi koprodukciós együttműködésére irányuló együttműködési szerződés megkötését, amelyhez a város vezetésének támogatását várom.** Egy ilyen együttműködés hosszútávon biztosítja, hogy a két intézmény vezetőinek a személyes kapcsolatuktól, és egyéni elképzeléseiktől függetlenül, céges szinten rendezett, a város érdekeit szem előtt tartó szakmai alapokon nyugvó, közös célokat szolgáló munkájuk legyen.

**A jelenlegi ex lex állapot rendezését különösen aktuálissá teszi a covid-járvány, amely rámutat a munkajogi problémákra is.** Jelenleg a zenekar vezetőjeként a Kodály Központ hatalmas színpadán és légtérében biztosítani tudom a folyamatos munkavégzést anélkül, hogy extrém veszélynek tenném ki a kollégáimat. Ugyanezt a színházi árookban, ahol 40 centiméterre ülnek egymástól a muzsikuskok egy félig fedett, érdemi szellőzést nélkülöző helyen, nem tudnám. A jelenlegi gyakorlatban kizárólag munkamegtagadással van lehetőségem megakadályozni, hogy a muzsikuskok a színházban ki legyenek téve a fertőzésnek. **Mindenképpen szükségesnek látom tehát egy új típusú együttműködés kialakítását az elkövetkezendő időszakban.**

A zenés színházi előadások tekintetében a Pannon Filharmonikusok a – bízom benne, hogy fejlődésnek induló – színházi produkciókon felül a Kodály Központ színpadán továbbra is eseti jelleggel, a Müpával, az Armel Operafesztivállal és a BMC megnyíló operaházával együttműködésben világszínvonalú produkciók színpadra állítását tervezi. A több éves múlttal bíró együttműködések eredményeként számos, a koncertterem adottságait kihasználó előadás született. **A Kodály Központban megrendezett évi egy-két produkció nem jelent**

**konkurenciát a PNSZ operafőadásának, ugyanakkor a zenekar, és ezzel Pécs számára előnyös együttműködéseknek köszönhetően olyan előadói gárda lép fel a városban, amely a bel canto és a kortárs operák világában is a legkimagaslóbb nemzetközi színvonalat jelenti.**

## **ZSÖK: a leányvállalati státusz**

A Kodály Központról szóló részben kifejtettem, hogy a hangversenyterem üzemeltetésének kérdésében remélt művészeti menedzsment tevékenysége a ZSÖK NKft.-nek végül nem valósult meg, amely mára komoly lehetőségektől fosztja meg a várost, és a piacon prémium termékként működő zenekart. Kinevezésem esetén a Kodály Központ menedzselésének kérdéskörében lépéseket fogok tenni annak érdekében, hogy az épület-üzemeltetés, vagyonekezelésről és a konferenciafunkcióról leválasztva, – azokat a ZSÖK NKft. hatáskörében hagyva – a szakmai (művészeti menedzsment) vezetés kerüljön át a Pannon Filharmonikusokhoz, ezzel erősítve a zenekar státuszát és a Kodály Központ eddig figyelmen kívül hagyott lehetőségeinek kihasználását.

**Mindezeket túl kezdeményezni fogom a Pannon Filharmonikusok leányvállalati státuszának megszüntetését.** 2017-ben viharos előkészítés után Pécs város Közgyűlése a 223/2017.(IX) sz. Közgyűlési határozat döntött a Pannon Filharmonikusok-Pécs NKft.-nek a Zsolnay Örökségkezelő NKft-be történő apportálásáról.

A tulajdonosváltás indokairól és várt eredményeiről való írásbeli, valamint Társulati ülés keretében az akkori alpolgármester szóbeli tájékoztatását követően a PFZ Társulata a döntést **egyértelműen és egységesen elutasította, a döntéshozatali folyamatban ügyvezetőként tiltakoztam a Kulturális Bizottság ülésén. A tiltakozás okát a művészeti, stratégiai szervezet önállóságának elvesztésével járó veszélyek és a serpenyő másik oldalában lévő remények aránytalansága adta.**

A városvezetőkkel folytatott tartalmi egyeztetések követően Pécs Közgyűlése 259/2017. (X.19.) számú határozatában döntött egyes, a PFZ társasági üzletrészhez kapcsolódó tulajdonosi jogok gyakorlására vonatkozóan. Ennek lényege, hogy a PFZ 2017. november 1-től a ZSÖK Nkft. leányvállalata, de **a tulajdonosváltással egyidőben a ZSÖK Nkft. határozatlan időre, Megbízási szerződés keretében megbízta a korábbi tulajdonos Önkormányzatot**

**néhány témában a tulajdonosi jogok gyakorlásával** [Üsz.: 05-5/110-54/2017. Megbízási szerződés). A rendhagyó forma kompromisszumot kívánt teremteni a szándékok között. A szerződés megkötésével az Önkormányzat *„biztosítja és érvényre juttatja a Pannon Filharmonikusok-Pécs Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság magas színvonalú művészi teljesítmény nyújtásához, valamint az ezt támogató modern művészeti menedzseri működéséhez, valamint a Pannon Filharmonikusok-Pécs Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság a helyi kulturális életben, valamint a hazai szimfonikus zenekarok körében betöltendő kiemelkedő és meghatározó szerepéhez – különös tekintettel az előadó-művészeti életben betöltött művészeti, kulturális szerepére, az általa nyújtott művészeti szolgáltatások tartalmára és művészeti értékére – fűződő közérdeket.”*

**A határozathoz és szerződéshez kapcsolódott egy íratlan megállapodás is, mely szerint a városvezetés 1 év elteltével értékeli az apportálás következményeit, és nyitva hagyja a tulajdon újbóli visszavásárlását.**

Ezen a ponton szeretném nyomatékkal rögzíteni, hogy a PFZ Nkft. teljes közössége (művész társulata, művészeti menedzsmentje) – és újra pályázó igazgatóként személy szerint magam is – indítványozza a PFZ leányvállalati státuszának megváltoztatására irányuló tárgyalások megkezdését, a közvetlen Önkormányzati tulajdonlás helyreállítását. **A 2017-es apportáláskor tiltakozásként felmutatott érvelésünket, álláspontunkat a mögöttünk hagyott 3 teljes gazdasági év igazolja: nincs egyetlen faktor sem (gazdasági, pénzügyi, szakmai), amelyben a konstrukció eredményt mutatott volna fel.**

A tulajdonos ZSÖK NKft.

- nem finanszírozója vagy pénzügyi támogatója a leányvállalatának,
- a leányvállalatának likviditásának megőrzésében a kitettségek időszakában (pl. 6 hónapot késő államháztartási támogatások) sem vállalt szerepet,
- szakmai tevékenységét művészeti menedzsment kompetencia hiányában sem értékelni, sem elősegíteni nem tudja a PFZ jövőjének biztosítását.

A városban élő értelmiségiként úgy tapasztalom, hogy a PFZ Pécs városának kiemelkedő jelentőségű és értékkel bíró közössége, a város művészeti, turisztikai és közösségteremtő stratégiai társasága. **Meggyőződésem, hogy a társadalmi közegünk érdeke (pécsieknek és akár országosan is), hogy a szervezet demokratikus, szakmai működése minden időben**

**biztosított legyen: a PFZ jövőjéről hozott döntések joga, lehetősége és felelőssége nem elidegeníthető a követlenül választott, mindenkori képviselő testülettől, a polgármestertől.** A transzparencia megköveteli, hogy a PFZ ügyei, jövőjével kapcsolatos álláspontok Pécs város közügyeként áttekinthető legyen, amely jelenleg nem biztosítható.

## **Gazdálkodásról**

**Beszédes számok: erősen bővelkedő és ér(in)thetetlen**

**A PFZ idén 210 éves. A 210-es szám ún. erősen bővelkedő és érinthetetlen szám.** Jelentsenek ezek a jelzők bármit is a matematikában, talán nem véletlenül kerülnek épp ezek a szavak ebben az évben igazgatóként elélem. A Pannon Filharmonikusok ugyanis a szakmai eredményeiben és közönségvonzásában **erősen bővelkedő** együttes, azonban a pénzügyi támogatottságát és ezzel együtt hazai státuszát tekintve a helyzete továbbra sincs nyugvóponton. **Egyelőre nem érinthetetlen, sokkal inkább érthetetlen helyzetben van.**

A Pannon Filharmonikusok 2012. július 1-vel alakult nonprofit gazdasági társasággá (Társaság). Az Nkft.-vé válás célja egy olyan cégforma bevezetése volt, amely a szervezet dedikált céljainak realizálását jobban támogatja, mint a merev intézményi, költségvetési-szerv forma. **A PFZ tehát lehetőséget kapott arra, hogy a bevételek és a kiadások egyezőségének őrzése helyett valódi felelősséggel gazdálkodjon, és előrelátó módon, stratégiai megalapozottsággal, ugyanakkor kellően rugalmas keretben üzemeltesse a zenekart.**

Az Nkft. forma az intézményekre jellemző „*a támogatást és a jegybevételt optimálisan elkölteni az év végéig*” elve helyett a hosszú távú tervezés, a rugalmas megvalósítás és a fenntartható működés lehetőségét kínálta. A Pannon Filharmonikusok az elmúlt 8 évben élt a lehetőséggel. Gazdálkodását számos alkalommal ellenőrizte valamennyi érintett hatóság: az összegző jelentések kivétel nélkül minden alkalommal rögzítik a PFZ gazdálkodásának szabályszerűségét, precizitását és költségérzékeny hatékonyságát. **A Kehi állásfoglalása szerint a PFZ gazdálkodása példaként állítható a szcena számára az allokált források (támogatási intenzitás/közpénz) és az előállított javak/hasznosság vonatkozásában.**

A felelős és professzionális gazdálkodás létét igazolja a Társaság 2020-as, pandémiával súlytott időszakban mutatott tevékenysége, teljesítménye is. Álláspontom szerint egy nonprofit művészeti szervezet esetében a „jó gazda” a takarékos működésen, az optimalizált művészeti- és üzemeltetési döntéseken túl az, hogy a vezetés pénzügyileg is megalapozza a gazdasági éveken átívelő szakmai működésnek és tervezhetőségnek a lehetőségét. Ez a gazdálkodásban azt jelenti, hogy **el kell szakadni a plusz nullás gazdasági eredmény szemlélet logikájától – amelyben a szervezet tárgyévi kiadási és bevételi volumene azonos –, és üzleti tervében szerepeltetett mértékben tartalékot kell képezni.** Az általam képviselt hüvelykujj-szabály szerint a minimális tartalék mértéke a Társaság éves állami és önkormányzati támogatásának, valamint a jegybevételének egynegyede. Abban az esetben áll normál szinten a tartalék, és lesz stabil a likviditás és a fizetőképesség, amennyiben egy félévre jutó támogatás és működési bevétel rendelkezésre áll a Társaság bankszámláján. **Itt jegyzem meg, hogy ez a szakmai evidencia nem általános a gyakorlatban, sőt: kialakítása csak a Tulajdonos és a Társaság közötti szemlélet-azonosság, a közép- és hosszútávú stratégia célok kölcsönös elfogadása és annak megfelelő menedzselés esetén lehetséges. Mindez Péccsett megvalósult.**

Péccsett együttes érdek volt a Tulajdonos (PMJV) és a Társaság (PFZ) kölcsönös bizalmának az építése, amelyben mindkét fél szemlélete együttesen érvényesült:

- A Tulajdonos érdeke, hogy a Társaság költséghatékony gazdálkodásának a kialakítása mellett a közfeladatainak az ellátásához a szükséges és elégséges mértékben igényeljen tulajdonosi kompenzációt.
- A Társaság érdeke, hogy a felelős és optimalizált gazdálkodása eredményeként képzett tartalék valóban aranyfedezetet jelent, és megléte nem eredményezi a Tulajdonos következő évi támogatási intenzitásának csökkenését.

**A fenti elvek szerinti működés lehetőségét a PMJV és a Magyar Kormány között a Modern Város Program keretében, 2015. április 28-án aláírt együttműködési megállapodás teremti meg.** A megállapodás 2016-2025. között 10 éves periódusra szól, amely éves bontásban rögzíti az államháztartási támogatási volument. A kulturális szférában példanélküli tíz éves elköteleződés kiszámíthatóvá, ezáltal valóban tervezhetővé teszi a PFZ gazdálkodását, amely lehetőséggel a menedzsment jól él: tudatos gazdálkodási eredménypolitikával tartalékot képzett a fent ismertetett vezetői szemléletem szerint, és ez a tartalék 2020-ban a zenekar stabilitását őrizte meg. **A covid járvány, valamint a Modern Város Program állami támogatási**



összegének 6 hónapos csúszása rendkívüli kitétséget eredményezett a PFZ számára. Radikális pressziót helyezett a Társaság gazdálkodására, de a korábbi évek pénzügypolitikájának köszönhetően a Társaság megőrizte likviditását, nem halmozott fel szállítói tartozásokat, és valamennyi munkavállalóját aktív állományban tudta tartani a támogatást nélkülöző időszakban is.

### **Pénzügyi egyensúly: de meddig?**

Tekinthetnénk a helyzetet egyensúlyinak, amennyiben egyrészt a PFZ jelenlegi *szakmai pozícióját* véglegesnek tekinthetnénk, másrészt, ha a látszólagos egyensúly mögött valódi *biztonság*, és ebből eredően olyan hosszútávon fenntartható, *harmonikus gazdálkodás* állna, amely a mindennapokban élhető és a működést támogató egy művészeti szervezet számára. E hármas tényező ugyanis ki is jelöli következő periódus gazdálkodási feladatainak az irányát.

**A Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének elnökségi tagjaként, közel 20 évnyi igazgatói gyakorlattal a hátam mögött elmondhatom, hogy a Pannon Filharmonikusok eltér valamennyi hazai szimfonikus zenekartól. Identitását tekintve művész-zenekari igénnyel dolgozik (ld. NFZ, BFZ, Budapest Concerto), a saját városán túlmutató, valóban nemzeti és nemzetközi hatáskörben, a többi művész-zenekarral ellentétben mindezt regionális edukációs, színházi és társadalmi kötelezettséggel és felelősségvállalással teszi. Nincs mégegy ilyen zenekar az országban. Ennek létrehozása volt a cél 2003-ban, ami megvalósult. A PFZ Magyarország vezető zenekarainak sorába tartozva tehát kimagasló teljesítményt nyújt. Szakmai portfóliója széleskörű, szervezeti felépítése, menedzsment eszközei kidolgozottak és kiforrottak, hatékonysága optimalizált. A fejlesztés hosszú távú fenntarthatóságának, és az ehhez szükséges gazdálkodási egyensúlynak a záloga, hogy a PFZ által egykoron megfogalmazott jövőkép azonos a mindenkori városvezetésnek, és Pécs város polgárainak a zenekarról alkotott jövőképeivel. Mindezt stratégiai célként fogadta el Magyarország Kormánya is. A közösen elfogadott célokat, jövőképet, és ennek támogatását a Modern Város Program deklarálja: a város és a kormány a Modern Város Program keretében városfejlesztési szempontból támogatásra méltó stratégiai szervezetnek minősítette az együttest. A Modern Város Program keretében megkötött tíz éves futamidejű szerződésnek a**

már említett eredménytartalék-képzés lehetőségének tényezőjén túl többszörös hatása van az együttes életére:

- **Kiszámítható időszakot jelent, amely lehetővé teszi a valódi művészeti-gazdálkodási stratégiai működést, elősegítve a zenekar fejlődését.**
- **A szerződés szerint a PFZ támogatási intenzitása 2020. évben elérte a maximumát, majd a következő 6 naptári éven keresztül nominálisan változatlan szintet képvisel. A támogatás volumene tehát a következő években stagnál, amely a piaci reálérték folyamatos csökkenését jelenti.**
- **Az állam a városfejlesztési támogatásból fokozatosan kivonul, a város tehervállalása ezzel párhuzamosan évről-évre 50 millió forinttal nő.**
- **A szerződés 2026-tól történő megszűnése céldátumot tűz ki a további finanszírozási kérdések megoldására.**
- **A Modern Város Program szerződésében foglalt állami, városfejlesztési célú támogatási volumen téves értelmezése zavart okoz a kulturális tárca (EMMI) által biztosított zenekari, kulturális célú támogatások rendszerében.**

**A Modern Város Program keretében az alábbi táblázatban összefoglalt támogatási volumen mentén dolgozik a PFZ 2025-ig, a pályázat igazgatói ciklusának utolsó évéig.**

2. számú ábra: Modern Város Program támogatási volumene 2016-2025.

Támogatás nettó M Ft	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. év	2022. év	2023. év	2024. év	2025. év
Állami	350	378	406	434	462	412	362	312	262	212
Városi	100	100	100	100	100	150	200	250	300	350
<b>Összesen</b>	<b>450</b>	<b>478</b>	<b>506</b>	<b>534</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>	<b>562</b>

**A Modern Város Program 2025-ös megszűnése előtt a zenekar állami támogatási volumenének elvi és gyakorlati rendezésére van szükség.** A fentiekben leírtak szerint egyedülálló lehetőséget teremtett a PFZ számára a 10 éves időtávot átfogó támogatási szerződés. A lehetőséggel éltünk, perspektivikus szakmai munkát és döntéseket tett lehetővé, ezek közül az egyik legmarkánsabb Varga Gilbert maestro szerződtetése.

A TAO rendszerének kivezetését követően a Magyar Kormány az ágazatban hagyta a korábbi átengedett társasági adóforintokat, sőt, az előadóművészet többletforráshoz is jutott. **A területünkre érkező kiegészítő támogatás forráselosztása nem normatív mechanizmusra, hanem a formálódó országos komolyzenei stratégia kultúrpolitikai irányelveire épül.**

A Modern Város Program döbbenetes mellékhatásként jelentkezett ezen a platformon, hogy **a kulturális tárca tárgyévi kiegészítő támogatásait megítélők úgy tekintenek a Modern Város Program évenkénti összegére, mintha az az adott év központi költségvetési támogatása lenne, amely egy induló bázist jelent.** Ehhez képest állítják be a PFZ támogatását, függetlenül attól, hogy ez az összeg Pécs város városfejlesztési támogatása. **Álláspontom szerint ez téves értelmezése a helyzetnek, amelynek feloldásában a Pécs város vezetésének együttműködésére számítok.** Meggyőződésem, hogy a Modern Város Program hatálya alatt a PFZ összes támogatása Pécs városa által biztosított támogatás, és nem állami kulturális támogatásnak minősül. Pécs a Modern Város Program-ban résztvevő 23 megyei jogú város között az a település, aki a Modern Város Program által nyújtott lehetőséget a stratégiai ágazatként tekintett kulturális/előadóművészeti területre allokalta, míg más települések jellemzően infrastrukturális fejlesztésekre fordították a Kormányprogramban számukra elérhető forrásokat. **Alrendszeri sajátosság tehát, hogy Pécs a Modern Város Program ezen szerződésének keretében, 10 év futamidő alatt írja jóvá a Program támogatását – így az éves működési támogatásnak tűnik – és nem egy összegben költötte el azt, mint számos egyedi beruházási projektnél láttuk (pl. Zalaegerszegen modern oktatási környezetet alakítottak ki, Sopronban a történelmi belváros, középkori várnegyed utcák, terek burkolati felújítása történt meg, vagy Kaposváron e típusú forrásból újult meg a Csiky Gergely Színház.)** **Az állam Pécs esetében mintegy tíz éves futamidővel kifizetett „részletfizetéssel” élt, amely éves részletekkel az EMMI a zenekari többlettámogatás kiváltását akarja fedezni.** Ez számomra ahhoz hasonló, mintha egy már meglévő fogyasztási hitelem éves törlesztő részletét ugyanannál a boltnál egy új termék árának törlesztésére kívánnám elfogadtatni.

**E támogatások különböző kontextus szerinti értelmezése több száz millió Ft elmaradó támogatásként csapódik le a PFZ-nél. Az alábbi táblázatból jól kivehető:**

- A Pannon Filharmonikusok a vezető művész-zenekarok között szerepel az országos komolyzenei stratégiában, amely megfelel a zenekar szerepének.

- A PFZ az államtól 115 millió forintot realizált, míg a szakmai szempontból azonos paraméterekkel bíró Budapest Concerto 730 millió forintot kapott. A jelentős eltérés abban keresendő, hogy az EMMI a Modern Város Program keretében (ld. 3. számú ábra) a Pécs városnak adott 462 millió forintot a zenekarnak adott állami támogatásként értelmezi, holott az a város egy teljesen ettől független forrásának tekintendő.

3. számú ábra: A hazai szimfonikus zenekar 2020. évi támogatásának részletezése

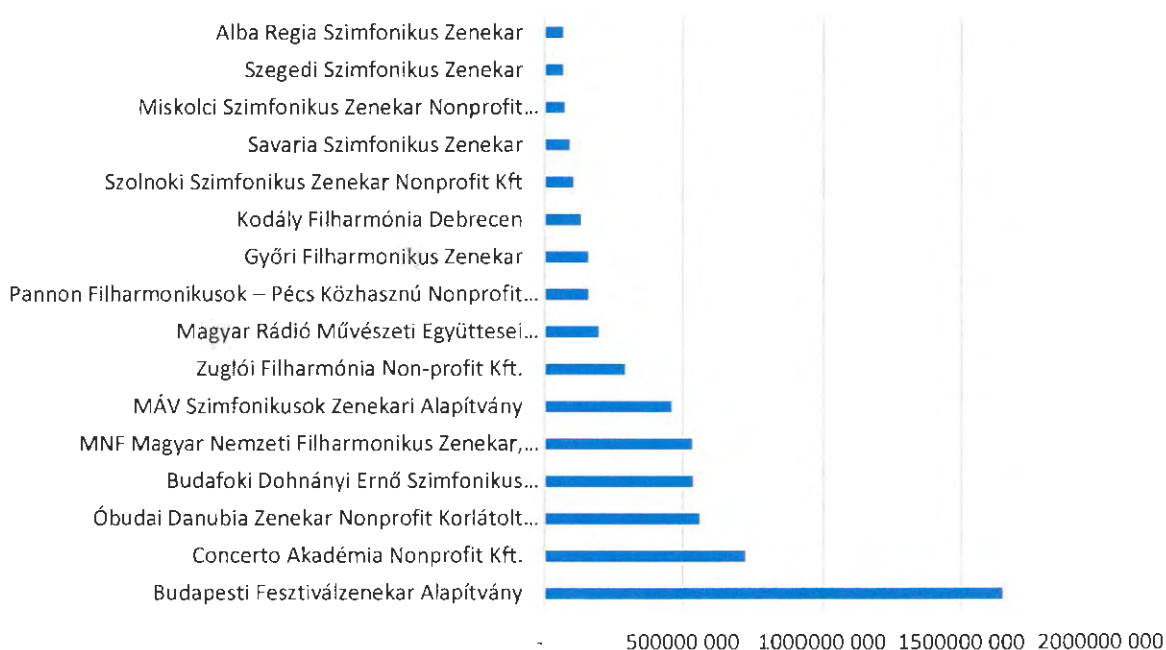
Név	Fenntartói támogatás	Előadó-művészeti törvény alapján	Többszámú támogatás (TAO-t kiváltó)	2020 összesen
Nemzeti Filharmonikusok, Budapest (+ énekar és kottatár)	1991200000	-	508800000	2500000000
Budapesti Fesztiválzenekar	2400000000	0	1650000000	1890000000
MR szimfonikusok, Budapest (+ kórus és gyerekkórus)	8710000000	0	2000000000	1371000000
Concerto Budapest	5692000000	0	<b>730800000</b>	<b>1300000000</b>
<b>Pannon Filharmonikusok, Pécs</b>	<b>5620000000</b>	<b>2848500000</b>	<b>1151500000</b>	<b>9620000000</b>
Budafoki Dohnányi Ernő Szimfonikus Zenekar, Budapest	1050000000	2090300000	540970000	855000000
Kodály Filharmonikusok, Debrecen (zenekar és kórus)	2930000000	4166700000	1333300000	843000000
Győri Filharmonikus Zenekar	341261264	2550900000	1449100000	741261264
MÁV Szimfonikusok, Budapest	2250000000	2171700000	1628300000	6050000000
Szegedi Szimfonikus Zenekar	2537020000	2795000000	705000000	6037020000
Miskolci Szimfonikus Zenekar	1725400000	2774600000	725400000	5225400000
Savaria Szimfonikus Zenekar, Szombathely	1368420000	2553500000	946500000	4868420000
Óbudai Danubia Szimfonikus Zenekar	700000000	1538200000	2461800000	4700000000
Szolnoki Szimfonikus Zenekar	160267361	1752500000	706500000	410267361
Alba Regia Szimfonikus Zenekar, Székesfehérvár	2441200000	3000000000	700000000	3441200000
Zuglói Szent István Király Szimfonikus Zenekar, Budapest	nincs adat	0	1247500000	3000000000
Duna Szimfonikus Zenekar, Budapest	169027778	0	310000000	200027778
Budapesti Filharmóniai Társaság Zenekara, Budapest	0	0	0	1000000000

A PFZ és a Budapest Concerto teljes támogatása épp a hiányzó összegben (cca. 400 millió Ft) különbözik, amely pedig a korábbi igazgatói pályázatomban is felvázolt 1,5 milliárd forint működési keretösszeg nagyságrendjéhez közelítené a PFZ teljes működési keretét. Ez a működési keret megoldaná a zenekar hosszú távú működését.

Az alábbi grafikon látva mindez túlzónak tűnhet. A Pannon Filharmonikusok a vidéki együttesek közül a legmagasabb többlettámogatást kapja, dőljünk hátra, nyugodjunk meg. Vagy mégse? Lehet, hogy a támogatása akkora, még talán kicsivel több is, mint a többi vidéki zenekaré, de sem a feladatainak komplexitása, sem a működési minősége, sem a céljai, sem pedig a rá leselkedő veszélyek (pl. Modern Város Program vége) nem teszik azonosá a többi vidéki zenekarral. A Pannon Filharmonikusok jelensége nem valósítható meg a vidéki zenekarok támogatási szintjén, így meggyőződésem, hogy kizárólag előre lehet és kell menekülni.

4. számú ábra:

#### Előadó-művészeti szervezetek többlettámogatása 2020\* - Szimfonikus zenekarok összesen



Amennyiben a város és a zenekar közösen nem tudja elérni, hogy a Magyar Kormány a Modern Város Program és a TAO-t kiváltó többlettámogatást ne mossa össze, és a PFZ számára a Budapest Concerto részére folyósított többlettámogatást nyújtsa, minimálisan szükséges elérni, hogy a Modern Város Program keretében évről-évre történő állami visszavonulás mértékéig a többlettámogatás folyamatosan emelkedjék, majd 2026-tól a többlettámogatás dedikáltan átvegye a Modern Város Programban 2025-ben meglévő állami volument.

**A zenekar vezetőjeként felelősséget arra tudok vállalni, hogy a Modern Város Program következő két évében a zenekar a megszokott színvonalon, és a felvázolt szakmai tervek mentén működtethető. Felelős vezetőként azonban ki kell mondanom, hogy az együttes a jelenlegi színvonalon a középtávon ismert és várható pénzügyi kondíciókkal hosszú távon nem fenntartható. Legkésőbb 2024-től az együttes bevételi oldalának jelentős bővítésére van szükség. Miért?**

**A jegy- és bérletbevételek a covid hatására drasztikusan csökkeni fognak. A PFZ menedzsmenete a vezetésem alatt a 18 éves szervezetfejlesztési háttérrel optimalizálta a termékportfólióját, a hozzá kapcsolódó értékesítési stratégiáját, széles körűvé tette partneri körét, maximalizálta a kapacitáskihasználtságát. A zenekar teljes költségvetésének 10-20%-os bevételi volumene kimagasló a hazai zenekarok között. A 2019-es év fizető nézőszáma 43.741 fő volt, ezzel szemben a covid hatására a 2020-as év fizető nézőszáma csak 26.120 fő. Az átlag jegyár 2020-ban bruttó 5103 Ft volt. A kulturális fogyasztói piac jellemzője, hogy viszonylag kis létszámú fogyasztói réteg fogyaszt gyakran. A covid hatására, az elhalálozások és a gazdasági ellehetetlenülés következtében csökken a fogyasztók száma (prognosztizálható e területen minimum 20%-os visszaesés) és a fogyasztás gyakorisága is. A tartós szokásváltozás hatása, mely szerint nem járnak az emberek koncertre, és mással töltik ki a szabadidejüket, egyelőre kiszámíthatatlan következményekkel jár. E változók együttes hatására a bevétel mértéke a covid miatt várhatóan jelentősen csökken, legkorábban 2024-re várható, hogy a zenekar eléri a 2019-es bevételi szintjét. A bevételkiesés ellenére, és annak ellensúlyozására megnőnek az edukációs kiadások. A kieső bevételek a beruházási oldal csökkentését eredményezik, amely a zenekar életében a hangszerpark fejlesztését jelenti. E beruházási csúszás tartósan kizárólag a minőség rovására történhetne.**

**A generációváltás és a tehetséggondozás extra forrást igényel. A fentiekben részletesen kifejtett, a személyi állomány stabilitásának megtartásához szükséges tehetséggondozási program forrásigényes. A PFZ büszke arra, hogy a korábbi igazgatói pályázatomban vállaltak szerint a saját forrásokból kigazdálkodva 2016. és 2020. között a zenekari állomány teljes bruttó bérének közel 50%-os emelésére kerülhetett sor. Fontos látni azonban, hogy ez az emelés azonban még így is elmarad a garantált bérminimum azonos időszakban történő 69%-os emelésétől. A Pannon Filharmonikusok művészeinek bruttó havi járandósága a hazai**

**átlagbér alatt van, a konkurens szakmai nívóval rendelkező fővárosi munkáltatók (pl. NFZ, BFZ, Magyar Állami Operaház, Budapest Concerto) átlagbéreinek majdnem a fele.**

5. számú ábra: 2020. IV. negyedévben a Nemzeti Filharmonikusok (NFZ) és a Pannon Filharmonikusok (PFZ) bérjellegű juttatásainak összehasonlítása

	Munka- vállalók száma	Alapbér	Egyéb bér	Prémium	Cafetéria	Összesen	átlag/fő/év	átlag/fő/hó
NFZ	214	283 897 371	120 124 117	2 900 000	75 003 955	489 506 968	2 287 416	762 472
PFZ	120	<b>98 252 069</b>	44 496 211	0	0	142 748 280	1 189 569	396 523

Amennyiben figyelembe veszem a főváros-vidék megélhetési költségek eltéréseit is, akkor is elmarad a PFZ munkaerőpiaci versenylőnye a bérek tekintetében. **A nyugdíjba vonuló zenekari művészek pótlására tehát bérfejlesztésre lesz szükség.**

**A zenekar az euro árfolyamán kitett nemzetközi piacon dolgozik.** A Modern Város Program keretében stagnáló támogatási volumen az euro árfolyamának fokozatos, de töretlen romlása mentén a reálérték jelentős elvesztését jelenti az együttes számára. A vezető karmesterek, vendégművészek, az utánpótlás merítési lehetősége mind-mind a nemzetközi szinten történik, annak megfelelően, ahogy azt a város és a zenekar eltervezte. Helyi érték, nemzetközi minőség. **Az euro árfolyam-ingadozás kiküszöbölésére tett óvintézkedés, jelesül a kizárólag magyarországi működési keret, a nemzetközi jelleg elvesztése egyet jelentene a minőség és a zenekar pozíciójának elvesztésével, a Kodály Központ pozícionálásának ellehetetlenülésével.**

Az alábbiakban a 6. számú ábrán látható **az elkövetkezendő öt év bevétel-kiadási terve** arra a forgatókönyvre kidolgozva, amelyben az állam szerepvállalása a Modern Város Program keretében nem csökken, vagy a kulturális tárca részéről a csökkentés ütemében a többlettámogatás évente 50 millió forinttal növekszik. A saját bevétel ütemezése a korábbi évek tapasztalataiból kiinduló célszámok, melyek tényleges emelkedése a covid jelenleg még nem látható, tovagyrűző hatása esetén változhatnak. Jól látható, hogy ez a forgatókönyv

csupán az elmúlt öt év bérfejlesztési lehetőségeit biztosítja középtávon, a szakmailag azonos színvonalú fővárosi együttesek bérszínvonalához közeledés, és a művészetánpótlás problematikáját nem oldja meg, arra tudatos és összefogásra épülő megoldás kidolgozására van szükség.

6. számú ábra: Bevétel-kiadási pénzügyi terv 2021-2026.

Támogatás	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Összesen Áht. (Mft)</b>	1012	1062	1114	1164	1215	1265
<b>Összes Áht. bevétel %-ban</b>	100%	105%	110%	115%	120%	125%
<b>Saját bevétel (Mft)</b>	50	70	100	150	200	200
<b>Látogatószám (fő)</b>	22000	35000	41250	55000	60000	63628
<b>Programszám (db)</b>	50	70	82	110	125	128
<b>Kommunikációs felület (megjelenés)</b>	850	850	950	950	950	950
<b>BEVÉTEL összesen</b>	<b>1062</b>	<b>1132</b>	<b>1214</b>	<b>1314</b>	<b>1415</b>	<b>1465</b>

<b>KIADÁSOK összesen</b>	<b>1040</b>			<b>1312.5</b>		<b>1410</b>
<b>1. Személyi kiadások ÖSSZESEN:</b>	653.5			817		915
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			125,00%		140,00%
<b>2. Kodály Központ székhely ingatlan bérleti, üzemeltetési kiadásai</b>	47			52,00		54
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			110,00%		115,00%
<b>3. Menedzsment adminisztrációs kiadásai</b>	40			72		50
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			118,00%		125,00%
<b>4. BANKI KÖLTSÉGEK</b>	4,5			5,5		6
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			117,00%		133,00%
<b>5. BERUHÁZÁSOK, FELÚJÍTÁSOK, BESZERZÉSEK</b>	45			56.25		60
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			125,00%		133,00%
<b>6. Marketingkommunikáció ÖSSZESEN:</b>	50			70		75
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			140,00%		150,00%
<b>7. Produkciós kiadások ÖSSZESEN:</b>	200			240		250
<b>Változás 2021-hez képest %-ban</b>	100,00%			120,00%		125,00%



## Művészeti marketingkommunikáció

A Pannon Filharmonikusok **integrált művészeti kommunikációs-értékesítési-marketing munkát végez**. Az integrált szemléletmód szerint a munka alapját a zenekar hosszú távú céljait szolgáló, művészeti márkaépítés jelenti, és a munka végeredménye minden esetben, részében és egészében is azt kell, hogy szolgálja. Az évadokra vonatkozó, és az évadokon átívelő kommunikációs üzenetet a művészeti munka, és a zenekarról, mint művészeti társulatról közvetítendő szándék határozza meg. **A kommunikációs-értékesítés-marketing sem az évadok, sem az egyes koncertek esetén nem előzi meg a művészeti tervezést: a hangversenyek programjai nem egy márkaüzenet kiszolgálói, hanem tisztán művészeti tartalommal bírnak.** A márka maga a Pannon Filharmonikusok művészete. A kommunikációs-értékesítés-marketing tevékenység feladata:

- a márkaismertség növelése;
- a művészeti vezetők és művészek ismertségének növelése;
- a zenekar zenei kínálatának olyan képi és verbális megjelenítése, amely vonzóvá teszi a jegy- és bérletvásárlók számára a koncerteket;
- a zenével ismerkedő közönség zenei beavatásának elősegítése;
- a zenekar szakmai munkájának és szakmai pozicionálásának segítése;
- a zenekar művészeti hálózatosodásának elősegítése.

A kommunikációs, értékesítési és marketing részterületeihez tartozó feladatkörök az egyes területek eszköztárában, és szakértelmében különböznek, nem céljukban. A feladatok tervezése és elvégzése során a három területnek egymást támogatóan kell dolgoznia. A zenekar az alábbi három szempont alapján végzi e tevékenységének minden részét:

- **elvárás, hogy a zenekar munkájához társuló kép, szöveg, üzenet minősége a színpadon megszólaló produkció színvonalát tükrözze**
- **elvárás, hogy a pillanatnyi eredményességet a 210 éves múltban, és a hosszú távú jövőben elhelyezve értelmezze**

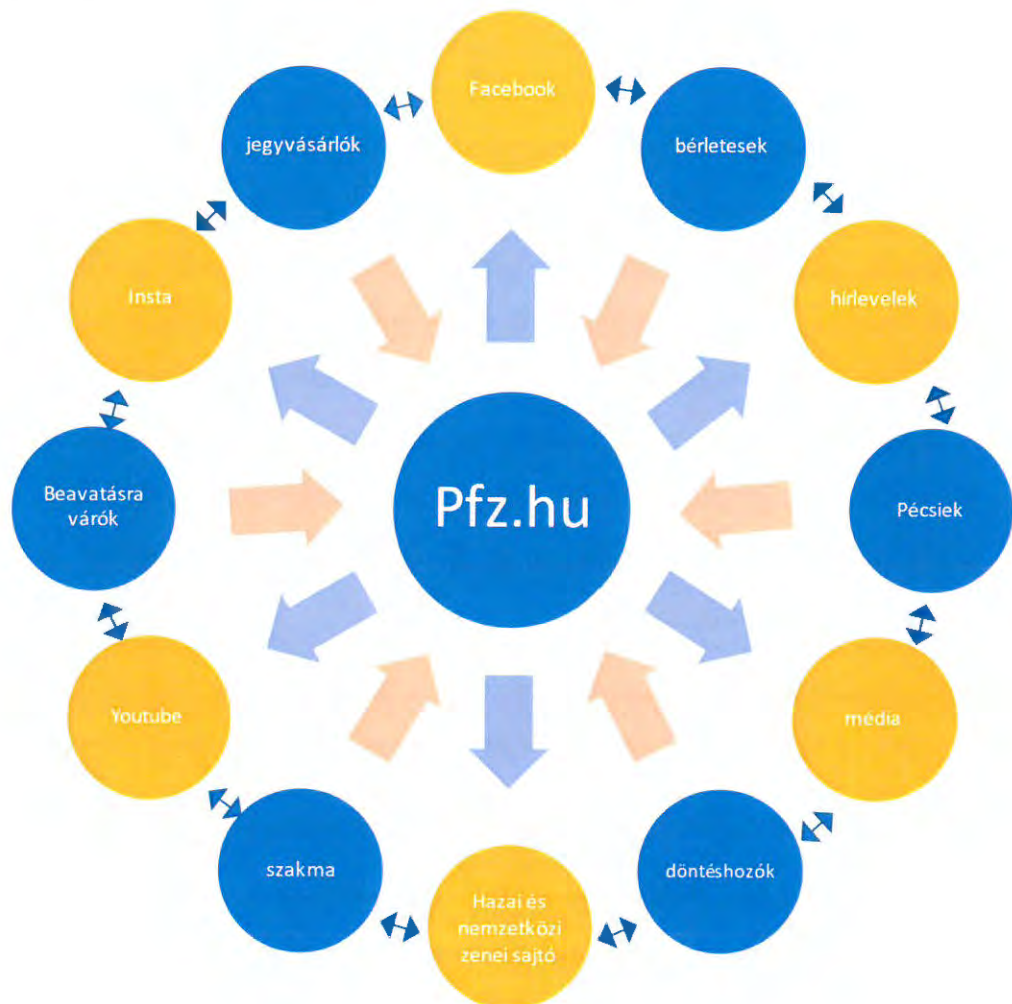
- **elvárás, hogy a zenebarátokon kívül minden pécsi polgár számára értékkel bíró márkaismertségért dolgozzon.**

**A Pannon Filharmonikusok szegmentált célcsoportok számára tudatosan építette fel kommunikációs csatornáit, melyeken keresztül a marketing és értékesítés eszköztárával is dolgozik (ld. 7. számú ábra). A célcsoportok és csatornák felülvizsgálata folyamatos, a naprakészség a rendelkezésre álló források mértékéig maximálisan elvárt. A zenekar az alábbi célcsoportokkal folyamatos kommunikációt tart fenn, a marketing eszköztárát is felhasználva. A marketing eszköztárából az online marketing irányába történik elmozdulás, ugyanakkor a hagyományos, offline eszközök használata a széles korosztályt lefedő közönségszegmens miatt **szükségszerű**. A következő öt év fejlesztési célja az egyes területeken a trendek figyelembevételével a következő:**

- kommunikációs tartalomgyártás-fejlesztés, elsősorban a videók és zenei tartalommegosztók területén a különböző korosztályos és zeneibeavatottsági szintű célcsoportok számára,
- adatmarketing tevékenység fejlesztése CRM rendszer bevezetésével,
- a jegy- és bérletértékesítés mellett új termékek és értékesítési csatornák (webshop) bevezetése és fejlesztése együttműködő partnerek bevonásával.

**A márkaépítésben a Pannon Filharmonikusok a teljes működésében elérkezett a tisztulási folyamathoz, az arculatában szintén. Az arculat-változtatás kérdésköre szorosan összefügg a Kodály Központ művészeti menedzselésével és márkaépítésével, amellyel összhangban képzem el a zenekar arculatának esetleges fejlesztését. A következő célcsoportok és csatornák ápolása a következő öt évben is szükséges:**

## 7. számú ábra: A PFZ marketingkommunikációs csatornái és célcsoportjai



A zenekar belső kommunikációs csatornáinak (intranet, Kelesys projectmanager szoftver) naprakész működtetése állandó feladat, amely biztosítja a belső információáramlást.

## Összegzésképpen

A tradicionális európai nagyzenekarok több évtizedes munka során alakították ki arculatukat, saját hangjukat, és a hatásukat. **A 210 éves pécsi együttes múltja kötelezettséget ró a vezetőjére, azonban mindössze 18 éve fektettük le a komolyzene bölcsőjében, Európában megismert zenekari működési alapokat, hogy megszüntessük a működési anomáliákat, és megújítsuk az együttest. Sokmindent elértünk, és mindannyian büszkék lehetünk arra, ahol most tartunk. Ahhoz azonban, hogy mindez beérjen, és hosszú távon a város érdekeit szolgálja, a korábbiakhoz hasonlóan közös összefogásra van szükség.** Erre várom a város vezetését, az állam művészeti és kulturális vezetőit, a város és a zenekar Művészeti Tanácsát, a zenekari ágazat képviselőjét, a zenebarátokat, és mindenkit, akinek bármilyen szempontból az elkövetkezendő öt évben is fontos a Pannon Filharmonikusok.

A Pannon Filharmonikusok rendkívül hosszú folyamaton ment végig az elmúlt lassan két évtizedben, rugalmasan alkalmazkodva a társadalmi és szakmai jelentős változásokhoz. **A fejlődési pályája tehát felfelé emelkedő, de ha közelebbről megnézzük a fejlődés egyes paramétereinek ívét, láthatunk jelentős visszaeséseket vagy stagnálásokat is.** Ilyen a leányvállalati státusza, a Kodály Központ művészeti menedzseléséből adódó hiányosságok, a színházi szolgálatok rendezetlensége, vagy az országos stabilitás elérésének hiánya.

Az együttes ugyanakkor meg is erősödött ebben a 18 évben. Szervezeti rezilienciája kihat a teljes működésre: a szakmai kezdeményezőkézségtől a menedzsment nyitottságáig. **Vezetőként és muzsikusként is jó ehhez a közösséghez tartozni, itt dolgozni, és minden gondolatommal azon lenni, hogy hogyan lehet a fejlődő státuszt éretté emelni, és a város számára a maximumot kihozni belőle.** Ugyanis nem csak a város, de a művészek, az egyes családok, és a jövő generációjának is ez az érdeke.

**A PFZ elmúlt évtizedben átélt forrongását a következő öt évben a letisztulás és a felfrissülés éveit kell, hogy kövessék.** A működési letisztulás (PNSZ, ZSÖK, Kodály Központ) esetén a szervezet új menedzsment-lehetőségekkel bővül, a Kodály Központtal közös márkaépítésben rejülő szinergiák és potenciál kihasználása lehetővé teszi a szakmai portfólió letisztulását is. A fellelegzés lehetőséget nyújt a belső folyamatokra fókuszálásra, a generációváltás előkészítésére, és a PFZ értékének hosszú megőrzésére.

A fenti célok elérése érdekében irányításommal a zenekar működése az alábbi, már meglévő stratégiai elemekből építkezik a következő öt évben is:

- úgy dolgozik, hogy az Emtv.-ben rögzített nemzeti minősítés elvárásainak minden évben megfeleljen;
- a működési kihasználtságának maximalizálása mentén optimalizálja a működését a szolgálatszámok, a rendelkezésre álló források és a létrejövő produkciók tekintetében;
- maradéktalanul ellátja a Kodály Központ rezidensi szerepköréből adódó kötelezettségeit a hatályos Működési Kódex szabályozásai szerint;
- maradéktalanul ellátja a Pécsi Nemzeti Színházban betöltött szerepköréből adódó kötelezettségeit az Alapító Okirata szerint, és kezdeményezi az erről szóló együttműködési megállapodás megkötését;
- maradéktalanul ellátja a nemzeti zenekari státuszából adódó kötelezettségeit a Közzolgáltatási Szerződésének megfelelően;
- fenntartja jelenlegi pécsi bérletsorozatát és gyerekeknek szóló sorozatait;
- fenntartja jelenlegi pécsi hagyományos (legalább 5 éve zajló) egyedi hangversenyeit;
- fenntartja budapesti bérletsorozatát a Müpában;
- fenntartja együttműködését a Pécsi Tudományegyetemmel, a Pécsi Püspökséggel, a helyi civil szervezetekkel és köznevelési intézményekkel;
- fenntartja együttműködéseit országos koprodukciós művészeti partnereivel (Armel, BFZ, Müpa, ZAK, stb.);
- fenntartja együttműködéseit a jegy- és bérletértékesítés korábbi partnereivel, és új együttműködésekbe kezd az online közvetített hangversenyek piacán;
- fenntartja az ifjúsági sorozatok mentén fennálló együttműködését a Filharmónia Magyarországgal;
- fenntartja rászorulóknak tartott sorozatait;
- fenntartja Fesztiválkórusát;
- fenntartja rezidens zeneszerzői és közreműködői programját.

A covid okozta fejlődési igények szerint módosítva az alábbi fejlődési tervek mentén végzi tevékenységét:

- fejlődési párhuzamot a hasonló történelmi és kulturális múlttal rendelkező, ugyanakkor a nyugat-európai elveket valló V4-ek országaiban és Ausztriában működő zenekarokban lát, ezért szorosabb kapcsolatot épít ki ezek képviselőivel a tudásátadás érdekében
- rendszeres párbeszédet folytat a vezető karmesteri szakmai munkával kapcsolatban
- csökkenti a vendégkarmestereinek a számát az elmélyült munka lehetőségeinek megteremtése érdekében
- növeli a szólistákkal történő közös, kurzus jellegű munka lehetőségét
- műsorpolitikájában nyit a barokk és a kortárs ún. ensemble művek irányába
- törekszik zenés színházi előadások színpadra vitelére
- a felmerülő igényeknek megfelelően módosítja gyereksorozatait, online felkészülési felületet fejleszt
- kamarafellépési lehetőségeket generál a szakmai fejlődés érdekében
- keres évadonként 1-2 nemzetközi fellépési lehetőséget
- keresi a koprodukció lehetőségét a pécsi művészeti partnerekkel
- növeli civil támogatói bázisát
- növeli és fejleszti a digitális jelenlétét (ún. hibrid koncertek)
- az értékesítés perszonalizációja érdekében növeli a közönségéről való ismereteit (CRM)
- turisztikai termékskálát vezet be a piacra (mágnes projektek, emléktárgyak)
- új Kollektív Szerződést köt a zenekar munkavállalóival
- folyamatosan frissíti belső Etikai Kódexét, és kommunikációs csatornáit

A zenekar hosszú távú jövőjét meghatározó döntésekben az alábbi lépéseket kívánom megtenni a város vezetésével szoros együttműködésben:

COVID	<ul style="list-style-type: none"><li>•A covid hatásainak felmérése, és a szervezet felkészítése az újra indulásra</li><li>•A közönségveszteség csökkentése</li></ul>
NEXT	<ul style="list-style-type: none"><li>•A meglévő programstruktúra újragondolása, frissítése.</li><li>•Tematikus munkacsoportok felállítása.</li></ul>
PMJV	<ul style="list-style-type: none"><li>•A Pécsi Nemzeti Színház és a zenekar viszonyának újragondolása.</li><li>•A zenekar leányvállalati státuszának újragondolása.</li></ul>
PNSZ	<ul style="list-style-type: none"><li>•A színházi kötelezettség új irányának kidolgozása.</li><li>•Új együttműködési koprodukciós szerződési keret kialakítása.</li></ul>
KODÁLY	<ul style="list-style-type: none"><li>•A művészetmenedzsment feladatok felmérése, a művészeti vezetés kérdéskörének tisztázása.</li><li>•Márkaépítés, pozicionálás.</li></ul>
EDU	<ul style="list-style-type: none"><li>•Edukációs stratégia kidolgozása, és az edukációs programok felülvizsgálata.</li><li>•Tehetségtámogatási, utánpótlási koncepció kidolgozása stratégiai partnerek bevonásával.</li></ul>
EMMI	<ul style="list-style-type: none"><li>•A többlettámogatási volumen és a Modern Város Program kapcsolatának tisztázása.</li><li>•A Modern Város Program lejártával a pénzügyi keretek előkészítése.</li></ul>

Pályázatomat Bartók Béla idézetével kezdtem. Magabiztosan állíthatom, hogy ötven évesen, lassan húsz évnyi zenekarvezetési tapasztalattal, a büszkeséggel a lelkemben, és a zene iránti alázattal a szívemben érdemes dolgozni azért a célért, amit a Pannon Filharmonikusok jelent. Mégha sokszor nem is könnyű feladat, szívesen folytatom.

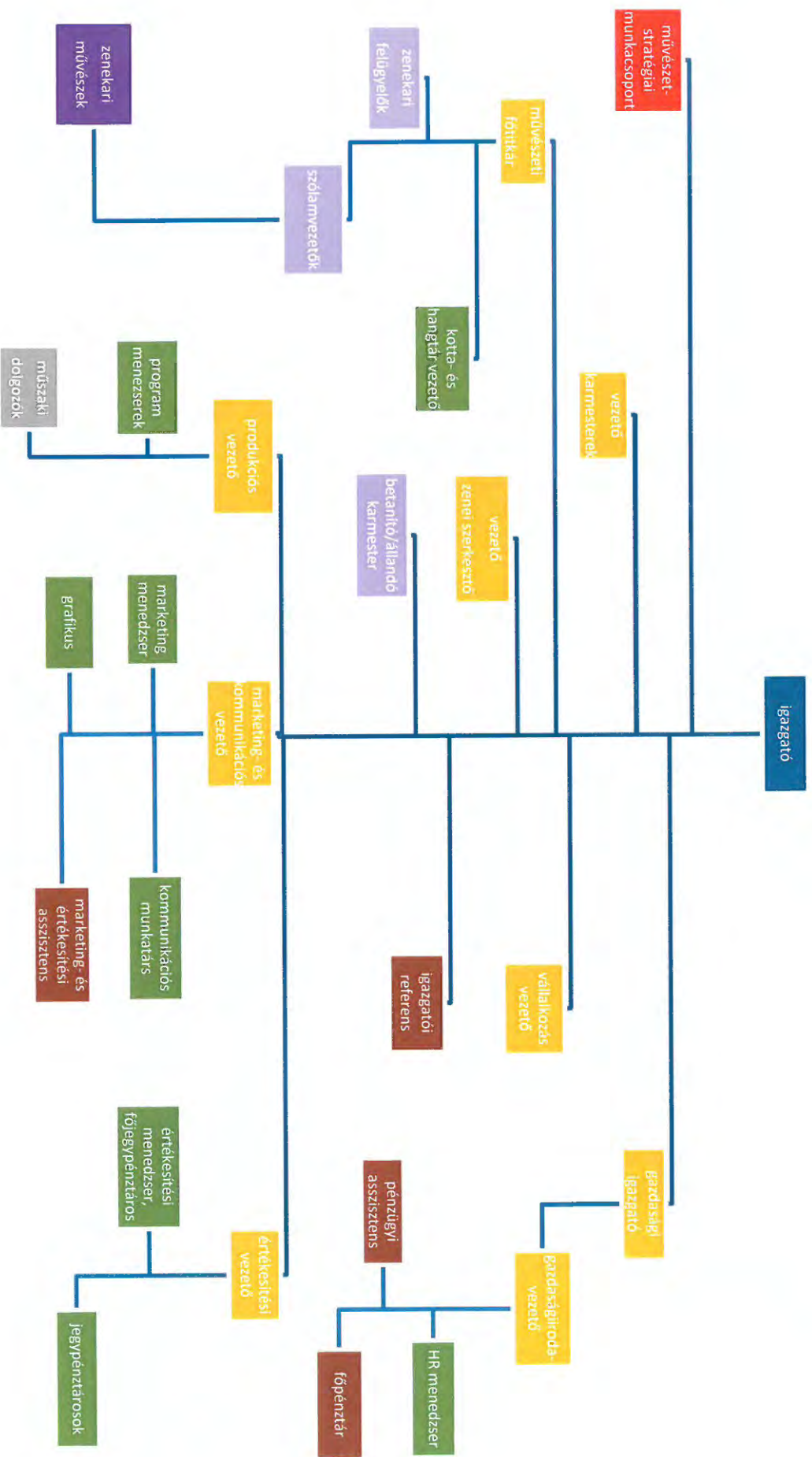
Pécs, 2021. február 16.



Horváth Zsolt



# A Pannon Filharmonikusok szervezeti organogramja





# Horváth Zsolt

## szakmai önéletrajz

---

### Személyi adataim:

Születési idő: 1971. január 12.  
Születési hely: Nagykanizsa

### Tanulmányok:

#### *Diploma:*

2002. Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
MBA képzés – Marketing-menedzser szakközgazdász

#### *Diploma:*

1999. június 2. Magister der Künste mit Auszeichnung bestanden  
  
1990-1999 Universität für Musik und Darstellende  
Kunst in Wien

*Trombita tanulmányok:* Carol Dawn Reinhart

#### *Kamarazene tanulmányok:*

Heinrich Bruckner /Wiener Symphoniker/  
Hans Gansch /Wiener Philharmoniker/  
Josef Bammer /Nö. Tonkünstler/  
Eder Gotthard /Wiener Philharmoniker/

#### *Zenekari menedzsment tanulmányok:*

Günther Beer

1986-1990 Pécsi Művészeti Szakközépiskola  
Tanár: Neumayer Károly, Tamás János  
Denke János, Pecze István

#### *Eredmény:*

1987. Országos Középiskolai Rézfúvós- és Ütősverseny  
III. helyezés  
  
1980-1986 Nagykanizsai zeneiskola  
Tanár: Baráth Zoltán

---

## **Munkahelyek:**

2003. július 1-	A Pannon Filharmonikusok-Pécs igazgatója
2003. február 1-	A Pannon Filharmonikusok megbízott igazgatója
1996. szeptember 1-	II. trombita zenekari művész a Pannon Filharmonikusoknál
1996. szeptember 1-	Pécsi Művészeti Szakközépiskola trombitatanár
1996. szeptember 1-	PTE Művészeti Kar trombitatanár

## ***Eredmények:***

1999	Országos Trombitaverseny I. helyezés Növendék: Kresz Richárd I. Országos Hungaroton verseny I. helyezés Növendék: Mátyás Tibor
2002	Országos trombitaverseny I. helyezés Növendék: Baráth István
2004	„Concertino Prága – nemzetközi trombitaverseny III. helyezés Növendék: Baráth István Országos trombitaverseny I. helyezés Növendék: Baráth István

## **Szakmai munkák:**

2017. óta	Pázmány Péter Katolikus Egyetem JÁK – vendég előadó
2010. óta	PTE Közgazdaságtudományi Kar – vendég előadó
2009/2010.	Kodály Központ kivitelezés – polgármesteri szakmai konzulens Megbízó: Dr. Páva Zsolt polgármester
2008/2010.	EKF2010 Művészeti Tanács tag
2007.	EKF2010 – Pécsi Koncert és Konferenciaközpont szakmai opponens
2005.	EKF 2010 – Pécsi Koncert és Konferenciaközpont

programleírás tanulmány készítése a tervezői pályázathoz

---

2005. EKF 2010 – Pécsi Koncert és Konferenciaközpont megvalósíthatósági tanulmány készítése az EKF pályázathoz
- 2004-2005. Konferencia előadások tartás az EKF pályázathoz, valamint a Pécsi Pólus Stratégiához kapcsolódóan

**Díjak, elismerések:**

2010. „Miniszteri elismerő oklevél”  
A Pécs 2010 EKF programsorozat előkészítéséért
2009. „Városháza emlékérem – Pécs”  
A Pannon Filharmonikusok Zenekar megújításáért

**Társadalmi funkciók:**

2020. óta Pécs város Művészeti Tanácsának tagja
2020. óta Nemzeti Előadó-művészeti Érdekegyeztető Tanács (NEÉT) tagja
2019. óta PTE Alapítvány Felügyelő Biztossági tag
- 2016-2019. PTE Alapítvány kuratóriumi tagja
2014. óta Magyar Szimfonikus Zenekarok Szövetségének elnökségi tagja
- 2010-2012. Nemzeti Kultúráért Egyesület – szimfonikus zenekari szekcióvezető
2010. óta Pannon Zenebaráti Kör Egyesület – tag
- 2005-2010. Európa Kulturális Fővárosa – Pécs 2010 pályázat  
Állandó külső munkatárs
- 1997-2002. Szakszervezeti titkár – Pécsi Szimfonikus Zenekar

**Nyelvtudás:**

Német - felsőfok



## Ajánlás

Horváth Zsolt városunk és Magyarország kulturális közéletének meghatározó személyisége.

2003 óta irányítja sokak meglegedésére a Pannon Filharmonikusok (korábban: Pécsi Szimfonikus Zenekar) munkáját. Innovatív szemléletének köszönhetően a Pannon Filharmonikusok úgy a művészeti tevékenység, mind a fenntarthatóság területén jelentősen fejlődött. Anyagilag stabil, szakmailag sokrétű zenekar alakult ki vezetésével az elmúlt majdnem két évtizedben. A Pannon Filharmonikusok hazai és nemzetközi kapcsolatrendszerét magasabb szintre emelte, rangos fellépések sorával öregbítve a város és a zenekar hírnevét.

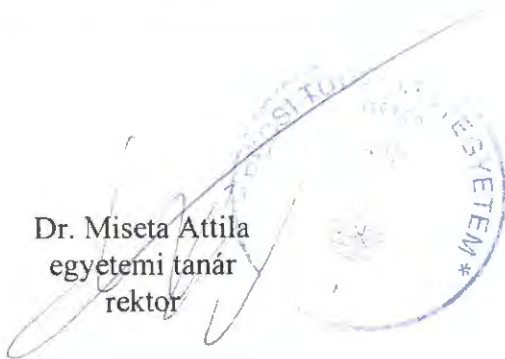
Rendkívüli jelentőségű a szerepvállalása a komolyzene megismertetésében és különböző hallgatói rétegekkel történő elfogadtatásában, fontos, hogy az egyetemen tanuló külföldi hallgatókról sem feledkezett meg. Kulturálisan felbecsülhetetlen ez a fajta igényesség és tudatos izlésnevelés, korunkban ritka szerepvállalásnak számít.

Egyetemünkkel szoros kapcsolatot ápol, közgazdász diplomáját nálunk szerezte, számos kitűnő tanítványt nevelt a Művészeti Karon. A zenekar szakmai gyakorlati helyet biztosít a PTE zenész hallgatói számára, művészeti együttműködést folytat az egyetem több karával. A város jelentős kulturális projektjeiben (EKF, Kodály Központ), kulturális testületeiben Horváth Zsolt fontos szerepeket vállalt.

Igényes, tudatos, sokrétű és elkötelezett munkája alapján újabb pályázatát a Pannon Filharmonikusok igazgatói posztjára a PTE és a magam nevében is messzemenően támogatom.

Pécs, 2021. február 10.

Dr. Miseta Attila  
egyetemi tanár  
rektor



Eötvös Péter  
zeneszerző, karmester  
eotvos@eotvospeter.com

Budapest, 2021 január 2

### Ajánlás Horváth Zsolt számára

Negyven éves zenészerző/karmesteri pályám során számtalan managerrel, zenekari igazgatóval dolgoztam együtt Európán kívül Ázsiában és Amerikában is. Így elegendő rálátásom van arra, hogy mit lehet elvárni ebben a felelősségteljes pozícióban lévő személytől.

Teljes meggyőződéssel állithatom, hogy **Horváth Zsolt**, a Pannon Filharmonikusok jelenlegi zenekari igazgatója világviszonylatban is a legkiválóbbak közé tartozik. Csendes, figyelmes, célratörő munkastilusa teljes bizalmat ébreszt a munkatársakban. Szakmai tudása, anyagismerete teljes mértékben fedi egy nagy zenekar igényeit, amely jelenleg a legjobb formáját mutatja arra, hogy nemzetközileg is megmérhető minőséget mutasson.

Horváth Zsolttal és a Pannon Filharmonikusokkal kb. 10 éves kapcsolatom van. Nem csak a hazai zenei életben, hanem külföldi fellépésekben is ez a zenekar, ez az adminisztratív előkészítés a biztosítékom arra, hogy bármilyen produkciót merek vállalni velük a magyar és külföldi partnereim felé. Példaértékű volt 2 operám turnéja, a *Senza sangue* londoni és a *Lady Sarashina* bécsi előadásának lebonyolítása és sikere.

Horváth Zsolt személye számomra a szakmai biztonságot és kiszámítható tervezhetőséget jelenti. Ezért tudok vele többéves tervezést is vállalni, amely a Nemzetközi Eötvös-Alapítvánnyal való együttműködést érinti, valamint az új zenekari darabom, a *Siren's Song* ősbemutatóját a Pannon Filharmonikusokkal.

Remélem, hogy Horváth Zsolttal a következő években is zenekari igazgatóként tudok együtt dolgozni, pozíciójának meghosszabbítását örömmel támogatom.



Eötvös Péter



**Cím • Address:** 1095 Budapest, Komor Marcell u. 1.

**Postafiók • P.O. box:** 1453 Budapest, Pf. 57.

**Telefon • Telephone:** +36 1 555 3000

**Fax:** +36 1 555 3009

**E-mail:** info@mupa.hu

[www.mupa.hu](http://www.mupa.hu)

## **Támogató nyilatkozat Horváth Zsolt igazgatói pályázatához**

A Pannon Filharmonikusok igazgatója, Horváth Zsolt úr szakmai életútját, kiemelkedő művészeti és gazdasági képzettségét, tehetségét és vezetői kvalitásait régóta, személyesen ismerem.

A Pannon Filharmonikusok zenei együttesét 2003 óta (akkor még Pécsi Szimfonikus Zenekar) irányítja. Innovatív, kitartó és dinamikus évtizedes vezetése lehetővé tette a zenekar művészeti megújulását. Horváth Zsolt igazgatása alatt a Pannon Filharmonikusok újabb sikereket könyvelhetett el a város valamint hazánk kulturális értékeit gazdagítva valamint ezen értékeket közvetítve szerte a világban. Horváth Zsolt művészi tehetségét hazánkban és nemzetközileg is többször ismerték el.

Közös munkáink során a Müpában kimagasló művészeti talentumáról, vezetői képességeiről, víziójáról folyamatosan tanúságot tett.

A fentiek alapján Horváth Zsolt úr szakmai pályázatát tisztelettel ajánlom a döntéshozók figyelmébe és támogatom pályázatának pozitív elbírálását.

Budapest, 2021. február 4.

Tisztelettel,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Káel Csaba".

Káel Csaba  
vezérigazgató



Budapest Music Center

Mátyás u.8.,1093 Budapest, Hungary

Phone: +36 1 216 7894, ~95

Fax: +36 1 216 7897

[goz@bmc.hu](mailto:goz@bmc.hu); [www.bmc.hu](http://www.bmc.hu)

## Támogatási nyilatkozat Horváth Zsolt igazgatói pályázatához!

A magyar zenei életben is páratlannak nevezném, azt az elkötelezett vezetési stílust, amit ilyen hosszú időn keresztül kitartóan végzett Horváth Zsolt A Pannon Filharmonikusok igazgatója.

Horváth Zsolt egy magas színvonalú 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.

Azt gondolom, hogy nincs annál jobb helyzet, amikor egy vezető egy személyben muzsikus is, de egy igazgató-menedzser feladatát is el tudja látni. Az ilyen tehetséggel megáldott vezetők képesek arra, hogy minden fél akaratát, elképzelését meg tudják valósítani, anélkül, hogy a végcél azaz a ZENE ne sérüljön.

A magyarországi sikerzenekarok vezetőinek személye (muzsikus-igazgató) jó bizonyíték erre – Budapesti Fesztivál Zenekar, Budafoki Dohnányi zenekar, Concerto Budapest.

Az intézményeink (Pannon Filharmonikusok – Budapest Music Center) közötti kapcsolatban meghatározó személyes elem, hogy hasonlóképpen gondolkodunk, hasonló magas szintű ismeretekkel, kapcsolatokkal és műveltséggel rendelkezünk.

A Budapest Music Center igazgatójaként tehát nagyon nagyra becsülöm Horváth Zsolt Pannon Filharmonikusok igazgatójaként végzett művészeti, kulturális törekvéseit és e téren elért eredményeit. Szakmai tudását és eddigi kulturális aktivitását ismerve támogatom igazgatói kinevezését 2021. július 1- 2026. június 30-ig szóló időszakra, hogy az elmúlt évek során megkezdett munkáját folytathassa.

Budapest, 2021. február 08.

Gőz László  
igazgató

BMC KFT  
1093 Budapest, Mátyás u. 8.  
Adószám: 12386271-2-43