

**HEGYI ÁRPÁD JUTOCSA:**

**PÁLYÁZAT**

**A**

**MAGYAR ÁLLAMI OPERAHÁZ**

**FŐIGAZGATÓI**

**ÁLLÁSHELYÉNEK BETÖLTÉSÉRE**

2005. június

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. BEVEZETÉS.....</b>	<b>4</b>
<b>II. HÁTTÉR .....</b>	<b>7</b>
<b>III. AZ ÚJ JÁTÉKREND (BLOKK-RENDSZER) ÁLTALÁNOS BEMUTATÁSA... 8</b>	<b>8</b>
<b>IV. AZ ÚJ JÁTÉKREND SZAKMAI BEMUTATÁSA .....</b>	<b>14</b>
1. KARMESTER, KORREPETÍTOROK .....	14
2. ÉNEKMŰVÉSZEK (SZÓLISTÁK) .....	14
3. JÁTÉKMESTEREK, RENDEZŐASSZISZTENSEK .....	15
4. ZENEKAR .....	15
5. A KÓRUS .....	16
6. A BETÉT („B”-) BALETT .....	18
7. PREMIEREK A BLOKKRENDSZERBEN .....	20
8. A VENDÉGJÁTÉK BEFOGADÁSA .....	22
<b>V. MODERNIZÁLÁSI PROGRAM .....</b>	<b>26</b>
1. AZ ÁTMENETI SZEZON AZ OPERÁBAN .....	26
2. AZ ERKEL SZÍNHÁZ SPECIALITÁSAI AZ ÁTMENET IDŐSZAKÁBAN.....	29
3. A „SENIOR PROGRAM” .....	31
4. RENDSZERVEZÉRLÉSI - GAZDÁLKODÁSI KORSZERŰSÍTÉS AZ ÁTMENETI IDŐSZAKBAN..	32
4.1 Alapelvek, bevezetés .....	32
4.2 Működési – rendszervezélési reformok az első évben (2005/6).....	33
4.3 Működési – rendszervezélési reformok (2006/7-es 2007/8-as szezon) .....	35
4.4 Működési – rendszervezélési reformok (2008/9-es 2009/10-es szezon).....	36
<b>VI. SZERVEZETI, VEZETÉSI, MŰKÖDÉSI STRUKTÚRA, STRATÉGIA .....</b>	<b>38</b>
1. ALAPÍTÓ OKIRAT .....	38
2. SZERVEZETI STRUKTÚRA .....	38
3. A MŰKÖDÉSI STRATÉGIA ALAPELVEI .....	41
<b>VII. MŰSORSZERKEZET .....</b>	<b>43</b>
1. A PREMIEREK RENDSZERE .....	43

<b>VIII. HAGYOMÁNY ÉS MODERNITÁS – MŰVESZETI ARCULAT – IRÁNYOK A KÉT SZÍNHÁZBAN .....</b>	<b>45</b>
<b>IX. FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA.....</b>	<b>47</b>
1. MŰVÉSZETI ASPEKTUS .....	47
2. MŰKÖDTETÉSI ASPEKTUS .....	48
<b>X. VENDÉGJÁTÉKOK, CSERETURNÉK, KOOPERÁCIÓK, FESZTIVÁL, VERSENYEK .....</b>	<b>50</b>
<b>XI. A MARKETING .....</b>	<b>54</b>
1. MAGYARORSZÁG, EU .....	54
2.. OPERA ÉS EGYETEM .....	55
3. PR-MAKETING A BLOKK-RENDSZERBEN.....	55
<b>XII. ÖSSZEGZÉS.....</b>	<b>57</b>
<b>XIII. HIVATALOS DOKUMENTUMOK.....</b>	<b>58</b>

## I. Bevezetés

Magyarország kulturális örökségének egyik világraszóló attrakciója a *Magyar Állami Operaház*, falai között a százhusz éves nemzeti operával.

Az operaház nagyhatású *kultuszhely*, nemzeti kultúránk élő zarándokhelye. Az opera művészete ugyanakkor globális kultusz, amely összekapcsol Európa és a világ kultúrájával.

Az *opera* műfaja élő és megújuló világszennvedély. A *színház*- és a *zeneművészet* összeolvadásából létrejött, speciális műforma szenvedélyes élvezetét modern, nagyvárosi *kultuszként* kell kezelni. Az opera kultuszát egy magyar világvárosban a nemzeti hagyományokon át a világ operakultuszával kell összekapcsolni. Budapestnek minden adottsága megvan egy nyitott, nemzeti világ-opera megteremtésére.<sup>1</sup>

Az *operajátszás* a színházművészet legösszetettebb és legkölségesebb formája, fellegvára Magyarországon az Állami Operaház melyet az állam finanszíroz. Ez a tény történelmi lehetőséget kínál arra, hogy megfelelő kultúrpolitikai iránnyal (Kultuszminisztérium, mint fenntartó) és ezzel harmonizáló, modern operai gondolkodással (Operaház, mint alkotóműhely) az Operaházat a globalizálódó világkultúra egyik kiemelkedő, nemzeti operaházává fejlesszük.<sup>2</sup> Pályázatunk célja, hogy kijelöljük azt az utat, amely az adott feltételek között elvezet egy modern Állami Operához.

---

<sup>1</sup> Más szavakkal: erős nemzeti identitású, a világ operai fejlődésére nyitott, a fejlődés eredményeit befogadó nemzeti operajátszás megteremtésére. A globalizálódó világ operakultúrájában az az opera lesz érdekes és életképes, amely megőrzi egzotikus (nemzeti) kincseit de nem zárkózik el a világ globális kincseinek befogadásától.

<sup>2</sup> A magyar opera-kultúra *világkultúra*ba illeszkedésének történelmi esélyéről van szó, azaz a kulturális globalizáció pozitív folyamatainak meglovagolásáról. Az opera-kultúra dimenziójában ugyanis a világ előszeretettel fedez fel és fogad be eddig elszigetelt, eredeti, egzotikus operákat, beleértve ebbe új operai műveket, opera-előadásokat, vagy éppen operaházakat. Ennek menedzselésében van óriási szerepe a nemzeti kultúrpolitikának, amely mintegy „eladja” a világnak a magyar operát. Ehhez modern opera kell.

Két irányból közelítünk a modernizálás felé.

Egyfelől a művészeti-szakmai terület, másfelől a működési terület felől.

Olyan *művészeti* programot kínálunk, amely korszerűen áll összhangban operaházi hagyományainkkal, ugyanakkor a világ opera-művészetének megújulási folyamatába is bekapcsol.

Olyan *működési* programot kínálunk, amely biztosítja a perfekt és professzionális szakmai körülményeket a művészeti program megvalósításához, ugyanakkor hatékonyabb és gazdaságosabb a mainál.

Pályázatunk ideájának lényege, hogy az Operaházban a *művészeti* és a *működési* dimenzió egymásból következően, egymással harmonikus összhangban, komplex *színházi* egységben jelenjen meg. Olyan szisztémát javasolunk, melyben az Operaház korszerű *működését* ugyanúgy meghatározza a *művészeti program*, mint ahogyan a művészeti *programot* meghatározza a *működés*. Jó színházban ez a két minőség mindig összetartozik.

A javasolt rendszerben megmarad az Állami Operaház világviszonylatban egyedülálló „világöröksége”, a páratlan gazdagságú *repertoár*. Ugyanakkor, a világ korszerűen működő operaházainak magas szakmai színvonalat és a leggazdaságosabb működést biztosító „*en suite*”-szisztémája is érvényesül.

Az új játérend egyfelől biztosítja a *repertoár-darabok* művészi-szakmai minőséget garantáló próba-folyamatát és rövid sorozatban (blokkban) egyenletesen magas színvonalú játszását. Másfelől, beleilleszkedve a rendszerbe, garantálja az *új bemutatók* megfelelő szakmai színvonalon történő megszületését. Harmadsorban, szintén a blokk-rendszerbe illeszkedve, lehetővé teszi a turnék és csereturnék átlátható tervezését, azaz az Operaházban vendégeskedő opera-együttesek vendégjátékainak és az Operaház turnéinak menetrendjét. Működési szempontból biztosítja az átlátható rendszervezést és a költséghatékony gazdálkodást.

Az új szisztéma tömörre és áttekinthetővé, hosszú távon biztonságosan tervezhetővé és rendszeressé teszi a játérendet. Javítja a működés biztonságát. Az Operaház teljes „logisztikáját” áttekinthetővé teszi és egységes, optimális kihasználtságon alapuló foglalkoztatás-politikát tesz lehetővé. A társulat élete rendszeressé, kiszámíthatóvá és tervezhetővé válik. Lesz idő és lehetőség arra a kiegyensúlyozott, koncentrált *szakmai*

munkára, amelyet ma nélkülöz a ház és amely az egyetlen út a *művészi* színvonal emelkedéséhez.

Összességében: az új szisztéma alkalmas arra, hogy annak alapján *modernizáljuk* a Magyar Állami Operaházat.

## II. Háttér

A pályázat szempontjából igen jelentős életrajzi mozzanat, hogy megalapítottam és felfejlesztettem a Miskolci Operát valamint a „Bartók + ...” Nemzetközi Operafesztivált.

A vidék legösszetettebb, öt helyszínes óriás-színházában, a Miskolci Nemzeti Színházban igen gazdag opera életet teremtettünk.

Játszottunk operát hagyományos és modern felfogásban, nagyszínházban, kamaraszínházban, szerelőcsarnokban, szabadtéri színpadon, sőt az Aggteleki cseppkőbarlangban és a Diósgyőri várban is. Adtunk kortárs és klasszikus operát, népszerű és kísérleti operát. Kooperáltunk hazai és külföldi operákkal, nemzetközi opera-énekversenyekek ifjú tehetségeit és érett külföldi sztárokat, karmestereket hívtunk vendégjátékra.

A színház és a város operaéletét operabálok és opera-partik színesítették, és minden nyáron megkoronáztuk a szezont a nemzetközi operafesztivállal, amellyel bekapcsolódtunk a világ operai vérkeringésébe.

Mindezt végtelenül szerény városi (állami) támogatásból, nagy energiákkal felkutatott és kiaknázott külső (szponzori-mecénási) támogatással, szikár és fegyelmezett, a végtelenségig racionalizált belső színházi renddel (racionális játékrenddel, pontosan szervezett műszaki munkával, zenekari szolgálattal, stb.) valamint konzekvensen, évről évre építkező, a korszerűsége épülő „opera-politikával”, és marketing-stratégiával értük el.

Ezt a munkát igazgatói irányításommal, **Kesselyák Gergely zeneigazgatói** és **Müller Péter Sziámi stratégiai igazgatói** munkájával végeztük.

Jelen pályázat elkészítésében partnerem volt:

Kesselyák Gergely karmester – rendező, akire, pályázatom sikeres elbírálása esetén a Művészeti Igazgató és a Főzeneigazgató összevont posztját kívánom bízni.

Müller Péter Sziámi költő és stratégia, kultúra-és fesztiválszervező, akit pályázatom sikere esetén Stratégiai Igazgatónak kívánok kinevezni.

Dr. Kunos József jogász, közgazdász, intézmény-szervezési szakértő, akire, mint gazdasági tanácsadó számítok.

### III. Az új játérend (blokk-rendszer) általános bemutatása

A javasolt új rendszer tökéletesen megoldható az Operaház jelenlegi struktúrájából, jelenlegi társulatából. Pusztán egy másfajta, modern *színházi* gondolkodás lép az eddigi helyébe, amely át-strukturálja, megreformálja a működést a *minőség*, a *gazdaságosság*, az *átláthatóság*, a *hatékonyság* és a *hatásosság* érdekében.

Gondolkodásunk lényege: rövid, de céltudatos, szakmailag fölépített felújító- *próba*folyamat eredményeként, közös művészi munkával színpadra állítani a *repertoár-darabokat* majd kis sorozatban, játszani azokat.

A szezonon minden *felújítását*, azaz minden színpadra kerülő repertoár darabot egy hetes, komplex próba-folyamat és nyilvános főpróba után, repríz-premierként mutatunk be, majd ezt követően kis sorozatban, „blokk-ban” négyszer vagy ötször eljárszunk.<sup>3</sup>

Igen lényeges, hogy egy-egy blokkban azok próbálnak együtt, akik az előadáson is föllépnek, ide értve a zenekari művészeket és a kórustagokat is. Ez evidensnek hangzik, de jelenleg nincs így.

A blokk-szisztéma folyamatos, átfedéssel rendelkező rendszer. Miközben a felújított-bemutatott darabot a színpadon egy héten (blokk) játszuk, ezzel párhuzamosan a műsorterv szerinti következő darabot egy másik teljes stáb próbálja. Mikor ez a darab kerül a színpadra előadásra, kezdődik a harmadik darab próbája, és így tovább, végig, a szezonban. Minden felújítás egy *teljes* színházi esemény, promócióval, próba-folyamattal, bemutatóval és előadás-sorozattal.

A blokk-rendszer alapja tehát a heti periódus.

---

<sup>3</sup> Ha vasárnapi matiné előadást is tartunk, akkor ötször. (Ha a szerdai nyilvános főpróbát is előadásnak vesszük, összesen hatszor.)

A hétfői nap az egész házra kötelezően szünnap. (Esetleges gyakorlási igényeket az intézmény egyéb épületeiben lehet realizálni: üzemház, Jókai u. Esti, külső rendezvényre, koncertre, stb. ki lehet adni a házat)

A hétfői szünnap egész évben, kivétel nélkül, a premierek főpróba hetében is érvényes. (Ez megkönnyíti a közalkalmazotti törvényben meghatározott heti kötelező pihenőnapok kiadását, a ház karbantartását valamint rendszeres rendezvény-befogadási menetrend kialakítását.)

Kedden egész nap díszletszerelés, világítás a színpadon. (Este próba a díszletben.) Vasárnapig ez a díszlet áll és lebonyolódnak benne az előadások. (A következő produkció stábjá ezzel párhuzamosan próbál a próbatermekben.)

A blokk-rendszer lehetőséget ad énekesnek, karmesternek, kórusnak és zenekarnak, műszaknak, marketingnek és a teljes produkciós stábnak, hogy az eddiginél sokkal pontosabb, koncentráltabb, hatékonyabb, egységesebb szakmai munkát végezzenek. A blokk-rendszer olyan működési rendszer, melynek sejtjei önmagukban biztonságosan működő egységet alkotnak, és az évad során – modulrendszerként, egymás zavarása nélkül egymás után illeszthetők.

A blokk-szisztémában megteremtődik a zenei próbák és a színpadi próbák összhangja. A zenekar, énekkar és a szólisták részletekbe menően és megszakítás nélküli folyamatban képesek felkészülni, így a produkció *művészi egységbe* tud szerveződni és el tud jutni a szakmai csúcsra. A *műszak* egyenletes terheléssel, pontosan tervezhető munkarenddel, felesleges plusz - munkák nélkül (díszletbontások, újra-állítások) tud magas szintű szcenikai körülményeket produkálni. A próbafolyamatból szervesen fejlődik az előadás, a felkészülés lendülete nem szakad meg, az előadások pedig az elért nívón maradva, sorozatban mennek.

Minden teljes blokknak ugyanaz a karmestere, a zenekara és az énekkara.<sup>4</sup> Ez az egyedüli biztosíték a zenei minőségre. Minden blokknak kettős szereposztása van, sőt, azoknak a

---

<sup>4</sup> Az egymás utáni blokkoknak külön zenekara és énekkara van.

daraboknak, melyeket matinéban is adunk, lesz egy ún. „junior-szereposztása”, vagyis a tehetséges pályakezdő fiatalok is színpadhoz jutnak.<sup>5</sup> (Egyes daraboknak lesz nosztalgia szereposztása is – erről később, a „Senior program” c. részben lesz szó, a 29. oldalon.)

Minden blokknak ugyanaz az alaprendszere. (Zenekari javítópróbák, énekkari próbák, együttes próbák, rendpróbák, ülőpróbák, díszletépítés-szerelés-világítás, műszaki próbák, színpadi zongorás-és zenekaros próbák, összpróbák, főpróbák, előadások). Természetesen a darabok sajtósági szerint, a blokkon belüli próbarendet a darabok próbaigénye szerint változtatni lehet.<sup>6</sup>

Az *új* bemutatók a blokk-rendszerbe úgy illeszkednek bele, hogy a bemutató hete előtti héten (blokkban) nincs előadás a színházban. Az új bemutatót *egy* blokkban játszuk el, később a szezon folyamán majd egy újabb blokkban.<sup>7</sup>

A blokk-rendszerben tehát az Operaház hétfőn és kedden nem játszik.<sup>8</sup> Szerda este nyilvános főpróbát tartunk igen mérsékelt helyáron. Csütörtökön-pénteken-szombaton-vasárnap esténként játszunk. (Esetenként vasárnap délelőtt matinét tartunk.)

A szezon folyamán létrejönnek ún. „ismétlő blokkok”. Ez azt jelenti, hogy egy-egy igen népszerű előadást a szezonban kétszer is műsorra tűzünk, pl. a szezon elején is és a szezon végén is játszunk belőle egy blokkot. Vagy éppen egy hét kihagyás után játszuk újra.

A blokk-rendszerbe szervesen illeszkedik minden szezonban három *csereturné*.

---

<sup>5</sup> Egyes blokkok első szereposztásába világsztárokat hívtunk meg, magasabb helyárákért.

<sup>6</sup> Az Operaháznak elemi szüksége van egy házon belüli, színpad méretű próbateremre a hiteles rendpróbák tartásához. Ennek a helyiségnek legjobban a festőtár felelne meg, természetesen a festőtár helyzetét is meg kell oldani. A „festőtár-próbatere” projektet, a pályázat elnyerése esetén, pontos helyzet-elemzés alapján sürgősen beindítjuk. Fontosnak tartjuk (ahol a díszlet mérete megengedi) a rendpróbákat már az eredeti díszlet jelzésben lebonyolítani. Ez megoldható lesz a színpaddal ekvivalens alapterületű próbateremben. Logisztikailag ez nem jelent problémát és többletköltséget sem.

<sup>7</sup> A kieső blokkban a társulatnak az a része, amely nem a bemutatóra készül, az Erkelben játszik, vagy vidéki operákban turnézik.

<sup>8</sup> A hétfő tehát társulati szünnap, amit műszaki karbantartásra, koncertek tartására, stb. lehet hasznosítani. Keddenként zajlanak az új repríz belső össz-és főpróbái a színpadon.

Ez azt jelenti, hogy szezononként három izgalmas, hazai és európai (később esetleg tengeren túli) operaházzal „kicserélődik” az Operaház. Egy hétig játszik a vendég operaház nálunk, mi pedig egy hétig náluk. Ezzel megteremtődik az Operaház és a vidéki operák, valamint az Operaház és a világ operaházainak összekapcsolása, a magyar operaművészet újrapozicionálása a kialakuló, globalizálódó világ-kultúrában.<sup>9</sup> (Erről bővebben a „Vendégjátékok, csereturnék...” c. fejezetben)

Ebben az új rendszerben az Operaházban (a meghívott, vendég-előadásokkal együtt) összesen 240 előadást tudunk tartani. Ebből 156 saját opera-előadás és 66 saját balett előadás és 18 vendégelőadás.

Az (új) Erkel Színházban összesen 108 előadást tudunk tartani, ebből 72 operaelőadás és 36 balett.

Ez a két színházban összesen 29 opera-címet és 15 balett-címet jelent. Összesen: 348 előadás. Ezek a számok a blokkrendszer teljes kiépítése mellett, a 2007/8-as szezonban várhatók.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> A csereturné-program a globalizálódó világ eddig elszigetelt kultúráit összekapcsoló világfolyamatába való bekapcsolódást jelenti. Kihasznlva a globalizáció nemzetközi – üzleti jellegét, a csereturné programok finanszírozásánál a nemzetközi multinacionális cégek reklám-érdekeltségét a csereturnékban rejlő lehetőségekhez igazítva, komoly szponzorálási lehetőségek adódnak. A csereprogramok komplex szervezésére külön menedzsmentet kell létrehozni, amely nemzetközi fund-raising (támogatás-gyűjtő) tevékenységgel is foglalkozik valamint menedzseli az Operaház egyéb nemzetközi kapcsolatait, vendégművészek meghívását illetve kijánlását. (lásd később, részletesen)

<sup>10</sup> A blokkrendszer bevezetésének ütemezését két lépcsőben kívánjuk megvalósítani, különösen a korus és a zenekar szempontjait figyelembe véve. A 2005/6-os szezonban még nincs blokkrendszer.

A 2006/7-es szezonban már blokk-rendszerben játszunk de az Erkel kiesése miatt a két színházra kialakított teljes zenekari és korus-szisztéma szerkezetében még nem alakul ki. Csak az operaházi blokkrendszert kiszolgáló szisztéma jön létre, egyelőre kettéosztott zenekarral és énekkarral. Ez az átmeneti szisztéma a felszabaduló kapacitások miatt lehetővé teszi az operaházon kívüli előadások megtartását is, pl. a Művészetek Palotájában, egyéb turné-helyszíneken. (a kapacitások felszabadulását a **4.-5.-6.-Ábra** szemlélteti) Számításaink szerint összesen 290 előadást tudunk tartani ebben a szezonban.

A 2007/8-as szezon már a mindkét színházat blokkrendszerben ellátó, három részre bontott zenekar és korus – szisztéma szerint működik (lásd: Az új játékkrend szakmai bemutatása c. fejezetben.)

A blokk-rendszerrel az Operaházban megteremthető a rendszeres szakmai munkán alapuló művészi színvonal emelése, másrészt logisztikai egyszerűsége révén elérhető egy nagyon jelentős költséghatékonyság javulás.

Az intézmény működési, költségvetési, kiadási területén, ugyanis:

- Egy blokk két alkalommal igényli csak a műszaki apparátus teljes erőforrásigényét (Díszletépítés, világításpróba a blokk elején, majd a blokk végén díszletbontás.)
- Egy blokkhoz tartozóan, *produkciós szemléletben* **egymásra építhető** és művészeti illetve gazdálkodási szemléletben egyaránt átláthatóvá válik a bemutatandó darabhoz kötődő **valamennyi erőforrásigény** és annak Ft ellenértéke, illetve
- Tervezhetővé, kiszámíthatóvá, és így mérhetővé és minősíthetővé válik a művészeti alkotó-folyamathoz kapcsolható, valamennyi egyedi és speciális bevétel és kiadás. (pl.: Marketing, PR, informatika, illetve működési általános költségek leosztása produkciókra<sup>11</sup>).

Mindez visszahat az Operaház által foglalkoztatott humán erőforrás felhasználásának optimalizálásán keresztül a túlórák felhasználására épp úgy, mint a szükséges valamennyi erőforrás felhasználására. (tervezés – előkalkuláció utókalkuláció összhangja)

---

<sup>11</sup> Lásd erről bővebben a “Rendszervezési, gazdálkodási korszerűsítés” című fejezetet.

A produkciós értékelési rendszerben a blokkrendszer átláthatóságánál fogva vezetői döntéstámogatás kiépítésére<sup>12</sup> ad lehetőséget. Átláthatóvá válik az egyes konkrét produkciókhoz köthető költség-és bevételszerkezet.

---

<sup>12</sup> Vezetői döntéstámogatás: Azon információk összessége amelyek támogatást nyújtanak a blokk műszaki és pénzügyi teljesítésének megítéléséhez. (pl.: a műszaki apparátus által felhasznált munkaóra mennyiség és a mennyiséghez kötődő bértömeg amely alapján mérni lehet a blokkhoz kötődő műszaki teljesítmény hatékonyságát.)

## **IV. Az új játékrend szakmai bemutatása**

Először is tekintsük át a repertoár üzemmodot a szakterületek szerint, a munkarend (foglalkoztatás) és az állandó létszámigény felől közelítve.

A premierek próbarendjét később tárgyaljuk.

### ***1. Karmester, korrepetítorok***

Az adott blokk zenei irányítása a blokk karmestere kezében összpontosul.

A blokk valamennyi előadását ő vezényli. Be van osztva mellé egy vezénylő korrepetítor (zenei asszisztens), aki mindenben rendelkezésére áll, ellátja az un. „Dienst-et”, szükség esetén, mint kover elvezényli az előadást is. Minden blokknak van továbbá plusz 1 vezető korrepetítora. Lehetőség szerint az összes feltüntetett próbán ő zongorázik. Az énekesek szereptudásáért blokkonként kijelölve egyikük, vagy másikuk felel.

A karmester munkarendje : 2 zenejavító zenekari próba, 1 kóruspróba, 1-1 zenei együttes próba a 2-es szereposztással, 1-1 házi színpadi rendpróba a 2-es szereposztással, 1 ülőpróba zenekarral, kórusal, szólistákkal, 1 zongorás színpadi próba, 1 zenekaros színpadi összpróba, 1 nyilvános főpróba, 5 előadás.

A karmester munkájához kötött korrepetítorok szolgálatszám a kéthetes periódusban 14 alatt tartható.

Vezénylő korrepetítorból szükséges létszám: 4, max. 5 fő

### ***2. Énekművészek (szólisták)***

Minden blokkban 2 teljes szereposztás dolgozik.

Az egyik szereposztás szerdán, pénteken és vasárnap, a másik csütörtökön és szombaton énekel előadást.

A matiné előadáson a főbb szerepeket un. junior szereposztásnak hirdetjük meg. Ezek a művészek mintegy árnyékszereposztásként (under-study) részt vesznek a próbafolyamatban, és szükség esetén képesek beugrani a másik két szereposztás megfelelő szerepeibe is. (Harmadik szereposztásként, esetenként ott a „senior” szereposztás. Erről bővebben később, a „Senior program” c fejezetben.)

- A szólista munkarendje : 1 zenei együttes próba a karmesterrel, 2, v. 3 háziszínpadi, díszletes, jelmezes rendpróba, és: vagy 1 zenekari ülőpróba és 1 zongorás színpadi próba, vagy 1

színpadi zenekaros öszpróba (szereposztástól függően), 1 nyilvános főpróba és 2 előadás, vagy 3 előadás (szereposztástól függően).

A szólisták tehát, a kéthetes periódusban 7–9-szer vannak elfoglalva, próbán vagy előadáson. Értelemszerűen, a blokk-szisztémából következően, az énekeseket, karmestereket és vezénylő korrepetitorokat is legfeljebb kéthetente lehet előadásra beosztani.

### ***3. Játékmesterek, rendezőasszisztensek***

Minden blokknak van felelős játékmestere, továbbá egy rendezőasszisztense. Ők is csak egy produkción dolgoznak egyszerre, egy blokkban.

A Játékmester-rendezőasszisztens munkarendje : 4, v. 6 háziszínpadi , díszletes rendpróba a két szereposztásnak. 1 zongorás színpadi próba, 1 zenekaros öszpróba, 1 világítási próba, 2 zongorás színpadi rendpróba a junior / senior szereposztással. A nyilvános főpróba és az öt előadás rendezői ügyelete.

Szolgálatszám a kéthetes periódusban : 13-17

Szükséges játékmesteri-rendezőasszisztensi létszám, a premierek előkészítésére is gondolva : 4, max. 5 fő

### ***4. Zenekar***

A meglévő állományt 3 törzsgárdára kell osztani. (A, B, C) Ebből mindig kettő szolgálja ki az operaház folyamatos szükségletét, heti váltórendszerben. Egy adott hét előadásait játszó zenekar délelőttönként pihen. A másik gárda délelőtt a következő hét műsorára készül, próbál. A harmadik csoport ugyanilyen munkarend szerint dolgozik. Ez lehetséges, hiszen az Erkel Színház működését, valamint a külső turnékat lehet a blokk-szisztémához igazítva (az Erkelben hozzávetőleg minden második héten játszva) tervezni.

A három, A,B,C zenekar közül nem kell egyiket sem végleg az Erkelbe „számúzni”, hiszen a blokk-rendszernek köszönhetően bármelyik zenekar bárhová beosztható, tehát mindegyik zenekar játszhat az Operában, az Erkelben, vagy turnézhat külső helyszínen. A blokk-szisztémában a zenekarok bármikor egymással behelyettesíthetők.

A zenekari zenész munkarendje: páros/páratlan héten („próbahéten”) : 2 zenejavító próba , 1,v. 2 szólampróba, 1 ülőpróba. Páratlan/páros héten („színpadi héten”): 1 színpadi próba, 1 nyilvános főpróba, 4 vagy 5 előadás.

Szolgálatszám a kéthetes periódusban : 11-12. A havi maximális szolgálatszám (28 szolgálat) így ideálisan kihasználható és biztonsággal tartható. A zenészek szolgálatszámát egységesen havi 28-ban kell megállapítani, mert az eltérő szolgálat-kötelezettségek vagy összevisszasághoz, vagy túlórákhoz vezetnek.

Művészi szempontból az összeszokó kollektívák élén (A, B, C zenekar) 1-1 állandó koncertmester működése volna igazán célravezető, de mint elvi minimum kimondandó, hogy blokkon belül nincs koncertmester váltás. A heti 2 pihenőnapból 1 fix: hétfő, a másik kéthetente szombat és vasárnap együttes kiadásával teljesül.

Ebben a munkarendben minden zenész kipihenten tud előadásra érkezni, egyszerre csak egy szakmai feladatra kell koncentrálnia, marad ideje gyakorlásra, és nem utolsó sorban tervezhetővé, rendszeressé válik az élete.

Egy héten belül az A és B zenekarok szolgálatai soha nincsenek időbeli átfedésben. Erre azért van szükség, mert a munkaerő optimális kihasználhatósága érdekében az A,B,C zenekarok egy mindenkor használt alaplétszámot tartalmaznak, 54 főt. (10/8/6/5/4//2/2/2/2/4/2/3/1/1/1/1). Az esetek kb. kétharmadában azonban ennél nagyobb zenekarra van szükség (14/12/8/8/5//3/3/3/3//4/3/1/1/4/1). (Ez a megemelt vonóskari létszám már az új művészeti vezetés hangzás-minőség javító koncepciójának része. Jelenleg kisebb létszámmal dolgozik a zenekar.)

A nagyobb zenekarhoz szükséges létszám-kiegészítéseket (és a betegségből adódó helyettesítési szükségletet) ún. „*bolygó- tagokkal*” kívánjuk megoldani, akik a közalkalmazotti viszonyon belül rugalmasabb időbeosztásra vállalkoznak, vagy más jogi formában szerződnek, például részmunkaidőben. Ők szükség esetén 2 hét alatt párhuzamosan 2 blokk szolgálatait is el tudják látni, hiányzás nélkül. (Vagyis: délelőtt próbálnak az „A” zenekarral, este játszanak a „B” zenekarral) A bolygó- tagok állománya 51 további egész státuszt tesz ki az előbbi számok függvényében.

Státuszigény összesen :  $54+54+54+51=213$  (Jelenleg 216 fő zenekari tag van állományban.)

## **5. A Kórus**

A kórus jelenlegi létszáma, optimális művészeti elképzeléseink szerint 1 ház kiszolgálására elegendő.

A Magyar Állami Operaházban 100-110 fős kórusra, és 50-60 fős „külső karra” van szükség a művek igazán reprezentatív megszólaltatásához. Ez a létszám egy-egy estére a jelenlegi

helyzetben ugyan bevethető, (jelenleg a kórus létszáma 167 fő) de a blokk-szisztémában működve, ahol több (legalább kettő, máskor három) produkciót kell teljes művészeti stábbal kiszolgálni, már nehézségekbe ütközik. Mivel tisztában vagyunk azzal, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben jelentős bővítésről nem lehet szó, így – az intézmény gazdasági talpra állításáig ezt a kérdést kompromisszumok megkötésével kezeljük.

A blokk-szisztéma működéséhez minimum 180 fős énekkarra van szükség. (Az énekkari kiegészítő státuszokat az intézmény egyéb területeinek racionalizálásából, illetve magának a blokk-szisztémának köszönhető kiadás-csökkenésből lehet finanszírozni.)

A 180 fős teljes énekkart – mint a zenekar esetében – 3 önállóan működni képes egységgé formáljuk. (a, b, c kórusok, 3x60 fő) Az A, B, C zenekarokhoz hasonlóan itt is szakmailag azonos szinten álló kollektívák kialakítására törekszünk. A munka felosztásának alapelve is ugyan az, mint a zenekaroknál. (1 játszik, 1 próbál, 1 az Erkel Színház szolgálja ki - illetve turnézik.) Két fontos különbséggel.

Az évadterv kialakításakor a legelső szempontok egyike, hogy figyelembe vesszük: melyik csoportnak van jelmeze egy adott darabból.

A másik különbség: a „kiegészítő kórus” intézménye.

A vegytisztán működtetett blokk 2 hét alatt 11 szolgálatra tart igényt a kórustagok részéről. Egy hónapra kivetítve ez 24-26 szolgálatot jelent. A megengedett maximumig (32) fejenként havi 6-8 szolgálat, egyelőre kihasználatlan kapacitás mutatkozik. Szükség is van rá, hiszen a 60 fős színpadi létszám nagyon alacsony. A kórustagok fennmaradó 6-8 szolgálatát arra használjuk, hogy egy hónapban egyszer egy hétre, azaz négyblokkonként egyszer „kisegítő kórusként” működtetjük, a keddi próbán és a 6 előadáson (max. 7 szolgálat).

Könnyen kiszámolható, hogy ez átlag plusz 30 főt jelent a színpadon. (Hiszen, mindig az előadásra nem beosztott létszám (120 fő) egynegyede). Ez a plusz harminc fő minden további nehézség nélkül láthatja el az ún. külső kórusokat (kottából, jelmez nélkül, a színpad mögött éneklő kórus), de a tömegjelenetekbe a színpadra is beállhatnak igény szerint, és dúsíthatják a hangzást, hiszen az előkészítő próbahéten ők nem vesznek ugyan részt, de a keddi zenekaros színpadi próbán mind a rendezőnek, mind a karmesternek van lehetősége *velük is* dolgozni. Kétségtelen, hogy a kórusöltöztetőkre ez igen bonyolult feladatot ró, de intelligens munkaerővel, egy egész évad előrelátó megtervezésével kivitelezhető.

A szolgálatok teljesítése fizikai gondot nem okoz, mivel – akárcsak a zenekarnál - az a, b csoportok szolgálatai között időbeli átfedés nincs.

Megéri a sok fáradság, mert csak így kaphat a közönség olyan kórus-hangzásélményt, amely méltó egy élvonalbeli operaház rangjához. Ne felejtsük el, az előbb *átlag* plusz 30 főről volt szó. Sok mű előadásához elegendő a 60 fős alapkórus, így lehetőség nyílik más esetben akár 120 fős kar beosztására. A hétfői pihenőnap automatikusan adódik, a további pihenőnapok kiadását illetően rugalmas megegyezésre van szükség.

A kórustag munkarendje: páros/páratlan héten (tehát „próbahéten”): 2 karpróba, 1 karpróba az előadás karmesterével, 1 ülőpróba. Minden negyedik héten, kiegészítő énekkari funkcióként ehhez jön még 1 zenekaros színpadi próba, 1 nyilvános főpróba, 5 előadás. Páratlan/páros héten (tehát „előadási” héten): 1 zenekaros színpadi próba, 1 nyilvános főpróba, 5 előadás.

Szolgálatszám a 2hetes periódusban : 11. (=havi max. 25 + 7 kieg. Szolg. = havi max. 32)

Létszámigény : minimum 180 fő

### **6. A *Betét („B”-) balett***

A balett betéteket előadó táncosok munkarendjét a blokk- rendszerhez igazodva kell kialakítani, blokkon belül változatlan stábbal (esetleg kettőzött szereposztással) kell dolgozni. Mivel a teljes szezon teljes blokk-rendszere előre van tervezve, ez csak ésszerű egyeztetési kérdés. A jövőben komoly hangsúlyt kívánunk fektetni a balett betétek színvonalának jelentős emelésére.

Létszámigény a két színházra vetítve összesen min 20 pár.

A fent leírtak a repertoár-üzem alapsejtjét mutatják be. Ezt foglalja össze az

1. Ábra: (következő lap)

Az alapsejtek egymásutánjából alakul ki „meander-szisztéma” sémája Ezt foglalja össze a 2.A és a 2.B Ábra. (következő lapok)

A meander-szisztéma oszcinátóját (egyhangú ritmusát) az évad különböző kiemelt eseményei törik meg. Ilyenek a premierok, a hozzánk érkező vendégjátékok, és az Operaház turnéi.

### **7. Premierok a blokkrendszerben**

A színházi alkotómunka beteljesülése, amikor létre jön az új mű: a premier. A színházat a premierok éltetik. Az ésszerűség határai között a lehető legtöbb premiert kell létrehozni. Ez megítélésünk szerint 5 bemutatót jelent évadonként. Hármát az Operaházban, kettőt az Erkelben. A két helyszínen 1-1 balett-bemutató és évadonként összesen 3 opera-bemutató.

Az operaházi premierok előtt a ház egy hétig *nem* tart előadást. (Úgy kell szervezni, hogy azon a héten az Erkel Színház mindenképpen játsszon).

A „meander-szisztéma”<sup>13</sup> (a blokk-rendszer ábrázolásából adódó metafora, ahogy a blokkok kígyóznak előre a szezon mentén) alapsejtje ilyenkor egy héttel megnyúlik: próbahetet nem az előadáshét követi, hanem az ún. színpadi próbahét.

Ezt mutatjuk be egy olyan (szívesen) elképzelt esetben, amikor a *Hoffmann meséi* premierjére készülünk, előtte a repertoár-*Figaró* ment a színpadon, utána a repertoár-*Xerxes* megy a színpadon:

3. Ábra (következő lap)

---

<sup>13</sup> Meander: ismétlődő, szögletes formákban tekergőző kígyóvonal

A meander-szisztéma folyondára így módosul premierek alkalmával:

4. Ábra (következő lap)

## **8. A Vendéjáték befogadása**

A blokk-szisztéma rendszerébe úgy illeszkedik a vendéjáték, mintha próbahét nélküli produkcióval lenne dolgunk.

A vendégtársulatok ugyanis bepróbált produkcióval érkeznek, műszaki-és próba igényüket éppen kielégíti a rendelkezésre álló „vendég-blokk” (azaz „színpadi blokk”) keddi és szerdai próbanapja.

Kedden a vendégprodukció teljes műszaki beállása megtörténik, este zenekaros próba tartható, szerda délelőtt főpróba, szerda este nyilvános főpróba. Innen kezdve a vendég-blokk, mint a szezon többi blokkja működik, tehát: csütörtök- péntek-szombat-vasárnap előadás. (Miközben persze folynak a következő, „hazai blokk” próbái.)

Vasárnap a vendégprodukció díszletet lebontják, a következő kedden pedig épül a következő díszlet, indul a bepróbált, következő produkció színpadi hete.

A vendéjáték blokkja előtti és alatti héten fölszabaduló munkaerő-kapacitás alkalmas pl. a zenekarnál és a kórusnál a nagyobb szakmai feladatok, elsősorban a premierek előkészítésére.

5. Ábra (következő lap)

### Ismétlő blokk

Az Operaház repertoárján évente legalább 3 címet dupla blokkban szeretnénk játszani. Ez esetben abból az előadásból nem 5-6, hanem 10-12 előadás lesz az évadban. Az ismétlő blokkhoz nyilvánvalóan kevesebb próba tartozik, hiszen csak egyszer kell bepróbálni, egy blokkban.

Az Erkel Színház repertoárját az Operaházinál nagyobb szériákkal duplázó blokkokkal is működhetnénk, lehetőség szerint. Ezek a blokkok munkaerő-kapacitást spórolnak meg, amely más küldetések teljesítésére fordítható. (Pl. belföldi turné) Az ismétlő blokk sémáját mutatja be a 6. Ábra (következő oldal)

A teljes blokkrendszer működéséhez szükséges összes zenekari zenész pontos létszámát és a hangszer-fajtákat foglalja össze a

7. Ábra (következő lap)

A blokkrendszer által meghatározott műsorrend lehetséges, összes előadás száma egy szezonban a két házban:

8. Ábra (következő oldal)

## V. Modernizálási program

### *1. Az átmeneti szezon az Operában*

A modernizálás komplex folyamatában az előttünk álló, 2005/2006-os szezont *átmeneti szezonnak* kell tekinteni. A valódi változásokat hozó, modern működést csak a 2006/2007-es szezonban lehet bevezetni. A teljes, két színházra érvényes blokk-szisztéma pedig a 2007/8-as szezontól lép életbe.

Tekintettel a már teljesen megtervezett, leegyeztetett, bebérletezett, jórészt kötelezettségvállalásokkal lekötött 2005/2006-os műsortervre, azt egyik napról a másikra teljesen megváltoztatni, esetünkben több áldozattal, kárral, társulati feszültséggel, pereskedéssel és veszteséggel járna, mint eredménnyel. Némi „gyomlálás”, racionalizálás, egyszerűsítés viszont károk nélkül végrehajtható a 2005/6-os szezon műsortervben és ezt, teljes szakmai analízis után el is kívánjuk végezni, hiszen érzésünk szerint ezzel a „műsortervi kiadásoknak” mintegy 5-10%-a megspórolható. Alapvető műsorrendi változtatások azonban már zavarokhoz vezetnének. Ebben a szezonban tehát a műsorfolyam magas művészi színvonalú, szakmailag biztonságos levezénylésére kell törekednünk. Természetesen eközben rengeteg produkciós hatékonyságot fokozó, szcenikai pontosságot célzó, művészeti teljesítményt serkentő intézkedést kívánunk hozni.

Bár a valódi modernizációs intézkedéseket, a 2006/7-es szezonban vezetjük be, az átmeneti szezon roppant hasznos lesz a jelenleg működő rendszer működési zavarainak, művészeti természetének kiismerésére.

Ez hozzásegít a reformok<sup>14</sup> jól célzott bevezetésének előkészítéséhez. (Mivel a művészeti és működési területet egységben kívánjuk kezelni, itt jegyezzük meg, hogy ebben a szezonban megteesszük a teljes körű szervezeti-gazdálkodási-logisztikai, szakmai modernizálás előkészítésére irányuló lépéseinket. Például ilyen lesz a projekt és produkciós szemléletű költségvetési gazdálkodás elő és utókalkulációjának bevezetése, vagy az Opera és az Erkel Színház közvetlen működési költségeinek teljeskörű felülvizsgálata, a támogatási és fund raising iroda felállítása, stb.)

Gazdasági, jogi, és szervezeti auditok („átvilágítások”) fényében tervezzük meg a változtatások pontos stratégiáját. Ugyanakkor, természetesen elkezdjük azoknak a szakmai változtatásoknak a lebonyolítását, amelyek kívül esnek az auditációs körön és a már megtervezett, még „hagyományosan” elgondolt 2005/6-os szezon biztonságos játékmenetében nem okoznak fennakadást.

Mindezek fényében, ebben a szezonban az Operaház komplex főrendezői területét ideiglenesen kézben tartva, a produkciós munkát nyomon követve és ellenőrizve, a színpadi és színpad körüli munka rendjét és szellemét kívánom Főigazgatóként áttekinteni és rendszerben látni. A színpadot közvetlenül kiszolgáló terek és a teljes műszak komplex állapotát kívánom működés közben elemezni.

A Főrendezői a posztra a 2006/7-es szezontól Kovalik Balázst kívánom felkérni. (Ezt a szándékomat Kovalik Balázs ismeri és respektálja.)

Vezető rendezőként Vidnyánszky Attila munkájára számítok.

---

<sup>14</sup> A reform ebben az esetben (1) normatív alapokon nyugvó, (2) előzetesen hatásvizsgálattal alátámasztott intézkedéssorozatot jelent, amely lépéssorozat minden egyes lépésének hatása (3) visszamért a működési hatásosság/hatékonyság/eredményesség szintjén. A reform célja, hogy az adósságállomány megszűnjön, és az állami normatív finanszírozástól való függősége az Operának jelentősen csökkenjen. A reform további célja a művészeti és a gazdálkodási modernizáció egyidejű megvalósítása. (teljeskörű működési paradigmaváltás)

Ügyvezető igazgatóként az előttünk álló szezonok „reform” munkájában Závecz Ferenc belső reformok iránt elkötelezett, az Operaház működési természetrajzát és zavarait behatóan ismerő, mélyreható tapasztalataira kívánok támaszkodni.

Az átmeneti szezonban, tekintettel arra, hogy ezt a szezont még a korábbi vezetés tervezte-szervezte meg, az új vezetés szervezeti felépítése (lásd később: Szervezeti, vezetési, működési struktúra, stratégia c. fejezet, 35. oldal) annyiban módosul, hogy a művészeti igazgató és a főzeneigazgató még nem ugyanaz a személy.

Így a főzeneigazgatói posztot a 2005/6-os átmeneti szezonban Petrovics Emil töltené be és a művészeti igazgató Kesselyák Gergely lenne.

Ebben a konstrukcióban a művészeti igazgató az egész intézmény művészeti arculatáért és felügyeletéért, valamint a következő szezonok művészeti tervezéséért, előkészítéséért felelős, míg a főzeneigazgató a (-még általa kigondolt-) műsor lebonyolításának zenei-szakmai felelőse lenne.

Ez a konstrukció biztosítaná a művészeti kontinuitást és a reform „békés” megvalósítását, illetve a struktúra váltást a Házban. Másrészt ez a konstelláció ad legtöbb esélyt a reformoknak a társulattal, ill. a társulat képviselőivel történő, konszenzusoson alapuló elfogadására.

A Nemzeti Balett élén meg kívánom erősíteni Keveházi Gábor balettigazgatót. (Ezt a szándékomat a Balettigazgató Úr ismeri és respektálja.) Munkáját, művészetét, gondolkodását becsülöm és biztos vagyok abban, hogy az Operaház komplex modernizálási folyamatában perfektné szakmai partnerek leszünk.

## Balett

A Nemzeti Balettet mint nemzetközi közkinccset kívánom menedzselni, amely önállóan is és az Állami Operaház részeként is összekapcsolja a világ opera-és balett kultúrájával.

A balett társulatát mint művészetileg független, öntörvényű alkotóműhelyt kívánom segíteni. Repertoárjuk és bemutatóik rendszerét a blokk szisztémába simulva képzelem el, természetesen azokkal a kompromisszumokkal, melyeket a műfaj specialitásai megkövetelnek. Egy blokkon belül például, nehéz előadások nem duplázott főszereplői esetében elképzelhető olyan, beiktatott balett-est, amely a díszlet minimális mozgásával létre tud jönni és nem okoz zenekari problémát.

Az Operában 12 blokk (66 előadás, 10 cím) az új Erkelben (120 nap/szezon!) 7 blokk (36 előadás, 5 cím) a baletté.

## ***2. Az Erkel Színház specialitásai az átmenet időszakában***

Az átmeneti szezon az „Erkel projekt” végleges kialakításának időszaka. Az új Erkel tervezésében, a „hely szellemének” kialakításában, technikai aspektusok mérlegelésében – mérnöki tudásomat is hasznosítva - operatív együttműködést és részvételt tartok fontosnak a beruházás és a tervezés folyamatában. Feltétlenül egyeztetni kívánok az építész-belsőépítéssel az új belső tér színház-szerűségéről és színházi aspektusairól.

Az új Erkel operai fejlődésünk, műfaji előrelépésünk fontos színhelye, egy jelentős közönségréteg érdeklődését felkeltő „harmadik típusú opera”, egyfajta „Volksoper” otthona lesz.

Az Erkelrel kapcsolatban jogilag és működésileg igen fontos, hogy mivel az épület nem áll majd az Opera fennhatósága alatt, az Állami Opera és az Erkel viszonyát a fenntartó (NKÖM) és a beruházó-tulajdonos között pontos, színházi szempontból átgondolt megállapodás szabályozza.

Az új Erkel és az Operaház közötti együttműködés egyik legfontosabb „logisztikai” eleme kell, hogy legyen: az Opera blokk-rendszerű játérendjébe simuljon bele az a 120 nap, ami az Erkelben „jár” az Operának. Más szavakkal: az Erkel egész évi műsorának megtervezésében az Operaház műsortervezési-, műsornaptári, próba-és játérendi igényeit *elsődlegesen* kell figyelembe venni és az Erkel teljes programját az *Operához* kell „egyeztetni”.

A 2006/2007-es évtől kezdve, a blokkrendszer bevezetésével egyidejűleg az „eszmei” Erkel is meg kell próbálni megközelítőleg a végleges kapacitással működtetni, noha maga az épület addigra még nyilván nem készül el.

Több külső helyszínen kell játszani (Nemzeti, Thalia, Mupa, Millenaris, Vígsház a lehetséges helyszínek). Be kell indítani a belföldi turné-programot. (Nagyobb vidéki színházakban lehet játszani.) Érdeemes egy erre alkalmas helyszínen egy bátran gondolkozó „fiatalok operája”-programot is beindítani, melyet, ha sikeres, az Erkel átadása után is meg lehet tartani.

Az Erkel a blokk-rendszerben

Mint láttuk az Operaház folyamatos működését két teljes produkciós stábnyi művész biztosítja. (A és B zenekar, a és b kórus).

Az Erkel Színház működését *egy* produkciós stáb képes ellátni. A két ház játérendjét ennek függvényében kell kialakítani. (Mégegyszer: rendkívül fontos, hogy szerződésbe foglaljuk az Erkelben számunkra biztosított 120 nap kijelölésének jogát.)

Az Erkel Színházban is a keddtől péntekig tartó blokkok rendszerében kell gondolkozni, az A,B,C csoportok csak így maradhatnak csereszabatosak egymással mind a kórust, mind a zenekart illetően. A blokkrendszerben uralkodó *rendszer* megtartása érdekében tehát az Erkel színpadára kéthetenként keddtől péntekig tartunk igényt. Azon a héten, amikor az Erkel nem játszik, a következő blokk előkészítő próbái folynak, próbateremben. (Szükséges egy további próbaterem, ha nem az Erkelben és nem az Operában, valahol a városban.)

Az Erkel lazább, kéthetes periódusban ismétlődő blokk-folyamát a premierek törik meg, ilyenkor a 120 nap kontingensünkből 2-szer 6 napot fogyasztunk el egyszerre. (két premier szezononként) Előadások tartására marad 18-szor 6 nap, azaz 18 blokk. Egy blokkban 6, ismétlődő blokkban 7 előadást tudunk játszani. (Ugyanis az ismétlődő blokkban kedd este is lehet teljes értékű előadást tartani.)

Az Erkelben kitűzhető előadások száma tehát elméletileg 108 és 126 közé esik.

Az évad ütemezésénél érdemes arra figyelni, hogy az Operaházban tartott premierek előtti héten az Erkel Színház éppen játszó fázisban tartson, így a város nem marad opera-előadás nélkül.

A produkciós stáb kapacitása (elsősorban zenekar és kórus), az évi maximális, túlóra nélküli szolgálatszámot és a 2 hónap nyári szünetet figyelembe véve 43 munkahét. Ebből az Erkel Színházii elfoglaltság az előbbiek szerint 40 heti munkát fed le. ( 2 főpróbahét, 18 előadási hét, és a hozzájuk tartozó előkészítő próbahetek )

A fennmaradó 3 munkahétnyi teljes stábkapacitás teszi lehetővé a színház belföldi turnéit. Ez a 3 hét további 2-4 héttel bővíthet, amennyiben az Erkel Színházban ismétlődő blokkokat is be tudunk iktatni, ugyanis az ismétlődő blokkokhoz nem tartozik előkészítő próbahét.

### 3. A „senior program”

A modernizálási folyamat kényes kérdése a tartós, közalkalmazotti munkaviszonyban álló művészeti létszám szűkítése. Ezen belül is az egyik legkényesebb kérdés azoknak a nagyszerű operaénekeseknek a helyzete, akiknek a művészete oly sok, elmúlt éven át meghatározta az Operaház dicsőségét. Az idő pedig halad és a jövőben a stafétát átvéve új, ugyancsak nagyszerű operaénekesek állnak a helyükre. (És majd az ő helyükre is újak...)

A Magyar Állami Operaház felelősséget érez az idő előtt (vagy éppen *nem* idő előtt) pályájuk alkonyára érkező, énekes szólistái iránt.

A „szociális intézmény” jelleget azonban fel kívánjuk számolni. Ezt etikailag és gazdaságilag sem engedheti meg magának az intézmény.

A fenti ellentét feloldására dolgoztuk ki a „senior programot”, erkölcsi, művészi és gazdasági szempontok együttes figyelembevételével.

A senior program egy kiemelten közhasznú alapítványon keresztül realizálható, melynek programfinanszírozása részben nagyvállalati szponzorációból, részben mecenatúrából, részben állami, kedvezményes munkavállalási támogatásból tevődik össze. (A korkedvezményes foglalkoztatáshoz kapcsolódó kormányrendelet alapján.)

Így alkalmi munka-és kereseti lehetőséget kívánunk biztosítani a régi tagoknak, miközben közalkalmazotti szerződésüket megszüntetjük, de Operaházi tagságuk (nem a közalkalmazotti jogviszony alapján, hanem főigazgatói utasítás alapján, mint „senior tagság” - a la „örökös tagság”) fennmarad.

A „seniorok” rendszeres fellépési lehetőséget kapnak.

Mivel a közönségnek létezik egy nosztalgikus rétege, amely preferálja és az újonnan feltűnt tehetségeknél *szívesebben* hallgatja a múlt idők legendás énekeseit, bizonyos repertoár daraboknál meghirdetünk és kihozunk egy-egy „senior” szereposztást, általában a vasárnapi matinékon. (Ugyanígy kihozunk „junior” szereposztásokat a pályakezdő, tehetséges fiatalokra kíváncsi közönségnek.) Ezeket a matinékat összekötnénk az „OperaTalálkozások” c. rendezvénysorozatunkkal, melyben megfelelő, legendás moderátorok (senioroknál pl. Antal Imre, junioroknál pl. Till Attila) vezetik a régi, ill. új sztárokkal a közönségtalálkozókat.

Így ajánlatunk mindenki irányában tisztességes. A seniorok a juniorokkal osztoznak a hétvégi matiné-előadásokon, így hozzávetőlegesen évi 20 senior előadás megtartására van lehetőség. Úgy véljük, ez eddig a leghumánusabb megoldás a problémára. Az érintett művészek további hosszú évekre a „senior program” (és: „OperaTalálkozások) megbecsült szereplőiként a

társulat tagjai maradnak, rendszeres fizetésük megmarad és egy új eseménysorozat főszereplőivé válnak, a közönség örömeire.

## **Operaházi létszám**

Az átmeneti szezont kívánom felhasználni arra, hogy gyakorló főrendezőként a teljes személyi apparátus működését átlássam és a racionalizálás lehetőségeit felmérjem.

Célom, hogy **állandó foglalkoztatottakból egy ütőképes társulat** jöjjön létre, és ez egészüljön ki alkalmi szerződéssel foglalkoztatott dolgozókkal azokra a sűrű, produkciós időszakokra, (például premierek előtti nagymunkák, díszletépítés, jelmezkészítés, parókakészítés, stb.) amikor a munka mennyisége jelentősen megnövekszik. Így komoly költségek takaríthatók meg.

### ***4. Rendszervezési<sup>15</sup> - Gazdálkodási<sup>16</sup> korszerűsítés az átmeneti időszakban***

#### ***4.1 Alapelvek, bevezetés***

A művészeti-szakmai reformokat és a rendszervezési-gazdálkodási reformokat egyenértékűen kívánjuk kezelni az Operaházban.

Ennek oka, hogy a legkiválóbb művészeti alkotófolyamat sem nélkülözheti ma már a modern gazdálkodás szemléletmódját ugyanakkor ilyen speciális intézménynél a legkiválóbb gazdasági stratégia sem értelmezhető önmagában, művészeti koncepció nélkül.

A reformokat összességében *intézményi reformnak* nevezzük.

---

<sup>15</sup> Itt a teljes intézményműködtetést értjük.

<sup>16</sup> Itt az Operaház valamennyi tevékenységének bevétel/kiadás mutatószámrendszerét és a tevékenységek hatékonyság, hatásosság, célszerűség vizsgálatát értelmezzük.

Ez az *intézményi reform* gondosan megtervezett, logikus, következetes és humánus *lépéssor* és nem sokkterápia. Véghezvitele életben-maradási és felemelkedési létkérdés.

Ahhoz, hogy 2010-re nemzetközi mércével is értékelhető, modern és működőképes, izgalmas arculattal rendelkező Magyar Állami Operaháza legyen az országnak és Európának, elengedhetetlen az öt éves időtartamú *rendszervezérlési – gazdálkodási reform* véghezvitele.

Az Opera rendszervezérlési – gazdálkodási reformjának első éve (2005/6) az alábbi gazdasági tényezők határozzák meg:

- A korábbi vezetés által megkötött szerződések következményei,
- a részben megtervezett, leegyeztetett, beérlelt, kötelezettségvállalásokkal lekötött, 2005/2006-os műsorterv bevételi és kiadási struktúrája
- az Operaház „gazdasági státusza” (tartozásállomány, kötelezettségvállalások, munkaügyi perek).

Az első év reformjai ennek megfelelően rövid távú, elsődlegesen a tartós likviditási feszültségeket és az eladósodottságot csökkentő hatású reformok, amelyek növelik a költséghatékonyságot. Ezek elsősorban gazdálkodási válságkezelési célzatúak.

Az öt éves főigazgatói státuszhoz kötődő hosszabb távú reformsorozatot is az első évben kell megalapozni. (Itt elsősorban a korszerű, projektszemléletű gazdálkodás feltételrendszerére való átállás előkészítése a feladat.) Mindez a saját bevételek növekedésének (bevételhatékonyság) hosszabb távú célzatával történik.

A funkcionális, válságkezelési reform végrehajtásának eredményeként várhatóan:

- A működési költségvetés pénzfelhasználása a 2006/7-es évadra 10-15%-al csökken,
- A saját bevételek részaránya 5-10%-al nő,
- Az egyszeri elbocsátásokból fakadó költségcsökkentés átmenetileg növekszik (cca.:5%-al egyszeri kiadásként)

#### **4.2 Működési – rendszervezérlési reformok az első évben (2005/6)**

Szükséges lépések:

- A következetes menedzserszemlélet kialakítása az Operaház felső vezetésében,
- a működési-, és a tőkeköltségvetés elválasztásának módszertani kidolgozása,
- a produkciós szemléletű költségvetés - tervezés szabályozásának előkészítése
- a program (projektelvű) finanszírozás intézményi szabályozásának megteremtése,
- a házak (Ybl-palota, Erkel Színház) önköltség számítási szabályzatának elkészítése.

Összefoglalva: Az új főigazgató költségvetési mozgástér nélkül, erős gazdasági determinációkkal vesz át az intézményt.

Ennek az állapotnak megfelelően az első évben (2005./2006.-os szezon) el kívánjuk végezni a teljes szervezeti, szabályozási, gazdasági és jogi átvilágítást. Az átvilágítás eredményeire támaszkodva előkészítjük az új alapító okiratot és az új szervezeti-működési szabályzatot és a kollektív szerződést. Valamennyi gazdálkodást érintő főigazgatói utasítást modernizálunk.

A produkciós finanszírozás szabályozási rendjét és annak alkalmazását minden szervezeti egységnél betanítjuk. A személyi állomány tekintetében az átvilágítás alapján tervezzük meg a szervezeti egység szintű létszámkeretet a 2006/7 –es évadra.

Áttekintjük az Operaház teljes informatikai rendszerét és a pénzügyi és a pályázati lehetőségekhez képest megkezdünk egy öt éves informatikai fejlesztést. (Elektronikus jegyértékesítési rendszer, Opera portál, intranet hálózat).

Beruházási – felújítási tervet készítünk prioritizálva a legfontosabb beruházásokat.

Egyik legfontosabb feladatunknak tartjuk, hogy felállítsuk a **stratégiai irodát**. Ez a szervezeti egység lesz felelős a többletforrások megszerzéséért, a marketing feladatok ellátásáért és a közönségkapcsolati (PR) munkáért.

A stratégiai iroda felméri és elkészíti a tervezhető európai uniós pályázatokat, a szaktárcával egyeztetéseket kezdeményez a Nemzeti Fejlesztési Terv II. 2007-2013 tervezésével kapcsolatban. Nemzetközi kooperációkat alakít ki más nemzetek Operaházaival.

A stratégiai iroda felelős a *nem* állami források felkutatása érdekében a magyar és a nemzetközi fund raising<sup>17</sup> tevékenység végzéséért is. Az iroda legalább két új pályázat útján felkért

---

<sup>17</sup> A világ *nem* államilag támogatott színházainak költségvetéséhez szükséges pénzt a „fund-raising” tevékenység biztosítja. Ez az egész nyugati kultúrkör színházi világában (különösen az Egyesült Államokban) kialakult és alkalmazott, külső támogatási lehetőségeket felkutató komplex tevékenység, amely gazdasági, társadalmi, társadalomlélektani elemzéseken alapul. A társadalmi-gazdasági szférában

nemzetközi tapasztalattal rendelkező (MBA-marketing, fund-raising-) szakember munkájára alapul.

### **4.3 Működési – rendszervezérlési reformok (2006/7-es 2007/8-as szezon)**

Teljeskörűen bevezetjük a blokk rendszerhez igazodva a produkciós finanszírozást. Valamennyi egyéb tevékenység (pl.: Csereturné) esetén projektfinanszírozás érvényesül.

Valamennyi tevékenység esetén megvizsgáljuk a lehetőségét a nemzetközi és a hazai fund raisingnak.

Beindítjuk a stratégiai iroda keretei között az „Operaház Mecénásai” programot, nemzetközi és nemzeti szinten egyaránt.

Kiterjesztjük a marketing és a közönségkapcsolati munkát a törzsközönség és a vállalatok felé egyaránt.

Ennek következtében:

A formális tervezési szisztémán alapuló bázisköltségvetési tervezés/mérés valós alapú analitikákon nyugvó produkciófinanszírozássá<sup>18</sup> válik,

Kezd kialakulni az értékalapú teljesítményszemlélet és a menedzsment gondolkodás,

---

lappangó, mozdítható, potenciálisan a színházi támogatásra előcsalogatható pénzek megmozdítását célozza. Esetünkben a fund raising tevékenység azért is lehet különösen hatásos, mert egy nagy múltú, társadalmi, történelmi, művészeti respekttel rendelkező, legendás intézmény támogatására serkent, melyre könnyebben mozdulhatnak a pénzek. A fund raiser-eknek fel kell kutatniuk és meg kell győzniük a potenciális adakozókat, hogy pénzüikkel az Operaházat támogassák. Ez a támogatás-gyűjtés a magánemberektől a kisvállalkozásokon át a multinacionális vállalatokig terjed. A fund – raising tevékenység megköveteli a produkciós szemlélet kialakítását az Operaházban, ugyanis csak konkrét célokkal rendelkező konkrét programokra, megtevezett költségvetés mentén biztosítanak a támogatók pénzeszközöket, amelyekkel aztán el kell számolni.

<sup>18</sup> Épp úgy, mint a fejlett világban bárhol másutt.

Erősödik az értékszemplélet/gyengül az érdekszemplélet.

„Feszesebbé” válik a teljesítmény a teljes személyi állományban és megteremtődik a főigazgató lehetősége arra, hogy a kiválóan teljesítő dolgozóknak teljesítményük arányában extra juttatásokat (prémium, jutalom) valamint célfeladatokat adjon.

#### **4.4 Működési – rendszervezérlési reformok (2008/9-es 2009/10-es szezon)**

Ebben a szakaszban megjelenik a jelen pályázat alapkoncepciójának jelentős és tartós költségcsökkentő hatása.

Ekkorra, az első három év tapasztalati bázisán kikristályosodik az Operaház felső vezetésének menedzsment szemlélete.

Javaslatot teszünk a fenntartónak az intézmény jogi státuszának megváltoztatására...

A második két év célja az intenzív bevételhatékonyság növelése, és a produkciófinanszírozásra (államháztartási nevén feladatfinanszírozásra) történő átállás állami feladatfinanszírozási megállapodás keretei között.

Ebben a szakaszban költséghatékonysági probléma nincs, ugyanakkor a bevételhatékonyság az alábbi eszközökkel növelhető tovább:

Nemzetközi kooperációk kereteinek további tágítása más európai operaházakkal, brüsszeli pályázatok vagy államközi egyezményeken alapuló pályázatok alapján..

Ekkorra – hála az előző időszak válságkezelésnek és reformjainak - már elegendő saját erőt tud az Opera elkülöníteni ahhoz, hogy akár 25%-körüli saját erő finanszírozása mellett – 75%-os támogatási részaránnyal az alábbi nemzetközi célrendszerben is értelmezhető pályázatokon induljon el.

pályázati típus	pályázati cél	Egyedül/ Konzorciumban	finanszírozó
Beruházási	Intézményfelújítás, rekonstrukció	Konzorciumban	Kohéziós Alap
Beruházási	Eszközbeszerzés (Hangszer, Információtechnológia, szállítóeszköz)	Egyedül	Strukturális Alap
Szolgáltatási	Konferencia, nemzetközi opera-énekverseny és karmesterverseny	Konzorciumban	Brüsszeli közvetlen pályázat

Szolgáltatási	Opera-kooprodukcók	Konzorciumban	Brüsszeli közvetlen pályázat
Szolgáltatási	Csereturnék	Konzorciumban	Államközi egyezmény

Amennyiben a fenntartó szándékaival egyezik, harmadik reformperiódusban javasolni fogjuk, hogy készítsük elő az Operaház, mint költségvetési intézmény jogi és gazdálkodási formájának átalakulását a modern, produkciófinanszírozás szellemében

Olyan jogi forma meghatározása a cél, amely elősegíti a produkciófinanszírozás teljesítményelvű érvényesülését a napi munkavégzésben.

## VI. Szervezeti, vezetési, működési struktúra, stratégia

### 1. Alapító okirat

Az Operaház küldetését az új alapító okiratban fogjuk világossá tenni. Az alapító okirat változásait, melyek jelzik az Operaház hagyományokon alapuló, modern működésének alapelveit a globalizálódó világkultúrában, az átmeneti szezonban dolgozzuk ki és határozzuk meg pontosan. Az alapító okirat új elemei a nyitott nemzeti opera alap-eszméjére fognak épülni. (lásd Hagomány és modernitás c. fejezet)

Más szavakkal, az új alapító okirat szelleme a budapesti operát összeköti a magyar vidéki operajátszással annak fejlesztése érdekében, másfelől a budapesti operakultúrát összeköti a világ operakultúrájával. Az új alapító okiratra a teljes átvilágítás után, még 2005-ben teszünk javaslatot a fenntartó felé.

### 2. Szervezeti struktúra

Azonnal meg kívánjuk kezdeni a szervezeti és működési szabályzat átalakítását az új szervezeti, vezetési, működési struktúra alapján. (lásd: vezetői szint szervezeti ábrája.)

(Az átmeneti szezonot használjuk fel arra, hogy folyamatos belső konzultációk alapján az új struktúrának széleskörű *belső támogatást* nyerjünk, így az valóságos, belső konszenzussal valósuljon meg.)

Az Operaház szervezete nehézkessé hízott az elmúlt évtizedekben. A hierarchia összekuszálódott és tisztázatlan.

Szikárabb, mozgékonyabb, színházszerűbb és modernebb szervezetre, átlátható függőségi viszonyrendszerre és felelősségi rendszerre van szükség.

Ennek érdekében egyszerűsítésre és korszerűsítésre törekszünk.

Célja az egyszerűsítésnek, hogy a szervezet minél hatékonyabban tudja szolgálni az új típusú működést, azaz a blokk-szisztémát, a produkciós gondolkodást és a nemzeti-és nemzetközi kapcsolatok menedzselését.

Az egyszerűsítés alapelve pedig az, hogy átlátható, tiszta, egyértelmű vezetési rendszer jöjjön létre, amely egyszerűen tudja irányítani az Operaház komplex szervezetét, társulatát.

Célja a korszerűsítésnek, hogy egy modern operaházi szervezet jöjjön létre, olyan új funkciókkal és szervezeti egységekkel, amelyek elhelyezik a Magyar Állami Operaházat a korszerű és világszínvonalú operaházak világhálózatában. Ezzel együtt elavult szervezeti funkciókat és szervezeti egységeket meg kell szüntetni, ill. korszerűen fel kell újítani.

A modernitás és a hatékonyság érdekében a szervezeti felépítést centralizáltabbá kell tenni, ami megteremti az egyértelmű felelősségi viszonyokat, az alá-fölérendeltségek tisztaságát. A mellérendeltségi viszonyok csak a művészeti munka dimenzióiban életképesek. (Ott is csak a legfelsőbb vezetési szintek egyikében, nevezetesen a művészeti igazgatás szintjén.) A működés dimenziójában a pontos és következetes, tiszta hierarchia a hatékony és precíz színházi munka záloga.

Az új szervezeti felépítés lényege: a működési dimenzió és a művészeti dimenzió egymás melletti, egymással harmonikusan „összeműködő” testvér-felépítése. Lássuk a szervezeti struktúra legfelső szintjét.

Az opera élén áll a Főigazgató.

Az opera szervezete két fő területre oszlik: 1. Működési terület,  
2. Művészeti terület.

Ennek megfelelően a két terület élén két igazgató (csúcspanaszvezető) áll:

1. Működési Igazgató (Ügyvezető Igazgató)
2. Művészeti Igazgató (Főzeneigazgató)

A két terület közötti szervezeti-adminisztratív-irányítási összhangot teremti meg a Főigazgatói Titkárság élén a Főtitkár, aki funkcionálisan a főigazgató helyettese. (Jogilag és hivatalosan az ügyvezető igazgató). A főigazgatói titkárság adminisztrálja és organizálja egységbe az összes területet. Lesz műszaki-gazdasági- informatikai titkár (manager) és zenei-, balett- és főrendezői- titkár. A főigazgatói titkárság főmunkatársa a Műsorigazgató

A Főigazgató, az Ügyvezető Igazgató és a Művészeti Igazgató alkotják a „szűk kabinetet”. Kiegészülve a Főtitkárral („kancellária-miniszterrel”) és a Stratégiai Igazgatóval: „teljes kabinet”. Ez a legfelsőbb irányítási testület.

A „miniszterekkel” (Működési területen: Műszaki Igazgató, Gazdasági igazgató, Informatikai Igazgató, művészeti területen: Főrendező, Balettigazgató és az első évben Főzeneigazgató) kiegészült testület az Operaház vezetősége („kormány”).

Teljesen új vezetői pozícióként jelenik meg a stratégiai igazgató, aki felel a többletforrások bevonásáért, a marketing és PR kapcsolatokért a stratégiai irodán, mint szervezeti egységen keresztül.

A döntéshozatal mechanizmusába, közvetlen kapcsolatban a Főigazgatóval, beépül a Művészeti Tanács és az Operaház dolgozóinak érdekképviseletében a Szakszervezeti Tanács és

a Közalkalmazotti Tanács. (lásd: Az Operaház vezetésének szervezeti felépítése, grafikus ábra, következő oldal)

Az Operaház teljes, új szervezeti felépítését, az alsóbb szintek és apparátusok pontos hierarchiáját az átmeneti szezonban történő teljes átvilágítás és stratégiai elemzés alapján, az új működési alapelvek (produkciós rendszer és blokk-szisztéma), új szervezeti egységek bevezetése (pl. stratégiai iroda) szerint alkotjuk meg még 2005-ben.

A Magyar Állami Operaház Szervezeti Felépítése c. ábra (következő oldal)

### ***3. A működési stratégia alapelvei***

Az új működési stratégia a produkciós szemléletre, a blokk-rendszerre épül. Ebből következik gazdasági stratégiánk, amely a belső költséghatékonyságot (gazdaságosabb, olcsóbb működés) és a bevételi hatékonyságot (a nem állami támogatás növelése) célozza meg.

Ezt a stratégiát egy új szemléletű gazdasági menedzsmenttel kívánjuk elérni. Az új menedzsment tudásbázisa kettős irányultságú kell, hogy legyen:

Passzív irány: a művészeti koncepciót követve, a szakmai megvalósítás keretei között:

Tervezi és egyeztet a produkciós költségvetéseket a „az Operaház kormánya” által megadott valamennyi produkciós résztvevővel (Pl.: Hoffmann meséi valamennyi költségét előkalkulálja, majd a Főigazgató költségvetési jóváhagyását követően egyes költségnemere és költséghelyekre osztja (pl.: díszlettervező, jelmeztervező, külső munkatársak, kellékbeszerzés, pirotechnika... stb.) Megkötöti a szerződéseket. Az egyes szervezeti egységek felelőseinek teljesítés igazolását követően nyilvántartja a produkciós költségeket és utókalkulálja a produkciót.)

Lebonyolítja a hatékony közbeszerzéseket és beszerzéseket pénzügyi és jogi szempontból a produkciós költségvetés keretei között,

Folyamatos visszajelzést ad (controlling, feed-back) a produkciók és a projektek megvalósulásának pénzügyi helyzetéről a költségvetéssel összhangban

Garantálja az üzemszerű és zökkenőmentes működés feltételeit a műszaki igazgató beszerzési és karbantartási konszignációja alapján, naprakész cash-flow nyilvántartást vezet.

Kincstárnoki szerepkörben biztosítja a nemzeti és nemzetközi pályázatok saját erő szükségletét.

Kockázati tartalékot képez a produkciók kockázati besorolásának megfelelően.

Aktív irány: A művészeti koncepciót követve a szakmai megvalósítás keretei között:

A produkciós költségvetés kiegészítő finanszírozásának megteremtésével ( bel-és külföldi, Európai Unió-s, bilaterális és multilaterális egyezmények) pályázati források feltárásával, és elérésével jelentősen csökkenti az állami finanszírozás részarányát.

Folyamatosan vizsgálja valamennyi, a Magyar Állami Operaház rendelkezésére álló erőforrás (humán, technikai, stb.) vonatkozásában a kapacitáskihasználást, és javaslatot tesz a hatékony erőforrás gazdálkodásra a Főigazgatónak.

Nemzetközi és nemzeti mecénatúra rendszert dolgoz ki az állami finanszírozás részarányának csökkentése érdekében.

Feltárja, és projektté formálja az egyéb vállalkozási bevételek lehetőségeit a Magyar Állami Operaház művészeti koncepciójával összhangban (turisztikai programok, „visiting” , bérbeadási tevékenység, rendezényszervezés).

Szorosan együttműködik a stratégiai irodával a bevételi források növelése érdekében.

## VII. Műsorszerkezet

### 1. A Premierek rendszere

Az Operaházban 2, az Erkel Színházban 1 opera-premiert tervezünk évadonként.

Az Operaházban 1, az Erkelben szintén 1 balett-bemutatót tervezünk. A balett műsorát a balettigazgatóval egyeztetve, a Nemzeti Balett autonómiáját megtartva kívánjuk összeállítani. A balett bemutatók ugyanúgy simulnak bele a blokk-rendszerbe, mint az operabemutatók.

Az évi 3 operapremier az Operaház új, hármast utat kijelölő művészeti elképzelésének felel meg. A három premier minden évben ebbe a három, különböző kategóriába tartozik.

A kategóriák nem kötődnek helyszínhez. A teljes évadterv, a bérletek eloszlása és a rendezés várható stílusa függvényében mindegyik kategória premiere tervezhető mindkét helyszínre, az Ybl palotába, vagy az Erkelbe. A kategóriáknak tehát nincsen helyük, a három kategória bármelyik épületben megjelenhet.

(Ugyanakkor egy megszületett produkciót – a jelenlegi gyakorlattal ellentétben - nem kívánunk egyik helyszínről a másikra költöztetni.)

Nézzük a három kategóriát. Minden kategóriát tehát 1 premier képvisel minden szezonban.

#### 1. Kortárs kategória

Minden szezonban 1 kortárs operát kívánunk bemutatni, az előttünk álló öt szezon átlagában legalább három magyar szerző művét és legalább három ősbemutatót. Alapelvünk, hogy nincs kortárs operaház kortárs opera nélkül.

#### 2. „Adósságok” kategória

Ebbe a kategóriába olyan, a klasszikus világ-repertoár részét képező művek tartoznak, melyeket jelenleg *nem* tart műsoron az Operaház. Ugyancsak ebbe a kategóriába tartoznak a repertoáron lévő, de művészi-szakmai, elavulási okokból leveendő és új rendezésben *felújítandó* művek. (Ebben az esetben előzőleg egy-két évre le kell venni műsorról a futó előadást, mintegy a közönség „kiéheztetésére”.)

Az „Adósság” kategóriába tartozó művek: Offenbach: *Hoffmann meséi*, Verdi: *Nabucco*, Wagner: *Trisztán és Izolda*, *A bolygó hollandi*, Donizetti: *Don Pasquale*, R. Strauss: *Rózsálovag*, Musszorgszkij: *Boris Godunov*, *Hovanscsina*, Puccini: *Tryptichon*.

#### 3. Kuriózum kategória.

Ritkán játszott opera- remekművek, melyek Bdapesten még kuriózumnak számítanak (a teljesség igénye nélkül): Cilea: *Adriana Lecouvreur*, Sztravinszkij: *A léhaság útja*, A. Berg: *Wozzeck*,

*Lulu*, Rossini: *Ory grófja*, Janacek: *A ravasz rókácska*, Debussy: *Pelleas és Melisande*, Dvorák: *Rusalka*, Prokofjev: *A három narancs szerelmese*, Smetana: *Az eladott menyasszony*, Csajkovszkij: *Anyegin* stb...

Ebben a kategóriában szeretnénk az öt év alatt legálabb egyszer a francia nagyoperett és a vígopera határmezsgyéjén elhelyezkedő, sajátos műfajból is műsorra tűzni darabot, így *Offenbach*, *Suppe*, *Honegger művei* közül válogatva...

## VIII. Hagomány és modernitás – művészeti arculat – irányok a két színházban

Mivel az Operaház színházi arculatát még sokáig, döntően befolyásolja a jelenleg futó repertoár, jelentős figyelmet fogunk szentelni a produkciók színészi (rendezői-játékmesteri) és scenikai (díszlet-jelmez-világítás) *renoválására*. Minden szezonban legalább egy produkciót teljesen fel kívánunk újítani scenikai szempontból.

Hosszútávra tervezett jövőképünkben az Operaház elsősorban eredeti nyelven játszó, stílusosan kétpólusú (konzervatív és merészen új felfogású) színházként szerepel. Az Erkel Színház a magyar nyelvű operajátszást is bátran felvállaló, stílári arculatát tekintve közkedvelten populáris, népszerű zenés színházként szerepel.

Az Operaház egyik stílári pólusát a konzervatív ízlésnek megfelelő, klasszikus, nemes, patinás kiállítás fémjelzi. (Például Verdi: Don Carlos, rendezte: Mikó András, avagy Puccini: Bohémélet, rendezte: Nádasdy Kálmán.) Ilyen típusú premiereket is tervezünk, attraktív, klasszikus kiállítással, megtalálva ehhez a megfelelő rendezőt, tervezőt.

A másik pólust a bátor és tehetséges rendezői és opera-színpadiújítások fémjelzik. (Például Zemlinsky: A törpe – Schönberg: A várakozás, rendezte Zsótér Sándor) Ezzel a fajta előadással az operajátszás új lehetőségeit, a klasszikus opera formai, színészi, scenikai, rendezői megújulását kívánjuk reprezentálni, megtalálva a megfelelő, jelentős rendezőket és tervezőket. Ugyanakkor a frissen és az opera művészetét újszerűen látó nézők kedvébe is szeretnénk járni.

Az Erkel Színházat az Operaházinál nagyobb szériákkal és természetesen szűkebb repertoárral kívánjuk működtetni. Ez lehetővé teszi már az előttünk álló ötéves ciklus alatt is a jelenlegi repertoár számottevő részének lecserélését, egy jól definiálható művészeti arculat kialakítását.

Az Erkel Színházban korszerű, lendületes, ha úgy tetszik, fiatalos (de semmiképpen sem *csak* fiataloknak szóló) a legszélesebb közönségréteget megszólító, érthető és népszerű operajátszást képzelünk el. Olyan „népoperát”, amely hatékony szerepet vállal az opera-műfaj újra-népszerűsítésében és új közönségrétegek meghódításában. Föl kell zárkózni legalább a hazai (később a „globális”) musical-és rock opera játszás scenikai szintjéhez és rendezői lendületességéhez. Meg kívánjuk keresni azokat a modern rendezői és előadói utakat, melyeken a klasszikus repertoár széleskörben hatni tud a mai kor *átlagemberére* is.

Operapályázat

Az Operaház által a közelmúltban kezdeményezett és meghirdetett operapályázat megítélésünk szerint a magyar operaélet egyik legfontosabb tette volt. Ezt föltétlenül meg kívánjuk ismételni.

Meggyőződésünk szerint az Operaház legfontosabb feladatai közé tartozik új operák megírásának pályázattal történő ösztönzése és a legígéretesebb művek bemutatása. (Az Operaháznak megítélésünk szerint az is dolga lesz, hogy az arra érdemesnek ítélt pályaműveket saját falain kívül is, hazai vidéki, vagy külföldi operaszínpadok felé menedzselje.)

Új opera megírására felhívó pályázati kiírásunkban arra fogjuk ösztönözni a zeneszerzőket, hogy bátran keressék a *visszautat* a közönséghez. Stíláris és tematikai merészséggel, akár Bernstein-ig visszaásva és onnan újra elindulva. Kerestetnek azok a tehetségek, akik *igényesen* fogalmazva is *populárisak* tudnak lenni. Meg kell találni azokat a műveket, melyek magas művészeti értéket képviselnek, de a mai musicalek népszerűségét elérik.

. (Természetesen még be nem mutatott művekre fog vonatkozni a kiírás.)

A mai gondolkodásnak megfelelően *nemzetközi* pályázatot kell kiírni, véleményünk szerint témabeli és formai megkötések nélkül. (Más kérdés, hogy a díjazásnál ki lehet alakítani hazai és nem hazai kategóriát.)

Új arculatot kell adni a pályázatnak. Lehetőleg ne legyen vetélkedő vagy verseny jellege, mert így az igazán komoly, potenciális pályázók egy részét elriasztja.

## IX. Foglalkoztatáspolitikai

### 1. Művészeti aspektus

A blokk-szisztéma és a produkciós szemlélet bevezetésével a színpadot kiszolgáló műszak, a produkciókban résztvevő énekkar és zenekar, valamint a produkciókat kiszolgáló művészeti asszisztencia foglalkoztatása egyenletes és optimálisan kihasznált.

Feladatunkhoz tartozik ugyanakkor az általános szóhasználatban „társulatnak” mondott *énekes szólisták* helyzetének megoldása.

A Magyar Állami Operaház színpadán fellépő szólisták iránt támasztott szakmai követelményszintet emelni kell. Föl kell vállalnunk egyfajta szakmai közmegegyezésen alapuló, minőségi szelekciót, melynek következtében az arra valóban érdemes tehetségek kifuthatják magukat, komolyan vehető művészi pályát építhetnek, megfelelő mennyiségű szerep, és előadás eléneklése során igazi nagy művészé válhatnak. Szerencsére szép számmal akadnak ilyenek a társulatban.

A jelenlegi gyakorlatnak („mindenkinek jusson egy kicsi, egyformán”) róható fel az, hogy kivesszék az igazi nagy operai egyéniségeket. Az idők folyamán az optimálishoz képest felduzzadt a társulat az Operaházban.

A társulatnak művészi értelemben véve sűrűbbé kell válnia.

Mindezek értelmében, a szólista-létszámot csökkenteni kell.

Ennek perspektivikusan szakmai előnyei lesznek. A sűrűbben foglalkoztatott szólisták magukénak tudják érezni a színházat, kialakul a szó *színházi* értelmében vett TARSULAT, melynek tagjai azonos zenei, színpadi nyelvet beszélnek, fél szavakból, egy hunyorításból értik egymást. Művészi és emberi összetartozás alakul ki közöttük. Alkotói közösség, amely estéről estére egymásból táplálkozva ALKOTNI képes a színpadon.

Szükségesnek tarjuk továbbá egy újra gondolt, a 21. század gondolkodásához igazított SZTÁRKULTUSZ kialakítását. Az Operaháznak menedzselnie kell a társulat bizonyos, arra alkalmas tagjainak *szűrré* válását. Ehhez tudatos, kitartó, modern marketingmunka szükséges, melyet szintén meg kívánunk teremteni.

Összességében tehát olyan társulat kialakítására törekszünk, melynek tagjaira szakmailag igényt tartunk. Az általunk elképzelt műsorrend és a megreformált működési szisztéma alapján 40-50 fős, minőségi társulati magot tartunk szakmailag kívánatosnak.

A szólista-foglalkoztatással kapcsolatos az Operastúdió munkája (junior program)

Megítélésünk szerint az operastúdió kitűnően működik. A 2004/2005-ös évad szakmai eredményei szuperlatívuszokkal illethetők.

A stúdió munkáját a jövőben szeretnénk kiterjeszteni, tagjait szorosabban bevonni a színház életének fő sodrába is.

Valamennyi repertoáron lévő darab főbb szerepeinek kover szereposztását föl fogjuk kínálni a stúdió tagjainak. A stúdió művészeti vezetője az évadterv és a terhelhetőség, szakmai fölkészültség ismeretében el fogja dönteni, mely szerepeket fogadhatnak már el a stúdiósok. A blokkrendszer elve alapján a hétfégi matiné-előadásra meghirdetett junior szereposztásban mindenkepp fellepési lehetőséget kapnak, akkor is, ha klasszikus koveri szolgálatukra nem kerül sor. A stúdióból nem biztosítható kover szereposztásokra egyéb megoldásokat keresünk. (Pl. „senior” szereposztás, ld. „Senior program”)

A stúdióban jelenleg is megvalósul a társulatnál hiányolt művészi sűrűség. Ügyelni fogunk arra, hogy ez ne híguljon, hiszen az Operaház társulatának minőségi utánpótlásáról van szó. Ha nincs megfelelő színvonalú jelentkező a stúdióba, akkor csökkenteni fogjuk a létszámot. Ha van, úgy a létszámot - a kover-rendszer kiszolgálása érdekében is - növelni fogjuk.

## ***2. Működtetési aspektus***

Az Operaház foglalkoztatáspolitikáját a minőségi munkavégzéshez kötődő teljesítményszemléletű kereseti lehetőség biztosítása kell, hogy jellemezze.

Meg kell szüntetni a szociálpolitikai célzatú foglalkoztatásokat minden foglalkoztatási csoportban, be kell vezetni a részmunkaidős foglalkoztatást, illetve a munkavégzés ciklikusságához (pl.: premier előtti többletmunka) kell igazítani az alkalmi szerződéses foglalkoztatást.

Mint már írtuk, inkább szűkebb létszámú, de munkavégzési minőségében kiváló tudású társulat felépítésére törekszünk.

Motivációs, teljesítményelvű ösztönzőként a prémiumot és a célfeladathoz kötött többletkereseti lehetőséget kell biztosítani a társulat számára.

A kollektív szerződés felülvizsgálata során külön figyelmet fordítunk a túlmunka és a pótlékok szabályozására, összhangban a blokk- rendszer bevezetésével.

Új ösztönzőként bevezetjük a produkciós finanszírozás keretei között a produkciós maradvány érdekeltséget. Ez azt jelenti, hogy amennyiben a jóváhagyott produkciós költségvetésnél kevesebb összegből teljesíti a produkcióban részt vevő alkotói stáb a feladatot az előírt teljesítményparaméterek betartása mellett, megtakarítással teljesítette, úgy a megmaradó összeg 10%-a fordítható az alkotói stáb jutalmazására, míg 90% a költségvetést támogatja.

A következő öt éves időszakban a blokk-rendszer és a produkciófinanszírozás biztosítja a foglalkoztatáspolitikai területén is a szemléletváltást.

Ennek lényege, hogy a blokkrendszerben működtetett produkciókhoz kapcsolt munkaerő-szükséglet jól kiszámítható heti – havi – negyedéves és éves viszonylatban is, így a túlóra minimálisra csökkenthető, míg a teljesítményelvű bérkiáramlás radikálisan nő.

## **X. Vendégjátékok, csereturnék, kooperációk, fesztivál, versenyek**

A budapesti Operának központi helyet szánunk egy hosszú távú, nemzeti-és nemzetközi csereturné-program megtervezésében, megszervezésében és lebonyolításában, valamint az ehhez kapcsolódó, élő kapcsolatrendszer kialakításában és állandó fejlesztésében.

A csereturné program az operaházak világát köti össze budapesti központtal.

Kolozsvártól Londonig, Zágrábtól Amsterdamig, Miskolctól Bécsig terjed azoknak az operáknak a társasága, melyet az Operaház köt egy hálózatba, bekapcsolódva így az operák világhálózatába. A globális (nemzetközi) operakultúra és a lokális (nemzeti) operakultúra szerves turné-hálózattá kapcsolásáról van szó, amely hálózat a kultúrák összekapcsolásával a nemzeti értékeket globalizálja, a globális értékeket pedig „lokálisan” bemutatja.

Minden évben három csereturnét szervezünk, három különböző jellegű, eltérő érdekességű és más-más „kultúrájú” operával. Mindegyik csereturné kölcsönös alapon működik, a meghívó egyszerre meghívott is. Mi megyünk, ők jönnek.

Három körön mozog az Operaház jövőbeli csere-partner operáinak a köre.

- A legbelső körön a magyar operákkal szervezünk csereturnékat. Szeged, Debrecen, Miskolc, Kolozsvár, Győr, Pécs, és ha már mindenhol voltunk és ők is nálunk, kezdődik a kör előlről. A blokk-szisztémába ágyazódva, minden szezonban egy hétig vendégeskedik az Operaház társulata valamelyik vidéki város operájában és egy hétig a budapesti Operaház látja vendégül ennek a városnak az operatársulatát. Ez a program nagyhatású kulturális esemény és operai-szakmai inspiráció a nemzeti operajátszás, a vidéki operajátszás előremozdításában. Egy vidéki operaműhely bemutatkozása Budapesten és a nemzeti opera vendégjátéka vidéken komoly szakmai esemény, amely kihat az egész magyar operaéletre, megmozdítja a közönséget.
- A második körbe tartozik a környező kis-kultúrák opera-világa. Azokról a nem domináns kultúrákról van szó, amelyek (akárcsak a magyar) hihetetlenül erősek és tehetségesek és értékesek, de (eddig) elszigeteltségük miatt nemigen tud róluk a világ. Mi, akik ezek közé tartozunk, tudjuk, mennyire izgalmas világok ezek, mennyire érdemes és hasznos megismerkedni, kapcsolatba kerülni velük,

tanulni tőlük és megmutatkozni nekik. Legalább annyira érdekesek ezek a kis-kultúrák, mint a domináns (német-angolszász-francia, egyszóval nyugati-) világ-kultúrák. Ebbe a körbe tartozik többek között a belgrádi, a bukaresti, a pozsonyi, prágai, zágrábi, ljubjanai, szófiai, kijevi, varsói, tallini, rigai, aztán a szentpétervári és moszkvai opera is.

- A harmadik kör a klasszikus nyugati kultúrkörhöz tartozó operák köre, a stuttgarti, lyoni, zürichi, madridi, párizsi, a három berlini opera, a bécsi Staatsoper, a Scala, a Royal Opera House...

Ezekkel az operákkal kapcsolatban már államközi kapcsolatokat, a NKÖM menedzsmentjét is segítségül kívánjuk hívni.

A csereturnék folyamán kialakuló, igen gazdag szakmai-művészi, emberi kapcsolatrendszer alapján preferálni fogunk nemzetközi opera-kooperációkat. Két, vagy több operaház társulata „adja össze” egy-egy ilyen kooprodukció nemzetközi társulatát. Szerb kórus, magyar zenekar, francia karmester, szerb koreográfus, francia rendező és magyar díszlet-jelmez tervező, szerb, magyar és francia szólisták, díszletgyártás és az első premier Budapesten, aztán Belgrádba költözik a produkció, majd Lyonban fejeződik be a kooprodukciós történet. Operakultúrák ölelkeznek így össze, inspirálják és megtermékenyítik egymást. A kulturális globalizáció dinamikáit lehet így kihasználni, nemzeti kulturális értékeket világ-dimenzióba kapcsolni a *közös alkotás* révén.

A globalizálódó világ nagy kulturális zarándokhelyei a nemzetközi opera-fesztiválok. Én magam alapítója voltam az azóta is virulens, kultusz-rendezvényvé vált Bartók + ... Nemzetközi Operafesztiválnak Miskolcon. A világ minden tájáról jönnek az előadások és jön a közönség, Miskolc pedig felkerült - legalábbis – Magyarország kulturális térképére.

Ugyanezzel a gondolkodással kívánjuk Budapestet Európa operatérképének egyik vonzó zarándok-helyévé építeni.

Ennek alapján életre kívánjuk hívni a Budapesti Operafesztivált.

A fesztivál mottója: Operakultúrák találkozóhelye, Budapest.

Kelet és Nyugat operai találkozóhelyévé kívánjuk fejleszteni ezt a fesztivált. Párizs és Moszkva között, Budapesten. A Keletről érkező tehetség és a nyugati lehetőség találkozik majd ezen a fesztiválon.

A Nyugat domináns (globális) kultúrájához képest „kulturálisan” (és földrajzilag) keletre elhelyezkedő kiskultúrák operai világ-értékeit kívánja bemutatni a fesztivál. A nyugati (globális) operavilág ezeken a fesztiválokön felfedezheti és beemelheti az erős tehetségű opera-művészeket (karmestereket, operaénekeseket, rendezőket, látványtervezőket, stb.) ugyanakkor felfedezheti és felszippanthatja a kiskultúrák nemzeti-operai remekműveit és felfrissítheti velük kihűlőben lévő globális repertoárját. (Végre elindulhatnak világkarrierjükön olyan világszínvonalú remekművek, mint pl. Erkel Bánk bán-ja, Kodály Hány János-a, és a még mindig *nem* eléggé globális, *nem* eléggé világ-közkincként elfogadott Bartók színpadi művei.) De a Budapesti Operafesztiválon felfedezhető lesz a horvát vagy a szerb vagy az ukrán, de akár a portugál vagy ír „Erkel” vagy „Kodály”. Minden fesztiválnak lesz egy „nyugati” (globális) vendége is, pl. egyik évben a német operakultúra, másik évben az olasz, aztán az osztrák, az angolszász. És itt lesznek a nyugati világ operai impresszáriói, esztétái, opera-producerei. A nemzetközi operaélet és a magyar közönség pedig egy új operai zárandokhellyel gyarapodik.

Minden páros évben nemzetközi (keletre tekintő) operai énekversenyt, minden páratlan évben operai karmester-versenyt kívánunk rendezni az Operaházban illetve az Erkelben. A versenyek győztesei szerződést kapnak egy-egy repertoár operára. A versenyek beépülnek a blokkrendszerbe és külön munkaerő-kapacitást, infrastruktúrát, nem igényelnek.

Hosszabb távú terveink között szerepel egy egyedülálló vállalkozás: az Operakórusok Nemzetközi Fesztiváljának megrendezése. Páratlan zenei esemény lesz a Budapestre meghívott operakórusok fellépése. Hogyan éneklí egy szerb, egy német, egy olasz operakórus a Nabucco rabszolga-kórusát vagy a Tosca Tedeum-át? Az operák hangzásbeli csúcsaiként aposztrofált nagy operakórusok élvezete az Erkel színpadán igazi világélményt jelent a világ operarajongóinak.

Ezen programok finanszírozása akár 75-95%-os külső támogatással is megvalósítható, ugyanis:

- A csere-turné-programok, fesztiválok, ének-és karmesterversenyek az Európai Unió közvetlen támogatásával, **5-25%-os saját erővel** létrejöhetnek.
- A fesztivál, ének-és karmesterverseny saját erő szükségletét fund raising tevékenységgel és támogatás formájában szerezzük meg, produkciófinanszírozási keretben a versenyszektor vállalataitól.

- Díjak adományozását 100%-os szponzorációval meg lehet megvalósítani.

## **XI. A Marketing**

### ***1. Magyarország, EU***

A Magyar Köztársaság uniós taggá válásával a Magyar Állami Operaház korlátozás nélkül belépett az Európai Unió szabad „operai piacára”. Ma az Operaház produkciói azonnal összehasonlíthatóak, versenyhelyzetben állnak - az operarajongó nemzetközi néző véleményformálásán keresztül - a többi nemzeti opera produkcióival.

Az Opera új marketing szemléletének ebből a tényből kell kiindulnia. Európa egyik legendás Operáját kínáljuk az európai nézőnek. Korszerű marketing programot kell kidolgozni és otthonossá tenni az európai operanézőt Budapesten. Meg kell tudnunk mutatni az Operaház varázslatát, kissé egzotikus, meleg lelkét Európának.

Másfelől a magyar nézőt vissza kell hódítani az opera műfajához

Éppen ezért minden lehetséges eszközt meg kívánunk ragadni az opera műfajának népszerűsítésére. Verdi és Puccini, vagy Offenbach és Erkel művei nem a vájt fülűeknek íródtak, csak mára elszigetelődtek a széles közönségtől.

Az opera újra-népszerűsítésére intenzív, korszerű programot kívánunk beindítani.

Pályázatot hirdetünk marketing-és kultúra-szervező PR- szakembereknek egy teljesen újszerű opera-népszerűsítési projekt beindítására. („Megasztárok az Erkel színpadán” „Rock Giovanni” – típusú projektektől az „UtcaOpera”, „TV-opera” „Opera-paródiák” „Útálatos Opera” típusú, akár indirekten népszerűsítő, szokatlan reklámhadjáratokra gondolunk.)

Nyílt operafórumokon, workshop-okon fogjuk elemezni és demonstrálni a kortárs és klasszikus operákat, népszerű rock-és pop zenekarokat kérünk fel opera-átiratokra...

Ehhez a projekthez stratégiai irodánk fund-raising tevékenysége, valamint szponzorok és mecénások felkutatása biztosítaná a forrást. Ugyanakkor, az „opera-népszerűsítési” projekthez meg kívánjuk nyerni a NKÖM támogatását is.

Az „opera-népszerűsítés” átfogó, társadalmi programját egyeztetni kívánjuk a „Nemzeti Fejlesztési Terv II. 2007-2013” ágazati operatív programért felelős szakmai hatósággal. Az „opera-népszerűsítési program” sikerének érdekében széleskörű együttműködést kívánunk kiépíteni azokkal a civil szervezetekkel, nem-kormányzati intézményekkel, itthoni és külföldi, az operakultúrát támogató szervezetekkel, melyek érdekeltek programunk sikerében.

Az Operaház közönségének rétegezetttségét fel kell mérni. A felmérés alapján egyes célcsoportokat külön el kell érni.

Így például:

- Exkluzív nézői célcsoport: külképviseletek dolgozói, nagyvállalatok, közjogi méltóságok részére Operapáholy-társaság alapítása.
- Tradicionális, több évtizede az Operaház látogató „törzsközönség” részére „Opera-club ” indítandó.
- A fiatal, az Operaház távolról szemlélő közönség számára interaktív, internet alapú ismertető, elektronikus ismeretterjesztő játékok, programok szükségesek.

## ***2.. Opera és egyetem***

Közeli, élő kapcsolatba akarjuk hozni az Operaház és az egyetemet.

Operakurzus címmel, tudományos-szórakoztató-ismeretterjesztő sorozatot kívánunk indítani egyetemistáknak az Operában.

Rendezők, karmesterek, dramaturgok és opera-stúdiósok (fiatal énekesek) mutatják be azokat az operákat, melyeket az Operaház műsorára tűz. A kurzuson résztvevők lehetőséget kapnak ezen operák belső főpróbáin való részvételre.

Az operakurzussal az a célunk, hogy az egyetemisták operába járó, operakedvelő, operaismerő fiatalokká, később szenvedélyesen operába járó felnőttekké váljanak.

Az operakurzus projektjéhez meg kívánjuk nyerni az Oktatási Minisztérium és a hallgatói önkormányzatok támogatását.

## ***3. PR-marketing a blokk-rendszerben***

A blokk-rendszerből fakadóan a marketing filozófiájának át kell alakulnia amikor a műsort kínálja a közönségnek.

Az Operaház műsora sorozatokból fog állni. Egy sorozatban egyetlen opera megy, ötször egymás után, szerdától vasárnapig (vasárnapi matiné esetén hatszor). Ez az opera (cím) az adott szezonban nem megy többé és lehet, hogy csak két-három szezon múlva kerül megint repertoárra.

A marketingnek tehát egy-egy ilyen blokkot mint *vissza nem térő* (vagy újra csak nagyon sok idő múlva visszatérő) operai *eseményt* kell kommunikálnia a közönség és a támogatók felé. „Egy hétig az operában, szenzációs szereposztásban!” A támogatók, szponzorok felé is másként lehet közeledni, ha egy hétig *csak* erről az operáról szól a sajtó, a közvélemény. „Újra a

Rigolettó Budapesten, Gavanelli a Covent Garden után Budapestre jön, partnere Rost Andrea...!”<sup>19</sup> Mivel sokszor lesz valóban „sztár-szereposztás” is, meg „junior-szereposztás” is, meg „senior” szereposztás is, rendkívül színesen lehet kommunikálni a szereposztás felől közelítve is. De a szerző, vagy a cím felől is. „Májusban egy hétig a Don Giovanni az Operában!”, „Wagnert játszik az Opera húsvét hetében!”

A közvéleményt hozzá kell szoktatni, hogy kedvenc operái csak egy-egy blokkban mennek a szezon bizonyos részében. Így a reprízok jelentősebb események lesznek, valahogy úgy, mint a világ vezető, en-suite játszó operaházaiban (pl. Lyric Opera Chicago, Royal Opera House, London) ahol öt-tízévenként megy egy-egy népszerű opera, 10-12 előadásban.

---

<sup>19</sup> Igen jelentős, pályája csúcán lévő nemzetközi sztárt lehet szerződtetni 7500 Eurós gáziért. (Pl. Gavanelli) Két, esetleg három előadás gázsija járulékos költségeivel együtt sem több mint 5 Millió HUF...

Ha tudunk évi 100 Millió .Ft-ot sztárvendégekre költeni – márpedig ez a magyar operaközönségnek mindig is kiemelt igénye - ,akkor nagyon jelentős vendégjárást lehet megvalósítani.

## **XII. Összegzés**

Pályázatunkban a Magyar Állami Operaház komplex modernizálására kínálunk megoldást. Modernizálási programunk kettős lényege, hogy a művészi korszerűsítés együtt haladjon a működési, gazdálkodási, rendszervezérlési reformmal. Meg kívánjuk valósítani a produkciós szemléletet, amelyben minden egyes forintnak pontosan átlátható helye van és minden egyes forint az opera művészetét szolgálja. Az általunk javasolt blokk-rendszer megteremti az egyenletes szakmai és művészi biztonságot és munkát, ezzel alapot ad az operaház életének megújulásra.

### **XIII. Hivatalos dokumentumok**

Hegyi Árpád Jutocsa szakmai önéletrajza

Hegyi Árpád Jutocsa végzettségi bizonyítványainak másolata

Hegyi Árpád Jutocsa nyelvvizsgabizonyítványa

Hegyi Árpád Jutocsa erkölcsi bizonyítványa

Szándéknyilatkozatok