



A TRAFÓ

KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA

NONPROFIT KFT.

2020. ÉVES ÜZLETI TERVE

ügyvezető igazgató

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
BEVEZETŐ	16
I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI	16
1/a alfejezet: Közszolgáltatások fedezete	17
I/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete	20
II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS	21
II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák	21
II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák	21
III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK	24
IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV	24
V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK	24
VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK	25

A terv-táblák megnevezései az alábbiak:

Melléklet	Tervtábla megnevezése
1. sz. melléklet:	A1Közszolgáltatási tevékenység-csoportok eredményessége
2. sz. melléklet:	A1Piaci tevékenység-csoportok eredményessége
3. sz. melléklet:	Tevékenységek eredménye gyűjtő tábla (A2 és A3 táblák)
4. sz. melléklet:	B1 Összefoglaló eredménykimutatás (összköltség szerint)
5. sz. melléklet:	B2 Összefoglaló eredménykimutatás (közvetlen + közvetett klts)
6. sz. melléklet:	B3 Közhasznúsági eredménykimutatás (ahol ez előírás)
7. sz. melléklet:	B4 Pénzügyi, rendkívüli és mérleg szerinti eredmény.
8. sz. melléklet:	C1 Általános költségek
9. sz. melléklet:	C2 Eszközök értékcsökkenése
10. sz. melléklet:	C3 Bérköltségek és járulékai
11. sz. melléklet:	C4 Személyi jellegű egyéb kifizetés
12. sz. melléklet:	D1 Mérleg
13. sz. melléklet:	E1 Likviditási terv
14. sz. melléklet:	G1 Tervezett saját beruházások

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Trafó Kortárs Művészetek Háza Nonprofit KFT üzleti tervét a 2020. január 1-től 2020. december 31-ig terjedő időszakra készítette el.

Az üzleti terv célja, hogy a Társaság tevékenységének kereteit úgy szakmailag, mint pénzügyileg áttekinthetővé tegye, folyamatosságát meghatározza és az Alapító számára tájékoztatást, információt nyújtson a Társaság 2020. évben tervezett tevékenységeiről.

Az üzleti terv készítésének célja, hogy tárgyévvel kapcsolatban reális szakmai és pénzügyi célokat fogalmazzon meg a tervezésig ismert, illetve várható körülmények figyelembevételével.

A Trafó Kortárs Művészetek Háza befogadó színház, napra lebontva még nem áll készen a 2020 évi program, sok időpont még kérdéses, bár az egyeztetés folyamatos.

A támogatási lehetőségekről még számos fontos támogatónk nem tud nyilatkozni, szintén még csak a tervezési folyamat elején tartanak.

A fenti problémák ellenére elkészítettük az üzleti tervet, a számszaki részeket tartalmazó tervtáblák a Főpolgármesteri Hivatal Főjegyzői Iroda Monitoring-Controlling Referatúra által átadott programmal készültek el.

A mellékelt számszaki üzleti terv kialakításánál figyelembe vettük az előző évek terv és teljesítési adatait is.

A programköltségvetés tervezését a már megkötött szerződések, konkrét pályázati támogatások és a szakmai csoport által kidolgozott egyedi programköltségvetések alapján állítottuk össze.

A működési kiadások, bevételek tervezése részben a tapasztalati adatokon, részben az általunk ismert változásokon alapszik.

A ráfordítások, bevételek nettó módon kerültek megtervezésre.

A Trafó Kortárs Művészetek Háza feladata az, hogy segítse, hatékonyan támogassa a fiatal és pályakezdő művészek munkáját, figyeljen azokra, akik reflektív módon, sajátos, új (forma) nyelven kívánják megjeleníteni a világot. A Kortárs Művészetek Háza olyan intézmény, amely a művészetek szinte minden ágában, a vizuális művészetektől a kortárs cirkuszi törekvésekig folyamatos együttműködésre törekszik hazai alkotókkal, és külföldi kortárs produciókat mutat be.

Az intézmény működését alapvetően meghatározza az, hogy nincs saját társulata, olyan, általában projekt-alapú, innovatív alkotásokat generál, hív meg és mutat be, amelyek célja az önfeledt szórakoztatás helyett a gondolkodásra serkentés, a világ alaposabb megismerése és megértése.

A Trafó a (minket körülvevő) világ komplex verbális és vizuális elemzésének a helyszíne.

Fogalmazhatunk úgy is, hogy a Trafó nemcsak **támasz, fórum** és hanem egyben **lakmuspapír** is, rajta keresztül is látható és értelmezhető is a kortárs művészetek, a független alkotócsoporthoz aktuális magyarországi helyzete, hiszen az intézmény ugyan az előadó-művészeti törvény alapján a kiemelt kategóriába tartozik, működése nagyban függ a pályázati rendszertől, a független színházi struktúra aktuális teljesítményétől és helyzetétől, mert partnerei szinte kizárólag ebből a szférából érkeznek.

Az intézmény immár 21 éves múltat tekinthet vissza: ha áttekintjük az elmúlt több mint két évtizedet, azt látjuk, hogy a Trafó az állandóan változó idő kihívásaira folyamatosan próbál válaszolni/valamiféle megoldást adni, követve nemcsak a művészek változó igényeit, a munka szintén állandóan változó feltételeit, hanem reflektálva a környezet és az esztétika(!) folyamatos változásaira. A Trafóra talán az a legjellemzőbb, hogy újabb és újabb műfajokat, friss módszereket von be tevékenységi körébe, tudatosan alapoz a kreativitásra, a fiatalok találékonyságára, finanszírozását tekintve viszont sosem tartozott a kiemelkedőek közé. **Nevel, támogat, ismertté tesz sokakat** (és ebben nagy a felelőssége, hiszen amennyit használ, időnként annyit árthat is), **segíti a hazai előadóművészeti, a vizuális művészeti élet sokszínű fejlődését.**

Az utóbbi években – a valóságnak megfelelően – folyamatosan azt kommunikáljuk, hogy az intézmény megdönti saját korábbi rekordjait, újabb előadásszám és nézőszám csúcspontokat állítunk fel – de be kellett, hogy lássuk, ez öngerjesztő és veszélyes folyamat, az épület sem alkalmas arra, hogy további csúcspontokat ostromoljunk, és a munkatársi gárdáról sem lehet már több bőrt lenyúzni. Ezért 2019-ben úgy döntöttünk, hogy lassítjuk a tempót és ezt az irányt szeretnénk is tartani. Egyrészt infrastrukturálisan sem bírunk ennél sokkal többet, másrészt nem tudjuk kijátszani a nálunk megszülető produkciókat, nem tudunk nekik elég időt adni az igazi teljesítmények megszületésére, másrészt arra sincsen mód, hogy az előadások kisebb helyen még tovább élhessenek.

Gondolkodásra, kutatásra, kísérletezésre, lehetőségek generálására, nagyobb figyelemre, tudatos(abb) választásra, megfontoltabb döntésre is szükség van. Ez elképzeléseink szerint egyrészt **profilbővítéssel jár**, másrészt a **fókuszáltabb és átláthatóbb** programszerkesztéssel. Mindent el kell követnünk, hogy az épületen belüli különböző helyszínek (nagyterem, stúdió, klub és a tervezett kamaraterem **lehetőségeit a lehető legjobban hangoljuk** össze, az alkotók fejlődésének, praxisuk fejlesztésének és a közönség változó igényeinek érdekében.

A 2020-ben is fő célunk a kortárs művészet hazai- és határon túli értékeit bemutatni és a budapesti közönséget mind nagyobb számban megszólítani. Ezen belül kiemelt feladatunk a fiatalok részarányának fokozatos növelése az összes nézőszámon belül. A jövőben is törekszünk összefogni a területen felbukkanó értékes művészi elképzeléseket, felkarolni az érdekes és támogatásra méltó ötleteket és együttműködni társintézményeinkkel a független szféra problémáinak csökkentésére.

2019-ben remélhetőleg befejeződik az épület bővítése, az új kávézó, ruhatár, jegypénztár pedig lehetővé fogja tenni nemcsak a nézők kényelmesebb fogadását, hanem az új térszerkezet remélhetőleg **újfajta megoldásokra** sarkall minket is, akár a programstruktúrát illetően is.

Az elmúlt évek gyakorlatához hűen fent szeretnénk tartani az intézmény kettős gyakorlatát:

- a Trafónak biztosítania kell azt, hogy a művészek kipróbálhassák magukat, (alkotói) lehetőséghez jussanak;
- elő kell segítenie az alkotók társadalmi és szakmai integrációját.

Ennek szellemében **új produkciók** folyamatos bemutatása mellett tovább kell finomítanunk a sikeres előadások **utánjátszásának** pár éve meghonosodott gyakorlatát.

Két területen szeretnénk fejleszteni az intézmény munkáját. Feltétlenül fokozni kell az intézmény **fórumjellegét**, amellyel elősegíthetjük a produkciók Trafón túli életét. Ennek három iránya lehet:

- a **hazai és a nemzetközi forgalmazás feltételeinek javítása,**
- a Trafó **kommunikációs munkájának fejlesztése,**
- a jelenlegi **profil frissítése, kiegészítése.**

A Trafó szerencsés helyzetben van, hiszen maga az intézmény is összművészeti jellegű, és munkájának lényege a művészi innováció támogatása, ápolása, műfaji korlátok nélkül. Előadásainak nagy részét éppen a kísérletezés, műfaji határátlépés jellemzi; az intézmény legtöbb produkciója **a hagyományos műfajok közötti mezsgyéken** mozog. Sorra készülnek olyan produkciók, alkotások, amelyek műfaji meghatározása szinte lehetetlen, a kommunikációban is újabb és újabb műfaji alkategóriákat vezetünk be, hogy nézőink számára is értelmezhetőek legyenek programjaink.

A külföldi produkciók válogatása során tapasztalható, hogy ezek a „meghatározhatatlan” műfajú előadások ma már gyakori példák a külföldi művészeti életben, és ez a trend szép lassan beszivárog a fiatal hazai alkotók műveibe is. Ezek előhírnökei az együttműködő táncosok, képzőművészek, zenészek, szoftverfejlesztők. A terület egyre több dinamikával telítődik, így logikus lépés, hogy a Trafó is a programjába illeszt ilyen típusú külföldi és hazai produkciókat. Mivel ezeknek az előadásoknak a kommunikálása is elég bonyolult, keresni kell a nemzetközi együttműködések, amelyek ezekre a produkciókra fókuszálnak. **Kulcskérdés**, hogy ez a terület mennyire tud itthon közönséget szerezni, kinevelni. Tehát, ezért is nehéz műfaji bontásról beszélni, de mégis megpróbálunk a bevett kategóriák között maradni!

***Konkrét terveinket** nagyban megváltoztatta a járvány-helyzet. Az évad első felében elmaradt 6 új magyar bemutató (2 tánc, 2 új cirkuszi előadás valamint az évadzáró monumentális hangzóinstalláció. Ezek egy részének még keressük a helyét a jövő évben (alkotói ráérések egyeztetése, újabb anyagi források bevonása okán), de 3 premiert meg fogunk tartani, ha szeptember és november között, ha lesz rá lehetőségünk*

Tánc

A hazai kortárs tánc Janus arcú. Sok új darab születik, ám a fiatal alkotók főleg kamaraprodukciókban gondolkodnak, viszonylag kevés szereplővel, a mi nagytermünk talán a legnagyobb tér, amiben még jó ezeket az előadásokat látni. Az új, harmincas nemzedék megjelenése egyre erőteljesebb, ők már nemzetközileg is értékelhető sikereket mutatnak fel. Ez a nemzedék az első, amelyik a képzésnek köszönhetően szinte azonnal bekerült a nemzetközi szcénába, könnyen építi ki saját kapcsolatrendszerét és ennek révén könnyebben talál koprodukciós partnert is magának. Fontos azt is megjegyezni, hogy ebben nagy segítséget jelent két fejlesztőszervezet, a **Műhely Alapítvány** és a **SÍN Kulturális Központ**, amelyek a táncosok/koreográfusok szakmai-, menedzsment- és produkciós hátterét biztosítják. A fiatalok nagyon személyes és saját utat járnak színházi társaikhoz hasonlóan, és még sokat kell dolgozni velük, ha szélesebb ismertségre szeretnénk nekik szert tenni.

Nagytermi projektterveinkben hazai és külföldi előadók egyaránt szerepelnek. A külföldi társulatok/alkotók közül lehetőséget látunk olyan kortárs klasszikusok, a kortárs hagyományok világszerte ismert képviselői által létrehozott produkciók bemutatására (lásd a Trafó mint oktatási intézmény!), mint akár Marie Chouinard vagy Lloyd Newson.

A tervezett Lloyd Newson és Marie Chouinard előadások elmaradtak, ezeket sajnos nehéz újra beilleszteni programunka, részint, mert partnerek nélkül nem tudjuk vállalni a költségeket, illetve a társulatok őszi ráérése is korlátozott. A kanadai Catherine Gaudet koreografálta előadás ios elmaradt, ezt pont egy évvel később pótolni tudjuk.

Színház

A klub megnyitása egyértelműen e műfajnak kedvezett a leginkább, itt számos fiatal alkotó kapott bemutatkozási lehetőséget – a **Staféta** programnak köszönhetően is. A tavaszra tervezett Jelinek bemutatót Pető Kata főszereplésével szeptemberre halasztottuk.

A nagyteremben a jelentősebb hazai nagy rendező egyéniségek:

- **Mundruczó Kornél**
- **Horváth Csaba**

munkáira továbbra is számítunk, a jövő évadban régebbi munkáik műsoron maradnak. De új bemutatóval jelentkezik a **Dollár Papa Gyermekei** és a **Panodráma**.

A finanszírozási problémák leküzdésében a jövőben is számítunk az **Európai Unió pályázatokra**, 2020-ban indul útjára számtalan partnerünkkel a **Liberty** projekt. A külföldi partnerek nem csak a produkciók létrehozása szempontjából fontosak, de az általuk biztosított fellépési lehetőségeikkel az előadások élettartamát tolják ki. Az európai művészi platformok

megjelenése szinte teljesen új helyzetet teremtett a társulatok számára, és ezt a jövőben – az intézmény programozásának stabilitása céljából is.

A fiatalabb színházcsináló nemzedékkel is próbálunk együttműködni, de fejlődésüket felülről/közvetlen beavatkozással felgyorsítani, eltéríteni az organikus iránytól veszélyes is lehet. A produkciók mögötti **szakmai- és menedzsmentmunka kiépülését pedig ösztönöznünk szükséges**. Régi tapasztalat, hogy egy társulat közönségének kiépítése időigényes folyamat. Ám a fiatal rendezők szeretnének folyamatosan jelen lenni, rendszeresen játszani. Nagy kihívás ez mind az alkotó, mind a befogadó intézmény számára. Ezen a gondon segíthetnek a **koprodukciónak megállapodások**, amelyek a továbbélés lehetőségét biztosítják.

2020-ban is lesznek komoly újcirkuszi előadásaink, de próbálunk válogatni a besorolhatatlan, mindenféle műfaji kategóriákat átlépő produkciókból is. *Az áprilisra tervezett magyar újcirkuszi bemutatósorozat 2 előasa is átkerül őszre, szeptemberre és novemberre.*

A Trafó Galéria profilja szerint továbbra is az intézmények közötti kommunikációt és vérkeringést serkenti, amellett, hogy a magyar és a nemzetközi kortárs képzőművészet legfrissebb alkotóit mutatja be és a képzőművészeti műfajok kiterjesztésével kísérletezik a galéria falain belül és azokon kívül. A 2020-as év programjában hangsúlyos helyet kapnak a különböző performatív stratégiákkal kísérletező kiállítások és az azokat kiegészítő események (performanszok, performansz-előadások, stb).

A 2020-as év Trapp Dominika egyéni kiállításával indul. A kiállítást egy több lépcsős, és több tudományterületre is kiterjedő kutatómunka előzi meg, majd a *Parasztok Atmoszférában* konceptuális zenekar koncertjével zárul. Az aktuális társadalomelméleti és néprajzi kutatásokon alapuló projekt különböző feminista és öko-feminista elméletek beemelésével az ember és a természet viszonyára, és ezen belül a nők helyzetének vizsgálatára fókuszál. A kiállítást az *Object Duration* című pár napos sorozat követi a galériában, mely időbelivé és performatívává formált installációkat és műtárgyakat mutat be.

Ezt Dorota Gawęda (PL) és Eglé Kulbokaitė (LT) által alapított Young Girl Reading Group művészcsoporthoz tartozó performansza és kiállítása követte, *ám az intézmény bezárása miatt a kiállítás csak online formában volt látható, ahogy a kapcsolódó programok is online valósultak meg. Ez a bizonyos szempontból csökkentett vizibilitás és a kiállító művészek ismertsége ugyanakkor elérte azt, hogy jelentős magyar és nemzetközi szaklapok tudtak komoly tanulmányokat szentelni a tárlatnak*

A 2020-as év második félévében tovább folytatódnak a térrel, időbeliséggel és performativitással foglalkozó nemzetközi és hazai művészeket bemutató kiállítások. Az egyes kiállításokhoz egyéb kísérőesemények, tárlatvezetések és egy újonnan indított kritikai olvasókör is kapcsolódik. Az olvasókör egyes alkalmai olyan friss elméleti megközelítésekkel és kritikai nézőpontokkal foglalkoznak, melyek az emberinél tágasabb világokba és a megszilárdultnak hitt rendszereken túlmutató áramlásokba engednek bepillantást.

Társaságunk pénzügyi mutatói kedvező képet mutatnak. A saját tőke aránya évek óta 77 % felett van. Likviditási mutatóink szintén átlag feletti.

Színházunk a 2020-as év során is a takarékos gazdálkodás folytatására törekszik.

A 2019. év tervadataihoz képest várhatóan 93 %-on tudjuk teljesíteni a 2019.évet, mind a bevételi, mind a kiadási oldalon.

1. A színház 2020. évi művészeti tervei, a 2020. évi stratégiai és művészeti célkitűzések ismertetése, főbb irányok, új tendenciák

A Trafó munkájának lényege a művészi innováció támogatása, ápolása, műfaji korlátok nélkül, a kortárs művészetek társadalmi integrációjának intézményi kereteinkkel történő szolgálata, különös tekintettel a fiatalokra. Kiemelt szakmai szerepe a nagy kulturális intézményi rendszer utánpótlásának segítése, az újító elképzelések becsatornázása és elfogadtatása a szakmával és a közönséggel. A mai Trafó nemcsak befogadó tér és műhely, hanem oktatási intézmény is – a kifejezés több értelmében.

A profil harmadik lényeges eleme a nemzetközi produkciók és alkotók munkáinak megismertetése a hazai szakmával és közönséggel, a külföldi kortárs szcéna aktuális irányzatainak, be/megmutatása mind a szakmának, mind a nagyközönségnek. De ez a folyamat egyre inkább kétirányú: uniós pályázatok és nemzetközi kapcsolataink révén egyre több lehetőségünk nyílik külföldi együttműködésekre, koprodukciók megvalósítására is.

Az intézmény az utóbbi három évben a nézőszámokban és jegybevételben is döntő mértékű rekordjait, teszi a dolgát, miközben céljai változatlanok:

- bemutatni a **kortárs művészet hazai és nemzetközi értékeit;**
- a **budapesti közönséget** mind nagyobb számban **megszólítani** – a közönségen belül pedig minél nagyobb arányban **növelni a fiatalok arányát** - 30 % felett kívánjuk ezt tartani;
- törekszünk arra, hogy ne csak összefogjuk a területen felbukkanó értékes művészi elképzeléseket, hanem fel is karoljuk az érdekes és támogatásra méltó ötleteket, vagyis az előadások pusztán fel- és bemutatásán túl feladatának tekintjük a **tehetség gondozást** is;
- a **magyar előadásoknak** egyre nagyobb teret adunk, a **külföldi vendégjátékok** száma marad a korábbi szinten;

A Trafó külföldi vendégjátékainak meghívásában jelentős szerepe van az Európai Unió pályázatoknak. Az elnyert támogatás is azt biztosítja, hogy **nemzetközileg elismert társulatokat** tudjunk meghívni Magyarországra. 2015-16-ben három pályázatunkkal is sikert értünk el, egy hosszú- és két rövid távú pályázatunkkal nyertünk partnereinkkel együtt, és 2017 őszén **újabb** pályázatokat adtunk be, színházi- és táncterületen egyaránt.

Éves programtervünket - az eddigi tapasztalatok azt mutatják -, **néhány meglehetősen korlátozó tényező** határozza meg. Az egyik ezek közül az a tény, hogy magyar független szféra anyagi helyzete romlik, finanszírozása folyamatosan csökken. Itt nem egyes projekt-támogatásokra gondolunk, hanem azoknak a szervezeteknek a támogatására,

amelyeknek a feladata a tehetség felfedezése, gondozása, az új alkotók kinevelése, **a kísérletezés lehetőségének megteremtése**. Erre a helyzetre továbbra is az a válasz, hogy a legjobb és a legtehetségesebb alkotók, továbbá a művészek fiatal generációjának java külföldi munkaalkalmakban keresi a kiutat. A másik komoly kihívás pedig abból fakad, ahogy már említettük, a tánc iránti érdeklődés a korábbi évekhez képest erősen megcsappant. Ez a tendencia a jövőben sem fog erőteljesen változni. Mindez azzal jár, hogy **a színházi jellegű előadások száma emelkedik**, ám a színészek bonyolult foglalkoztatási struktúrája miatt az egyeztetés a nagyszínházakkal soha nem látott mértékben fokozza a Trafó **kiszolgáltatottságát**, és programjaink hosszabb távú előretervezhetőségét radikálisan csökkenti. Ez a bizonytalanság nemcsak növeli produkciós kiadásainkat, hanem csökkenti bevételi elvárásainkat, hiszen a hosszú távú, előre tervezhető kommunikációs munka lehetőségét akadályozza, és a hatékony működés gátja.

Programunkban fokozatosan szorítunk helyet a **fiatal alkotónak**, és különös figyelmet fordítunk arra, hogy a legalulfinanszírozottabb fiatal alkotók számára nemzetközi lehetőségeket, együttműködéseket **generáljunk**. Ehhez nyújt lehetőséget „kamaratermünk”, a Trafóklub, és a stúdió, ahol a Műhely Alapítvánnyal együtt szervezzük az **Antré** sorozatot, amely minimális technika biztosítása mellett fiatal táncosoknak, alkotóknak. Segítséget nyújtanak ebben a munkában a főváros által meghirdetett STAFÉTA és TITÁNIUM programok.

2. A 2020-as üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciónak felsorolása

((Ennek a felsorolásnak az őszre vonatkozó része még mindig csak terv, a helyzet függvényében tud majd megvalósulni))

1. EGYÜTTMŰKÖDÉS MAGYAR FÜGGETLEN TÁRSULATOKKAL

TÁNC

BEMUTATÓ

Hodworks: Nirvana

ArtMan vol.8

TáncMaraton 2020

A Budapesti Kortárástánc Főiskola decemberi estje

Góbi Rita: Sziget – 2021-re tolódik

Simkó Beatrix: Kredenc – 2021-re tolódik

Fülöp László szólóestje

UTÁNJÁTSZÁS

Tünet Együttes: Burok – a táguló idő összehúzóadásai

Duda Éva Társulat: Utópia

Mészáros Máté: United Space of Ambivalence

Hodworks: Pirkad
Dope Collective: (D)Open your move
Frenák Pál Társulat: Cage
Frenák Pál Társulat: Frisson
Ziggurat Projekt: Légszükséglet
Biczók Anna: Egy lehetséges jövő előzményei

SZÍNHÁZ

BEMUTATÓ

Kálmán Eszter: Domestic Noise – Matkó Tamás: Quad
Pass Andrea: Tarr Béla: Családi tűzfészek
Porogi Dorka – Pető Kata: Elfride Jelinek: Árnyék
Nagy Péter: Éhség
Molnár G. Nóra új produkciója -- 2021-re tolódik
Táp Színház: Menedék
Dollár Papa Gyermekei új produkciója
Panodráma: Rák-parák
a KV társulat új bemutatója
Fekete Ádám új bemutatója
Kárpáti Péter és Zsótér Sándor új bemutatója

UTÁNJÁTSZÁS

Félsz - A Gondolat Generátor Csatlakozó csoportjának előadása
Gábor Sára: Kutyaportéka
Horváth Csaba-Dargay Marcell: El valahová - zenés színházi előadás Monteverdi: Tankréd és Klorinda párviadala című műve és Tar Sándor írásai alapján cSTEREO AKT: European Freaks / Üzenjünk Brüsszelnek!
KL Színház: Elaine-ideje a meghalásnak
KV Társulat /Euripidész: Médeia
Tünet Együttes: A tünetegyüttes
STEREO AKT: Tisztasági festés
Nagy Fruzsina & Halas Dóra & Soharóza: Tabu kollekció
Fekete Ádám: A Jeditanács összeül
Gondolat generátor: #mindenkitörténet-Mesélő
Kelemen Kristóf: Megfigyelők
Székely Rozália: Kálvária Lakópark
Titkos Társulat: Díszelőadás
Dollár Papa Gyermekei: Árvácska - havonta utánjátzás
TÁP Színház // Szerb Antal: Utas és holdvilág
Táp Színház: Korrupschön
Szenteczki Zita - Juhász András - DoN't Eat Group: A halál kilovagolt Perzsiából
A SOHARÓZA - HALAS Dóra – NAGY Fruzsina – Bartha Márk – Fekete Ádám: Az ügy

Proton Színház / Mundruczó Kornél: Látszatélet
Dollár Papa Gyermekai: Otthon
Proton Színház / Mundruczó Kornél: Frankenstein-terv
Kelemen Kristóf - Pálinkás Bence György: Magyar akác
Mundruczó Kornél / Proton Színház: Szégyen
Dollár Papa Gyermekai: Apáca

CIRKUSZ

BEMUTATÓ

Tűzmadarak- Firebirds: Restlesslegs
Téri Gáspár új bemutatója

EGYÉB

Pecha Kucha– *2021-re tolódik*
Mozgóképes Egyetemi szakok kisfilmjei
Smart
Turcsány Villő : Pulzusimpulzusok – *2021-re tolódik*
Tóth Kinga performansz est
Somló Dávid:Listening Club- Half Asleep
17. VERZIÓ Nemzetközi Emberi Jogi Dokumentumfilm Fesztivál - Megnyitó vetítés

KÜLFÖLDI ELŐADÁSOK

SZÍNHÁZ

Phia Ménard: Contes Immoraux- Partie1(FR): Maison Mère
Claudia Diaz, Luca Bellezze (PT): Tuesday: all that is solid melts into air
Urbán András/Kosztolányi Dezső színház, Szabadka: Az úr nevében
Heine Avdal unannounced – *2021-re tolódik*
DV8(UK): Enter Achilles - *elmarad*
Rimini Protokoll: Nachlass

TÁNC

Christos Papadopoulos (GR): OPUS
Roy Asaf (ISL): Girls
Cathrine Goudet(CAN): The fading of the marvelous– *2021-re tolódik*
Marie Chouinard (CAN): RADICAL VITALITY, SOLOS AND DUET - *elmarad*
Arno Schuitemaker(NL): If you could see me now
Franck Vigroux(FR): Flesh

CIRKUSZ

Julien Fournier/ CIE Habeas Corpus(BE): BURNING

CIE 111(FR): aSH

ZENE

A Trafó indulása óta kialakított egy rendkívül **eklektikus**, mégis **jól körülhatárolható** zenei profilt. Nincs lényegében stílusbeli megkötés, minden, ami kortárs, érdekes-újszerű és aktuális, valamint megfelelően elhelyezhető a Trafó intim színházi terében, az támogatandó. E profil mellett való **elköteleződés** kiemelten fontos, hiszen a hazai zenei piac egyre jobban telítődik és **kommercializálódik**.

Havi 2, maximum 3 koncertjével a zenei műfaj számszerűleg kis részét teszi ki a teljes programnak, ennek ellenére több szempontból is kiegyensúlyozó tényezőként van jelen:

- míg egy tánc vagy színházi előadásra maximum 300 nézőt engedhetünk be, állós koncertek esetén ennél a létszámnál jóval többet (450), és ez természetesen komoly bevételt jelent,
- köztudott, hogy az egyes műfajoknak véges számú fizető közönsége van, a koncertek arra is lehetőséget biztosítanak, hogy megszabják a ritmust, és mindig más közönségréteget szólítsunk meg, így kevésbé kell attól tartanunk, hogy ugyanazt a homogén közönségréteget szólítjuk meg,
- nem elhanyagolható szempont az sem, hogy a minőségi aktuális zenével nagyszámban és könnyen elérhető a fiatal (húszas-harmincas) generáció kultúrára-érzékeny rétege, akik a Trafó épületébe lépve óhatatlanul találkoznak a ház teljes programjával is.

Ezért a továbbiakban is kiemelt cél a **többéves múlttal rendelkező sorozatok és irányok folytatása**.

A **TRAFÓ GALÉRIA** a következő öt évben a programjai szakmai minőségét megtartva és lehetőség szerint emelve tervez működni, **azonban jóval több erőforrást és fontosságot tulajdonít majd saját maga brandelésének**. A következő ötéves időszakban teljesen felülvizsgálja a grafikai arculatát és a látogatókhoz eljutó információs felületeit. A hatékonyabb és egyre szélesebb kört elérő kommunikációban látjuk azt az egyedüli esélyt, hogy továbblépjen a galéria az utóbbi néhány év átlagát jelentő 3300 fős éves látogatósámról.

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendéjátékok, események

A Trafó Kortárs Művészetek Háza missziójához híven mindent elkövet, hogy a közönség legszélesebb rétegeihez juttassa el a kortárs kultúrát. Munkánk lényege a művészi innováció

támogatása, ápolása - műfaji korlátok nélkül, a kortárs művészetek társadalmi integrációjának intézményi kereteinkkel való szolgálata. Ennek szellemében kötelességünk a legkülönbözőbb eszközökkel összekapcsolni a hazai művészeti világ eme szegmensét a társadalom erre fogékony nézőivel. Kontextust igyekszünk teremteni az alkotók művei számára, segíteni próbáljuk a nézőt, hogy könnyebben tudja befogadni a műveket, hogy nyitottabban szemlélje a környező világot. A befogadás fejlesztése terén már sokféle eszközt alkalmazunk, de az eszközpark folyamatosan bővül. Ide sorolandók a közönségtalálkozók, a beszélgetések, a speciális foglalkozások, a komplex beavató csomagjaink középiskolások és egyetemisták részére, a workshopok, amelyeket érdeklődő „amatőröknek”, illetve művészeti egyetemek hallgatóink és profi művészeknek egyaránt szervezünk. **Különóra** sorozatunk: a produkciót megelőző, annak tematikájához lazán kapcsolódó bevezető előadások. Ezeknek a programoknak a megvalósításában a legkülönbözőbb szervezetekkel, intézményekkel és magánszemélyekkel dolgozunk folyamatosan

A szervezettség és a professzionalizmus magasabb fokának elérésére havonta találkozunk legközelebbi partnereinkkel (Műhely Alapítvány, MU Színház, FÜGE, SÍN, Szkéné, Bethlen téri színház), hogy rövidtávú kérdéseinkre konkrét válaszokat tudjunk adni, hosszú távon pedig kísérletet tegyünk egy közös stratégia kidolgozására.

Állandó koprodukciós partnerünk a FÜGE, vele együttműködésben születnek meg a Titánium és a Staféta projekt előadásai. Táncterületen pedig kurzusok/workshopok szervezésben folyamatosan együttműködő partnerünk a SÍN és a Műhely Alapítvány, de fél éve folyamatosan együtt dolgozunk a KÁVA Kulturális Műhellyel is.

Külföldi programjaink megvalósításában/létrehozásában is folyamatosan együttműködünk számos partnerrel: a Francia Intézetek nemzetközi hálózatával, a Goethe Intézettel, a flamand képviselettel, a Nyitrai Színházi Fesztivállal közös Visegrádi projekt keretében támogatunk fiatal kritikusokat, és a kolozsvári Ecsetgyárral.

A Trafó Kortárs Művészetek Háza **Gondolat Generátor**áról mindig is azt állítottuk, hogy évről évre megújuló, korszerű, komplex színházpedagógiai program, amely párbeszédet generál a középiskolás korosztály és a kortárs művészeti alkotások és alkotóik között. Továbbra is ugyanezt szeretnénk, csak kicsit másképp, mert úgy érezzük, hogy **fontos intenzívebb és személyesebb kapcsolatot** alakítsunk ki a programban résztvevőkkel, ezért érdeklődő fiatalokból heti rendszerességgel találkozó csoportot indítunk ismét.

Irodalmi foglalkozásokon keresztül kerül majd a kortárság fogalmának közelébe, a rendszeres találkozások pedig lehetőséget biztosítanak a

- *a folyamatos munkára,*
- *az aktív kommunikációra,*
- *részvételre egy alkotófolyamatban, mert foglalkozások végére valamilyen produktum készül, nem színházi előadás, de valamiféle reflexió az éves munkára, együttlétre,*
- *a kortárs irodalom belép a programba,*
- *autonóm (előadásoktól független) munka folyik,*

- *ami nem zárja ki az alkotók bevonását sem.*

Nézőpont címmel az egyszeri előadásokhoz kapcsolódó, szabad párbeszéd lehetőségét teremtjük meg. Ez bázisépítést jelent, hangsúlyozza a részvételség fontosságát, a közösségi élményfeldolgozást, kötetlen, de strukturált formában és folyamatos párbeszédet generál a Trafó és közönsége között.

Jelentkező középiskolai osztályoknak pedig továbbra is tartunk 3 lépcsős foglalkozásokat egyes előadásokhoz kapcsolódóan. 2019-re pedig elkészül a Trafó tantermi tánc(történeti előadása) is.

A Trafó online aktivitása a zárlat idején

A Take a Seat program keretében szombatonként rögzített előadások (színház, tánc, cirkusz, zene) vetítése:

- *A Soharóza bemutatja: Dora Halas – Fruzsina Nagy: Tabu kollekción: 1558 felhasználó, 1194 megtekintés*
- *Frenák Pál Társulat: Tricks and Tracks 2.: 1691 felhasználó, 1305 megtekintés*
- *Freak Fusion Cabaret: 815 felhasználó, 524 megtekintés*
- *Szenteczki Zita - Juhász András - DoN't Eat Group: A halál kilovagolt Perzsiából: 817 felhasználó, 563 megtekintés*
- *The Qualitons presents Kex: 709 felhasználó, 546 megtekintés*
- *Mundruczó Kornél - Proton Színház - Óbudai Danubia Zenekar: Winterreise: 668 felhasználó, 524 megtekintés*
- *Kelemen Kristóf: Megfigyelők: 776 felhasználó, 1190 megtekintés**

további tervek:

- *Molnár Csaba: Eclipse*
- *smART 50*
- *Gondolat Gnerátor: Évadzáró közösségi Színházi előadások*

**mivel ez a vetítés a youtube-os korlátozás miatt nem a takeseat-en ment, és sokan megosztották a vetítés linkjét, olyanok is nézték, akik nem léptek be előtte a takeseat-re.*

A takeaseat-et 5532 egyedi felhasználó 14552 alkalommal nézte meg eddig, a honlapon 8259-en kattintottak a takeseat programoldalra, Facebookon 76800-an a takeaseat eseményre, ebből 3646-an jelölték be, hogy "jönnek".

A Gondolatgenerátor, a Trafó színházi nevelési projektjének nyilvános online akciói

- *Otthonos kihívás 1-7.*
- *Mesélő online 1-4.*
- *Táncos felhívás*
- *ALFA pályázat online díjátadó*

A #mindenkitörténet és a Csatlakozó csoportok hetente online próbákat tartottak.

A Loop Gallery 3 online kiállítása

A Trafó Galéria online aktivitása

- *Dorota Gawęda & Eglė Kulbokaite RYXPER1126AE című kiállítása és kapcsolódó kurátori tárlatvezetés*
- *Dorota Gawęda & Eglė Kulbokaitė: SULK › Performansz-dokumentáció*
- *Ryxper1126ae Reader + Fledgling › vetítés*
- *a Dorota Gawędával és Eglė Kulbokaitével a Trafó Galéria online felületein látható RYXPER1126AE című szólókiállításuk apropóján készült videóinterjú posztolása*
- *Online játék indítása: a Trafó Galéria online felületein látható RYXPER1126AE című kiállításhoz kapcsolódóan*
- *D. Gawęda & E. Kulbokaitė: Conjuring › Performansz-dokumentáció*
- *Az ARIEL - Feminisms in the Aesthetics platform ajánlása, amin keresztül hozzáférhető Dorota Gawęda és Eglė Kulbokaite Young Girl Reading Group projektjének szövegarchívuma*
- *instagram tv (IGTV) - a RYXPER1126AE kiállításhoz kapcsolódó videóinterjú posztolása*
- *instagram story - a RYXPER1126AE kiállítás előkészületei - sneak peek*

továbbá

- *folyamatos online játékok a Trafó FB oldalán*
- *a Dollár Papa Gyermekeivel közös 3 tételes beszélgetés sorozat május második felében: Témák:*

Intimitás a színpadon

Nők a színpadon

Férfiak a színpadon

4. 2020. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2019. év	2020. év terv	2020/2019 (%)
Bemutatószám (db)	31	35	
- Ebből saját bemutató (db)	31	35	
Előadászám (db)	328	165	
- Ebből saját előadások száma (db)	328	165	
Fizető nézők száma (fő)	41 118	21 700	
Jegybevétel (e Ft)	72 050	37 114	
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	84	89	

BEVEZETŐ

A Trafó alapfeladata, a kortárs művészeti ágak széles skálán történő bemutatása, közvetítése a már korábban kialakult hagyományok szerint. Ezt kiemelten közhasznú szolgáltatásként biztosítja, nemcsak fővárosi, de országos szinten is.

A Trafó olyan innovációs park, ahol a hagyományostól eltérő művek bemutatása az elsődleges cél.

Az intézmény működésével módot ad a kortárs színház, tánc, zene, képzőművészet magyar képviselőinek folyamatos bemutatkozására, lehetőségei szerint szellemi és anyagi segítséget nyújt alkotásaik létrehozásában. A kortárs magyar művészeti élet legaktívabb képviselőjeként - a programok szervezése mellett - szakmai találkozókat szervez, kutatási programokban vesz részt, fórumokat hoz létre, továbbá lobbizik a terület érdekében itthon és külföldön egyaránt.

Távlati célunk a magyar kortárs művészet belterjes jellegének oldása, a közönség idegenkedésének eloszlatása, mind több ember bevonása e szellemi körbe.

Célunk a hazai közönség folyamatos, sokoldalú nevelése. A Gondola Generátor (színházpedagógiai) programok megszervezésével a középiskolás diákok érdeklődését és kötődését fokozni, befogadói nehézségeiket megkönnyíteni. Több éve bevezettük a diákjegykedvezményt, amelyet a diákigazolvány felmutatásával vehetnek igénybe.

Felnőtt törzs-látogatóinkat kedvezményekben részesítjük. Ennek megerősítésére rendszeresen szervezünk közönség beszélgetéseket az előadásokhoz kapcsolódóan.

A Főváros területén egyre több szórakoztató, kulturális intézmény, vállalkozás működik. Az állandó „küzdelem” a közönségért egyre keményebb reklámpiaci feltételeket diktál. A várost és a médiát elborítják a programokat ismertető plakátok, hirdetések. Marketing csapatunk frissítésével sikerült visszaszorítani az elszívó erejüket a hasonló intézményeknek.

Előadásaink számának növekedésére, a jelenlegi építészeti, technikai, személyzeti és finanszírozási erővel rendelkezve nagyon nehéz, mivel ezen erőforrások már a maximumot nyújtják.

A közönség kiszolgálására igénybe vehető terület elérte a maximális kihasználtságot.

Bérletrendszerünk már évek óta jól működik, év elején reklámkampányt indítunk a bérletvásárlásból befolyó bevétel növelésének érdekében.

I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI

A Trafó, alaptevékenységét az alapító okiratban foglaltak szerint és a Budapest Főváros Önkormányzatával kötött fenntartói megállapodás alapján folytatja.

A Színház az alapító okiratában foglalt közhasznú tevékenységei keretében - az Önkormányzattal fennálló Megállapodás időtartama alatt - teljesíti az Emtv. szerinti minősítéshez szükséges feltételeket és törekszik a tevékenységi körébe tartozó előadó-művészeti, valamint az ahhoz kapcsolódó egyéb szolgáltatásokat folyamatosan biztosítani, különösen:

- a kulturális innováció bemutatását a színház, a tánc, az új cirkusz, a zene és a vizuális művészetek területén,

- a nemzeti hagyományok (zenei színházi, irodalmi, illetve táncművészeti) kortárs értelmezésének bemutatását,
- a független művészeti csoportok (különös tekintettel a fiatal alkotókra) eredményeinek megismertetését,
- a nemzetközi produkciók és alkotók munkáinak megismertetését a hazai szakmával és közönséggel,
- középiskolások és egyetemisták részére komplex beavató csomagok kidolgozását,
- önálló múzeumpedagógiai foglalkozások, workshopok megtartását,
- a kortárs kultúra eljuttatását a közönség legszélesebb rétegeihez, ennek érdekében közönségtalálkozók, beszélgetések, speciális foglalkozások szervezését.

A Színház az előadó-művészeti szolgáltatást az alábbi állandó játszóhelyeken biztosítja:

- Nagyszínpad (1094 Budapest, Liliom u. 41.)
- Stúdió (1094 Budapest, Liliom u. 41.)
- Klub (1094 Budapest, Liliom u. 41.)

Vállalkozási tevékenységet kiegészítő jelleggel, - csak a közhasznúsági tevékenység elősegítése érdekében - közhasznú céljait nem veszélyeztetve végezhet.

BEVÉTELEK

1/a alfejezet: Közszolgáltatások fedezete

Alaptevékenységből származó bevételek (bérlet- és jegybevétel)

A cél:

- Bemutatószám, ill. előadásszámok növelése az új játszóhely bevonásával,
- Látogatottság növelése,
- Differenciált jegyértékesítés.

A Trafó egyedi működési rendje teljes egészében leterheli a nagyszínpadát. A folyamatosan érkező s távozó társulatok állandó jelenléte, nem teszi lehetővé további előadások beemelését a műsortervbe. Ennek a problémának a megoldásaként, a 2014. évben - új kísérletként- kialakítottunk a pince szinten egy kamaraszínháznak megfelelő helyszínt, ahol – megrendelésre- kis darabokat játszottunk 30-50 fő nézővel. Az elmúlt évek átlag 95 %-os látogatottsági mutató alapján, a 2020. évben is számos kis, magyar előadásnak szeretnénk bemutatkozási lehetőséget adni.

Folyamatosan változó és megújuló bérletrendszerünk lehetőséget nyújt a kapcsolódó előadások közös értékesítésére. A bérleteseink száma évről évre növekszik. Hosszútávon fenntartjuk a 3, 5, ill. 7 alkalmas ún. „szabad bérletet”, amely lehetővé teszi a közönség

számára az előadások közötti rugalmas választást. Ezzel párhuzamosan működnek az új bérleteink (mint például Cirkusz, IKER, Szakrális, Alternatív bérletünk) is.

A bérletek alapvető célja a stabil törzsközönség kiépítése, ezáltal jobban tervezhető s ütemezhető a jegyeladás. Továbbá elősegíti a korai jegyvásárlások számának növekedését is.

A jegyár-képzés is erre a metodikára épül. Az általános kedvezményeinken túl (fogyatékkal élő látogatók, diákok, nyugdíjasok, és helyi lakosok), azoknak nyújtunk még kedvezményeket, akik előre, ill. hálózaton veszik meg a jegyüket. A jegyárainkat elsősorban a felmerülő költségek, a program ismertsége, kommunikálhatósága, a műfaj illetve a korábbi tapasztalatok alapján határozzuk meg.

Trafó előadás jegyárak	Kód	Teljes árú	Diák/elővét	Szakmai
Basic	1	1500	1200	800
Basic-Medium	2	2000	1600	1100
Medium	3	2400	1900	1300
Medium-High	4	2800	2200	1500
High	5	3000	2400	1600
Extra (Zene)	6	egyenileg max. 4500		

Basic kategóriába a kezdő csapatok kis létszámú bemutatói, az iskolai produkciók kerülnek. Basic-mediumnak minősülnek általában a magyar táncelőadások, próbatermi produkciók. Medium általában az ismeretlen, ám fontosnak/bemutatandónak gondolt külföldi produkció. Ennél magasabb kategóriába a már ismert, külföldi csapatok és a magyar élvonal képviselői kerülhetnek be.

High-nak minősülnek a jelentős külföldi nagy csapatok, illetve az olyan magyar társulatok, amelyek saját közönséggel/táborral rendelkeznek, keresettek, ritkán láthatók és van szervezői kapacitásuk.

Ennél drágábban már csak exkluzív koncerteket vállalunk be, melyek nagyon ritkák.

A jegyértékesítéshez elengedhetetlen, hogy kövessük a kapcsolódó statisztikákat, visszajelzéseket. Figyelemmel követjük a jegyértékesítés dinamikáját, a korábbi előadások jegyeladás arányait, a látogatók igényeit. Ez a módszer teszi lehetővé, hogy a későbbiekben esetlegesen változtathassunk a jegyárainkon és így is növelhessük a színház bevételeit, látogatottságát.

Saját felületeinken a technikailag fejlett, a jegyeladáshoz kapcsolódó információkban, lekérdezési lehetőségekben gazdag Interticket jegyrendszerét használjuk, amely segítségével (felhasználóbarát felülete révén), az elmúlt évekhez képest, látogatóink közel **60 %-a** vásárolja meg előre, online a belépőjegyét.

Törzsközönségünkkel a kapcsolatunkat több kedvezménnyel erősítjük. A klubtagság kialakítása számos előnnyel párosul, havonta érdekes, figyelemfelkeltő hírlevélben tájékoztatjuk az aktuális eseményekről, kedvezményekről.

A Trafó2020 évi jegybevételei lehetőségeit nagymértékben meghatározza az, hogy milyen korlátozásokkal és mikor indulhat újra az őszi félév. Kiesett már március közepétől az évad végéig tervezett jegybevétel, jelenleg még nem vagyunk tisztában azzal, mikor és hogyan indulhat újra ősszel a szezon. Azt sem tudjuk most előre megbecsülni, mennyire komoly kulturális vonzerőt jelent a nézőknek bemenni egy sötét terembe, mennyire fognak félni/megijedni egymástól és a vírustól. Azzal is számolnunk kell, hogy egyre élesedik majd a színházak között a verseny, ráadásul vélhetően a lehetséges közönség anyagi körülményei is romlani fognak.

Szponzorációs bevétel

A kulturális szponzorációnak Magyarországon jelenleg kedvezőtlenek a feltételei.

A színház marketingcsapatának a legfontosabb feladata a szponzorok felkutatása, különös tekintettel arra, hogy a színháznak jelenleg minimális a szponzorációból származó bevétele.

Célok:

- a színház fősponzora
- sorozatszponzor (pl. bérleteké)
- produkció szponzora (nagyobb volumenű előadásoknál lehetséges)
- barter-szerződések
- médiaszponzorok (megjelenést biztosíthatnak) felkutatása.

Támogatások

Külföldi fellépők esetében, amennyiben a meghívott társulat világhírű a maga műfajában, vagy nagy létszámú, akkor a következő kapcsolódási pontokat keressük: milyen eseményhez, sorozatba tudjuk beemelni őket. Felkeressük az itthoni társfinanszírozóinkat, - Café Budapest, Tavaszi Fesztivál, Staféta projekt- esetleges együttműködés reményében. Ugyanakkor megvizsgáljuk annak lehetőségét, hogy milyen **támogatást** kaphatunk

- a társulat nemzetiségének megfelelő helyi külképviseletétől,
- helyi, ill. nemzeti kulturális intézetétől,
- az adott országból, annak kulturális alapjaitól, alapítványaitól.

A fentiekén túl meghívott külföldi társulatnál, fontos, hogy lehetőleg nemzetközi turné keretén belül valósuljon meg az előadás, ezzel is csökkentve a színház költségeit pl. utazási-szállítási költségek.

Amennyiben szükséges, mi keresünk a régióban további fellépési lehetőségeket és így a költséghatékonyság tekintetében újra kedvező tárgyalási helyzetbe hozhatjuk magunkat.

A színház ezen kívül folyamatosan pályázik a Nemzeti Kulturális Alap tánc, színház, ill. zene kuratóriumánál.

Ösztönözzük a társulatokat/fellépőket is, hogy ők is pályázzanak.

Kisebbségi társulatok esetében könnyebb az anyagi vállalás, de ebben az esetben is, az előbb felsorolt lehetőségeket számba vesszük, s pályázunk a különböző NKA, EMMI kiírásokra, s igyekszünk egyéb forrásokat, szponzorokat bevonni.

A magánszemélyek a személyi jövedelem bevallásuk alkalmával felajánlhatják adójuk 1 %-t társadalmi szervezeteknek. Ma a színház elenyésző bevételre tesz szert e forrásból, törzsközönségünk bővítésétől várjuk, hogy az összeg jelentősen tudjon növekedni. Természetesen a marketing csapat gondosan felépített kampánnyal is támogatni fogja az adománygyűjtést.

További bevételi forrás kiegészítést jelent az EMMI által kiírt pályázatokon való indulás is.

A „2008. évi XCIX. törvény az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól” 48. § lehetőséget nyújt arra, hogy a nyilvántartásba vett előadó-művészeti szervezet támogatáshoz jusson a támogató szervezet adójából, jegybevételének 80 százalékáig. Ezzel a lehetőséggel továbbra is élni fogunk, hiszen a színházhoz kapcsolható, tevékenységében nyereséges vállalkozási kör megkeresésével a szolgáltatások ára kedvezőbbé tehető, a direkt szponzoráció pedig növelheti a produkciókra fordítható pénzügyi kereteket.

Igaz, a Trafó, színháztermének alacsony befogadóképessége végett, nem tud komolyabb összegű támogatással kalkulálni.

Fenntartói támogatás

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. A színház fenntartói támogatása nem növekszik.

Működési kiadásainkra fordítható támogatásunk évek óta nem növekedett, a kamatbevétel a drasztikus kamatláb csökkentések miatt, a vállalkozási bevétel pedig a színház fizikai adottsága miatt már nem növelhető tovább. Működési kiadásaink szinten tartása egyre komolyabb feladat, az épület és a technikai eszközpark több mint 20 éves, folyamatos a felújításuk és a pótlások. A társaság minimális munkavállalói létszámmal működik, a megnövekedett előadásszámok ellenére.

I/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete

A piaci jellegű szolgáltatáscsoportok bevételei:

- **Bérbeadásból származó bevételek (termek, büfék, stb.)**

Bevétel növelési lehetőség a kiegészítő szolgáltatások fejlesztésében is rejlik. Ilyen meglévő szolgáltatás a kávézó jobb kihasználtsága. Elképzelésünk szerint kávézónk számos lehetőséget tudna még nyújtani a hozzánk látogatóknak megfelelőbb irányítás alatt. Ennek érdekében színházunk pályázatot írt ki az üzemeltetésre 2019. júliusában és a sikeres pályázat után szerződést kötött színházunk a nyertes pályázóval.

A vendéglátó egység által elfogyasztott energiát társaságunk áthárítja a bérlőre. A közüzemi díjak továbbszámlázott tételei is a vállalkozási tevékenységnél kerülnek kimutatásra.

- **Kamatbevétel**

Szabad pénzeszközeink lekötése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására, a beszámolóban a kamat megbontva – az igazgatási és a vállalkozási tevékenység táblázatoknál - került elszámolásra.

II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS

II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák

A fejezet a társaság Számviteli törvény összköltség eljárás szerinti eredmény levezetését mutatja be két változatban. Az B1 táblázat (4. sz. melléklet) a költségek költségnemenkénti megoszlására, míg az B2 táblázat (5. sz. melléklet) a társaság tevékenységeit jellemző közvetlen és közvetett költség felosztására fókuszál.

Társaságunknál törvényi kötelezettség a közhasznúsági eredménykimutatás elkészítése is, a B3 tábla szerinti (6. sz. melléklet) eredmény kimutatást készítettük el.

A társaság tervezett adózott eredménye az üzleti tervben 19 368 e Ft.

A vezetői összefoglalóban jelzett problémák reményeink szerint tavaszra tisztázódnak, így már a végleges programtervekkel felfegyverkezve tudunk támogatókat, szponzorokat magunk mellé állítani.

A pályázati bevételeket a már megkötött szerződések alapján (NKA, uniós pályázatok, nemzetközi szervezetek) s az előző évek tényleges teljesülése alapján terveztük meg.

II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák

A Társaság költségeit kizárólagosan az 5. költség nemek számlaosztályban könyvelni és a költség nemek értékeit az év végén vezeti át a 8. számlaosztályba.

A közhasznú szervezetekről szóló törvény alapján biztosítanunk kell a Társaság költségeinek és bevételeinek alábbi elkülönítési szempontok szerinti külön gyűjtését tevékenységek szerint:

- közhasznú tevékenység közvetlen költsége és bevétele
- egyéb cél szerinti tevékenység és
- vállalkozási tevékenység közvetlen költsége és bevétele
- működési költség

A közhasznúsági jelentés és a kiegészítő melléklet összeállításához szükséges alapinformációk biztosítása érdekében Társaságunk további gyűjtési szempontokat határozott meg az alábbiak szerint:

A programok egyedi kódolása alapján a felmerülő költségek / bevételek elkülönített nyilvántartása megoldott. A számlarend, számlatükör tartalmazza a használatos számlákat, program kódokat.

KÖLTSÉGEK

Működési költségeinket szigorú keretek között tartjuk, alig tapasztalható növekedés, figyelembe véve az elmúlt évek átlag 2 % feletti inflációs mértékét, bátran állíthatjuk, hogy gazdasági stratégiánk bevált.

A kiadási oldal főbb tételei:

1. Anyagjellegű ráfordítások
2. Személyi jellegű ráfordítások
3. Értékcsökkenési leírás

1. Anyagjellegű ráfordítások

Költségeinket szigorú keretek között tartjuk, az épülettel kapcsolatosan felmerülő üzemeltetési kiadásokat is tovább racionalizáljuk. Ilyen például az áram, a gáz felhasználásának csökkentése. Számatalan kisebb befektetéssel, odafigyeléssel komoly megtakarítást lehet elérni éves szinten, pl. energiatakarékos izzók beszerzése, alternatív kapcsolók felszerelése, stb. Pályázat útján napkollektorokkal kívánjuk a jövőben biztosítani a melegvíz-ellátást.

Működési kiadásainknál folyamatosan megpályáztatjuk költségvetésünkben nagy hányadot kitevő szolgáltatásnyújtással kapcsolatos megrendeléseinket (pl. takarítás, stb.), összegtől függően egyszerű, házi pályázat, ill. közbeszerzési eljárás keretén belül.

Telekommunikációs költségeinket folyamatosan szinten tartottuk az elmúlt 5 évben. Rendszergazdánk folyamatosan figyeli a terület újdonságait, költséghatékonyabb eszközeit, lehetőségeit. Terveinkben szerepel, hogy még nagyobb szerepet kap az ingyenes Skype használata a munkatársak körében.

A működési szállítási és postaköltségeinket igyekeztünk idáig is minimalizálni, kézbesítőnk napi kihasználtsága eléri a 100 %-ot. Költséghatékonyágán túl, támogatja a személyes s állandó kapcsolattartást partnereinkkel.

Karbantartásra – sajnos - egyre többet kell költenünk, a ház immár 21 éves, kiszolgálóhelységeink, közösségi terei intenzív igénybevételnek vannak kitéve. Az ingatlannál – jogszabályi előírások változásai miatt-, egyre több kötelező karbantartást, ellenőrzést kell megrendelnünk.

Befogadó színházként színházunk nem rendelkezik társulattal, a programok megvalósulásának költségei az anyagjellegű ráfordítások között jelenik meg. A fellépő

művészek díjaira, utazási költségeinek megtérítésére és a díszletszállításra közel 143 millió forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 17 millió forintot, a technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 13 millió forintot kalkuláltunk.

Igénybevett szolgáltatások költségei részletesen

Megnevezés	Tervezett összeg, e Ft
Szállítás	6 000
Postaköltség	708
Bérleti díj	3 875
Karbantartás	3 000
Nyomdai szolgáltatás	7 000
Reklám, hirdetés	9 800
Oktatás, továbbképzés	632
Utazási, kiküldetési költség	13 400
Telefon, Internet	2 522
Jogi szolgáltatás	963
Könyvvizsgálat	1 112
Vegyes szolgáltatás (takarítás, egyéb)	27 000
Szervezői szolgáltatás	2 000
Technikusi szolgáltatás	13 000
Művészeti szolgáltatás	123 235
Szállás	5 184
Összesen:	219 431

2. Személyi jellegű ráfordítások

A színház összköltségvetésének 30 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. A 2014. évben elfogadott új szervezeti ábra hatékonyabb munkafelosztást tesz lehetővé, ezen kívül a meglévő állomány kihasználtságának növelésével, a lehetséges feladatok kiszervezésével kívánjuk szinten tartani a költség nemet.

További költségcsökkentő elgondolás, hogy szakmai gyakorlaton résztvevő főiskolásokat, diákokat alkalmaznánk eseti megbízásokkal, irodai, adminisztrációs, jegykezelési feladatok ellátására.

1. Értékcsökkenési leírás

(C2 tábla)

III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK

Társaságunk a 2018.évben átlagosan 10 %-os bérfeljlesztést hajtott végre, mely tartalmazta a járulékcsoökkentésből adódó kedvező változás mértékét is. A színháznál nagyon magas a fluktuáció az üzleti szféra béreivel jelenleg nem tud lépést tartani a társaság és a folyamatos minimálbér emelés is kedvezőtlenül hatott az átlagbérek munkavállalói értékére. A 2020. üzleti elő tervben 10 % átlagos béremeléssel számolunk, a 2019.évben megítélt 9 milliós bérfeljlesztési támogatás terhére. A munka elismerésére és értékelésére azonban továbbra is nagy gondot fektetünk, munkavállalóink dotálására 1 havi munkabérnek megfelelő jutalom összeget terveztünk, reményeink szerint a többlet juttatás megállítja az elvándorlást.

Munkavállalóinkat félévente értékeljük, meghatározott objektív kritériumok alapján.

Az értékelés lehetőséget biztosít a munkavállaló és a munkáltató célkitűzéseinek egyeztetésére és egyben alkalmat nyújt az esetleges továbbképzés lehetőségeinek megvitatására is.

A társaság tervezett munkavállalói létszáma 28 fő.

Társaságunk a munkavállalóknak éves szinten bruttó 270.000.- Forint cafetéria juttatást biztosít.

A személyi jellegű kifizetéseknél a munkavállalói létszám alapján számoltuk ki a ráfordítás összegét.

Az ügyvezető és az egyéb vezetők éves jutalom összegét a bérköltségen belül, a jutalom soron terveztük.

Fontosnak tartjuk, hogy munkatársaink, vezetőink szakmailag fejlődjenek, ezért egy-két napos oktatásra, továbbképzésre lehetőséget biztosítunk részükre, amennyiben az adott szakmai vezető is támogatásra javasolja a munkatárs képzését.

IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV

A báziségi adatokkal összevetve jelentősebb eltéréseket nem találunk a mérlegtételeknél.

A készletek között tartjuk nyilván a galéria által kiadott képzőművészeti könyveket. Új könyveket nem tervezünk a 2020. év folyamán kiadni s reményeink szerint a szervezett akciók keretén belül értékesíteni tudjuk a felhalmozódott készletet. Legjelentősebb vevőnk a jegyárúsító rendszert biztosító Interticket Kft, akivel folyamatos az együttműködés. Behajthatatlan, késedelmes fizetés még nem fordult elő az évekre visszanyúló gazdasági kapcsolat alatt. A mérlegben megjelenő szállítói állomány is a folyamatosan teljesítő, szolgáltatást nyújtó vállalkozásokhoz kapcsolódik.

V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK

A Társaság az elmúlt évek sikeres működése melletti takarékos gazdálkodása eredményeként jelentős tőke- és eredménytartalékkal, s azzal majdnem megegyező pénzeszközzel rendelkezik. Ez olyan tartalék, amely garanciát ad a kiegyensúlyozott működésre.

Likviditási nehézségekkel nem számolunk. A mellékletben található likviditási terv táblázata is mutatja, hogy Társaságunknál havi szintű likviditási problémák nem jelentkezhetnek.

VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Társaságunk a 2020. évben pár kisebb beruházási kiadással tervez, szeretnénk a színház részére új, nagy teljesítményű hangkeverő pultot és több projektort vásárolni. További beruházási tervként csak kisebb eszközpótlásokat építettünk a tervbe.

Az adatokat a **G1 táblán** (15. sz. melléklet) részletesen megadtuk.