



www.trafo.hu
TRAFÓ KÖRTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA
TRAFÓ HOUSE OF CONTEMPORARY ARTS
1084 Budapest, Lőrinc u. 41. | Telefon: (+36 1) 215 1600





A TRAFÓ

KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA

NONPROFIT KFT.

2021. ÉVES ÜZLETI TERVE


ügyvezető igazgató



TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	3
BEVEZETŐ.....	15
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.....	25
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 2021. január 1-től 2021. 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 2021. évben tervezett tevékenységeiről.

Az üzleti terv készítésének célja, hogy tárgyévre vonatkozóan 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 2021 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/esztétikai) 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 együttgondolkodásra, működésre törekszik hazai alkotókkal, és külföldi kortárs produkciókat 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. Ez azt is jelenti, hogy **működése is sajátosan projekt alapú és fajlagosan költségesebb, mint egy állandó társulattal rendelkező, hagyományos működésű kószínházé.**

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 22 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 kommunikáltuk, hogy az intézmény megdönti saját korábbi rekordjait, újabb előadásszám és nézőszám csúcsokat állít fel – de be kellett, hogy lássuk, ez öngerjesztő és veszélyes folyamat, az épület sem alkalmas arra, hogy további csúcsokat 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. Terveinket némileg keresztülhúzta a pandémia, hiszen a 2020 tavaszán és őszén elmaradt/elmaradó előadások pótlását is meg kell tudnunk oldani, és a fellépéshiányos helyzetben is sokan gondolnak a Trafóra, mint mentsvárra, de 2021-ben **szeretnénk kitartani korábbi elképzeléseink mellett és csökkenteni az előadásszámot,** még akkor is, ha ezzel csökken a nézőszámunk és a jegybevételeink is.

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 az új kisterem **lehetőségeit a lehető legjobban hangoljuk** össze, az alkotók fejlődésének, praxisuk fejlesztésének és a közönség változó igényeinek érdekében.

A 2021-ben is fő célunk a kortárs művészet hazai- és határon túli értékeit bemutatni és a budapesti közönséget mind nagyobb számban megszólítani. 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.

A 2020 szeptemberében végre hivatalosan is megnyílt új közönségforgalmi terek, a Trafik névre keresztelt kávézó, az új ruhatár és jegypénztár pedig lehetővé teszi 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. 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!

A hazai kortárs tánc Janus arcú: sok új darab születik, ám a fiatal alkotók főleg kamaraprodukciónak gondolkoznak, viszonylag kevés szereplővel, a Trafó nagyterme 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 koprodukciónak partnert is magának. Ezeket a túlélési esélyeket nagyban rontotta/rontja a pandémia, amely ezeket a kapcsolati szálakat vágja ketté. A jelenlegi helyzetben komoly segítséget jelent két fejlesztőszervezet, a **Műhely Alapítvány** és a **SÍN Kulturális Központ**, ezek a táncosok/koreográfusok szakmai-, menedzsment- és produkciós háttérét biztosítják. A legfiatalabb generáció személyes és saját utat jár be, még sokat kell dolgozni velük, ha szélesebb ismertségre szeretnék nekik szert tenni. Terveink szerint korábbi produkcióik mellett, amelyek repertoáron maradnak, új bemutatóval jelentkeznek a **Hodworks**, a **Frenák Pál Társulat**, **Vass Imre-Molnár Csaba-Vadas Tamara**, először lép fel majd a nagyteremben **Szeri Viktor** (az utóbbi 2 produkció megvalósulását a főváros **Staféta** programja támogatja).

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 **Maguy Marin**, vagy **Xavier Leroy** és **Akram Khan**.

Színház

A klub megnyitása egyértelműen e műfajnak kedvezett a leginkább, itt számos fiatal alkotó kapott bemutatkozási lehetőséget – a **Staféta** programnak köszönhetően is. A nagyteremben a továbbra is számítunk a jelentősebb hazai nagy rendező egyéniségek:

- **Mundruczó Kornél**
- **Horváth Csaba**
- **Pass Andrea**
- **Vajdai Vilmos/TÁP Színház**

munkáira, a jövő évadban régebbi munkáik műsoron maradnak, ahogy a **Dollár Papa Gyermek** és a **Panodrám** produkciói is. A kisteremben új, friss alkotók/alkotó csapatok mutatkoznak be, **Georgita Máté Dezső**, **Molnár G. Nóra**, **Göndör László**, **Lantos Gábor**.

Nagyon fontos, hogy a produkciók mögötti **szakmai- és menedzsmentmunka kiépülését ösztönözzük**. Régi tapasztalat, hogy egy társulat közönségének kiépítése időigényes folyamat. Ám a fiatal rendezők szeretnék folyamatosan jelen lenni, rendszeresen játszani. Nagy kihívás ez mind az alkotó, mind a befogadó intézmény számára. Ezen a gondon

segíthetnek a **koprodukciós- és együttműködési megállapodások**, amelyek a továbbélés lehetőségét biztosít(hat)ják.

Külföldi társulatokat is tervezünk, nagy ismert nevektől, mint a francia Philippe Quesne (ő már negyedik alkalommal érkezik 2021-ben a Trafóba), a kevésbé ismert belga csoportig, amelynek tagjai **Julie Tenret, Sicaire Durieux, Sandrine Heyraud**, és akik 2020 őszén kapták meg a rangos Maeterlinck díjat a legjobb előadásért, ami tavasszal érkezik, terveink és reményeink szerint.

A finanszírozási problémák leküzdésében a jövőben is számítunk **az Európai Unió pályázatokra**, hosszú előkészület után 2021-ben indul útjára a **Liberty**, egy olyan három évig tartó nemzetközi projekt, amelyben 10 ország 12 különböző művészeti és/vagy civil szervezete a partner. Az együttműködést a fesztiválszervezésben és Európai Unió összefogásokban gyakorlott angol ArtReach Trust Ltd koordinálja, a projekt neve *Liberty*, és olyan kulcsszavak mentén fut, mint a szabadság, migráció, függetlenség, a menekültek kulturális integrációja, európai identitás és az új technológia hatásai minderre.

A Trafóban a **migrációt** és a társadalom ehhez fűződő ellentmondásos viszonyát szeretnénk új fókuszba helyezni. Vállaltuk, hogy létrehozunk Budapesten olyan művészeti eseményeket, amelyekkel egy szélesebb közönségréteget érünk el ezekkel a témákkal. A 2010-es években Magyarország migrációs szempontból tranzit ország. A legtöbb menekült a befogadóbb országok és jobb gazdaságok felé tart inkább. Az itt maradók pedig kevés lehetőséget kapnak a beilleszkedésre. Az 50-es évek magyarországi diktatúrájában is volt egy migrációs hullám: a **görög** polgárháború után a vesztes kommunista partizánoknak, 65 ezer embernek menekülnie kellett, közülük 7500-at befogadott a magyar népi demokrácia – elvi alapon. A görögök fogadtatása a 2015 utáni menekültellenesség izgalmas ellentétpárja. A két eset párhuzamossága produktív feszültséget vagy (ön)reflektív problémafelvetést hozhat az alkotás számára, ugyanakkor a görög példa elég távoli ahhoz, hogy lehetőséget nyújtson a művészi reflexióra, absztrakcióra. Perspektívából nézve: talán kiszabadulhatunk a túlságosan átpolitizált szavak szűk teréből, letérhetünk a gondolkodás mindennapos hangyaútvonalairól, és friss szemmel tekinthetünk a migráció általános kérdéseire.

Az alkotásra felkért művészek produkcióikat a 2021. április végén – május elején megrendezésre kerülő **Liberty Fesztivál** alkalmával fogják bemutatni. A **Stereo Akt: Kolónia** –helyszínspecifikus dokumentumszínházi sétát tervez a kőbányai Dohánygyárban, ahova az 50-es években a görög menekülteket először elhelyezték. **Erdődi Katalin–Tóth Kinga** a Fóti Gyermekotthon menekült fiataljaival dolgoznak és a végeredményt egy a Déli pályaudvarról Beloianiszig tartó induló projektben mutatják be. **Kálmán Eszter-Balázs Júlia-Szabó-Székely Ármin: Vízmező** – a Trafó Nagytermében felállítandó interaktív installációja egyrészt egyfajta stilizált hullám mintát alkot a térben, amit kívülről nézve egy textil-tengerként érzékelünk, ám a felület audio-vizuális élménye a folyamatosan mozgásban lévő vászakra kerülő vetítés és tengerhang által lesz teljes. **Hatházi László-Antal Balázs** – egy olyan murália létrehozására vállalkozott a két képzőművész, melyhez a még élő görög menekültekkel készült személyes beszélgetések képeznek alapot. A megjelenítendő

szobroknak a 8. kerületben keresnek megfelelő helyszínt és felületet. **Pálinkás Bence:** *Éneklő fiatalok* című kórus előadása Makrisz Agamemnon *Éneklő fiatalok* című szobrának kontextus változása lesz, mely Puskás-aréna mellett áll. **Kelemen Kristóf:** *Haladó hagyomány* olyan egyszemélyes lecture performansz, amelyben tervezi a művész a Makrisz Agamemnon szíját Háy Gyula történetével kiegészíteni.

A **Gondolat Generátor** művészeti nevelési programjának keretében pedig *Az én kis falum*, címmel az identitás kérdéskörét járják körül egy különböző szociális háttérű fiatalokból álló integrált csoporttal és színházi nevelési szakemberek, művészek közreműködésével.

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 Trafó zenei programja

A tavaszi félévben a pandémiás időszakban a jazzesebb világ felé fordulunk, de tovább ápoljuk hagyományainkat, és folytatjuk korábban kezdett együttműködésünket partnereinkkel: Atlátszó Hang fesztivál, UH, fesztivál. Jönnek megint Indiából a Klasszikus Indiai Zene Mesterei és lehetőség szerint bepótoljuk az elmaradt külföldi koncerteket és új vendégeket is hívunk, de tervezzük Mákó Rozi audiovizuális szettjét és Mörk koncertjét is.

A Trafó Galéria

A Trafó Galéria a 2021-es programjának két fő pillére a nagyobb volumenű, új műveket is bemutató egyéni kiállítások, valamint a performansz-művészet legfrissebb tendenciára koncentráló projekt.

A 2021-re tervezett egyéni kiállítások között egyaránt találhatóak majd magyar művészek egyéni kiállításai és nemzetközileg elismert külföldi képzőművészek tárlatai. Az év **Anca Benera** (1977) és **Arnold Estefan** (1978) román képzőművészek egyéni kiállításával indul. Installációik, videóik és performanszaik kutatásalapú módszerek segítségével tárnak fel történelmi, társadalmi és geopolitikai narratívákat. Az elmúlt időszakban művészeti gyakorlatuk az ember által átalakított tájak jelenségére koncentrált, különös tekintettel egyes tájak kijelölésének és formálásának az egyre fokozódó erőszakkal és az erőforrások kizsákmányolásával való kapcsolatára. A tavaszi félévben **Kaszás Tamás** (1976) egyéni kiállításai is látható lesz, melyen egy teljesen új, kutatás alapú, komplex projektet mutat majd be.

A galéria az elmúlt években is több lépést tett a performatív műfajok felé való nyitás irányába. Ehhez kapcsolódóan a 2021-es évben tervezzük bemutatni a *Tárgyidő* című projektet, melynek keretében több performanszot, performansz-előadást valamint egy nemzetközi csoportos kiállítást is tervezünk. Ez utóbbi a mű, mint térben és időben zárt entitás paradigmáját megkérdőjelező és újrakeretező, valamint a „dolgozók”, a tárgyak és a műtárgyak időbeliségére fókuszáló alkotói praxisokat mutat be. Olyan nyitott rendszerekként

is értelmezhető munkák és installációk töltik majd be a galéria terét, amelyek ideje nem feltétlenül korlátozott a kiállítás és az aktív nézői befogadás időtartamára, újragondolva a művek és befogadók viszonyát. Ezek a folyamatok, morfolódások és különleges narratívák a művek materiális és konceptuális fluiditására irányítják figyelmünket. A projekt keretében bemutatott művek különféle események - performanszok, előadások, tárlatvezetések, kommentárok - formájában "akvizitálódnak" majd.

A *Tárgyidő* című projekt csakúgy, mint a galéria többi 2021-re tervezett kiállítását egy **olvasókör** egészíti ki, ami a kiállítások elméleti háttérére koncentrálna (pl.: Tárgyelméletek, Objektum Orientált Ontológia, Spekulatív Realizmus, stb).

Társaságunk pénzügyi mutatói kedvező képet mutatnak. A saját tőke aránya 2020.évre és a 2021.évre vonatkozóan is **85 %** felett van. Likviditási mutatóink szintén átlag feletti.

Színházunk a 2021-es év során is a takarékos gazdálkodás folytatására törekszik.

1. A színház 2021. évi művészeti tervei, a 2021. évi stratégiai és művészeti célkitűzések ismertetése, főbb irányok, új tendenciák

A Trafó Kortárs Művészetek Háza a járvány második hullámának megerősödése óta dolgozik alternatív programok létrehozásán. Az *e-Trafó* elnevezésű online programsorozat minden hétköznapra tartalmaz, a digitális platformokon elérhető programot kínál. A pandémia következtében kialakult helyzetben a közönséggel való kapcsolattartás újabb formáit keressük: nem egyszerűen beköltözünk a digitális térbe, hanem egy változatos, átlátható tematikus programsorozatot hoztunk létre, amely minden műfajban kínál nézni- és hallgatnivalót, minőségi tartalmat.

A *Nyitott Műterem* a Trafó Galéria online műteremlátogatás-sorozata minden csütörtökön 21 órától. Az esti élő beszélgetések során kurátorok és szakírók kalauzolásával nyerhetünk betekintést egy-egy képzőművész műtermébe, és ismerhetjük meg legfrissebb műveit és terveit.

A péntek esti *Trafó Néző* sorozatban – amely az egyetlen jegyköteles és csak realtime követhető program – olyan különleges előadásokat mutatnak be, amelyek kifejezetten online médiumra jöttek létre vagy átalakított formában valósulnak meg. A hétfő esti online táncórák a Műhely Alapítvánnyal együttműködve készülnek.

A *Trafó Táncműhely* foglalkozásaihoz bárki csatlakozhat, ám előnyt élveznek a tánckedvelők, illetve a már tapasztalattal rendelkezők. Az órákat Grecsó Zoltán, Keresztes Patrik, Bakó Gábor és Békési-Szombati Anett táncos-koreográfusok tartják felváltva, lágy és dinamikus, rikflow basic, színpadi jazztánc és soft wave kortárstánc stílusokban.

A *Fülbevaló* programsorozat, amely változatos műfajokban és formákban kínál zenei, valamint audiovizuális élményeket.

Szerda délutánonként a *TudásTrambulin* online Különórát követhetik az érdeklődők december 2-ától. A 3-3 részes webinar-sorozatban a 20. századi tánc-, színház-, zene-,

performansz- és képzőművészet történetéről hallhatunk, a előadásokat minikurzusok a Trafó előadásainak értelmezéséhez is segítségül szolgálhatnak.

A Trafó munkájának lényege azonban a járvány alatt sem változik, on- és off-line is a művészi innováció támogatása, ápolása, műfaji korlátok nélkül, a kortárs művészetek társadalmi integrációjának intézményi kereteinkkel történő szolgálata, különös tekintettel a fiatalokra. A Trafó nemcsak befogadó tér és műhely, hanem oktatási intézmény is – a kifejezés több értelmében.

Profilunk 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 általános céljai változatlanok:

- bemutatni a **kortárs művészet hazai és nemzetközi értékeit;**
- a **(budapesti) közönséget** mind nagyobb számban **megszólítani;**
- nemcsak összefogni a területen felbukkanó értékes művészi elképzeléseket, hanem felkarolni az érdekes és támogatásra méltó ötleteket, vagyis az előadások pusztá fel- és bemutatásán túl feladatunk a **tehetség gondozást** is;
- a **magyar előadásoknak** egyre nagyobb teret adunk, a **külföldi vendégjátékok** száma marad a korábbi szinten;

2021-es programtervünket - az eddigi tapasztalatok azt mutatják -, **néhány meglehetősen korlátozó tényező** határozza meg. A legnagyobb és a leginkább kiszámíthatatlan a **pandémia hatása**. Egyrészt előadások maradnak el, meghívások hiúsulnak meg, programok csúsznak át más időpontokra, másrészt az önkorlátozás és a félelem miatt is csökken a nézőszám. Hiába ömlik rengeteg pénz a nagy rendszerbe, a transzparencia hiánya, a járvány okozta bénultság okán a magyar független szféra anyagi helyzete romlik. A személyes és a közösségi/társulati érdek is azt diktálja, hogy a kihagyott előadásokat, az elmaradt bevételeket pótolni kell, amint lehet ez pedig tovább bonyolítja az egyeztetési mechanizmust és **fokozza a kiszolgáltatottságot**, minden oldalon.

Az ebből és a járványügyi helyzetből fakadó bizonytalanság nemcsak növeli produkciós kiadásainkat, hanem csökkenti bevételi elvárásainkat, hiszen a hosszú távú, előre tervezhető kommunikációs munka lehetőségét akadályozza, és a hatékony működés gátja.

2. A 2021-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók 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

Tünet Együttes

ArtMan vol.9

A Budapesti Kortárstánc Főiskola decemberi estje

Góbi Rita: Sziget

Simkó Beatrix: Kredenc

Fülöp László szólóestje

Szeri Viktor

Vadas Tamara-Vass Imre-Molnár Csaba

Mészáros Máté

Frenák Pál Társulat

TáncMaraton 2021

UTÁNJÁTSZÁS

Tünet Együttes: Burok – a táguló idő összehúzóadásai

Mészáros Máté: United Space of Ambivalence

Hodworks: Pirkad/Sunday Csak egy táncelőadás

Dope Collective: (D)Open your move Vol. 2

Frenák Pál Társulat: Cage/Frisson/Intime

Biczók Anna: Egy lehetséges jövő előzményei

SZÍNHÁZ

BEMUTATÓ

Molnár G. Nóra új produkciója

Dollár Papa Gyermekei: Kelet

Panodrámá: Rák-parák

Somló Dávid új performansza

KV társulat: Pofon

Fekete Ádám: Haloktatás

Georgita Máté Dezső új darabja

Göndör László új darabja

Lantos Gábor új darabja

A Liberty projekt keretében:

- Stereo Akt: *Kolónia*
- Erdődi Katalin–Tóth Kinga
- Kálmán Eszter-Balázs Júlia-Szabó-Székely Ármin: *Vízmező*
- Hatházi László-Antal Balázs
- Pálinkás Bence: *Éneklő fiatalok*
- Kelemen Kristóf: *Haladó hagyomány*

UTÁNJÁTSZÁS

Kálmán Eszter: Domestic Noise – Matkó Tamás: Quad
 Pass Andrea: Tarr Béla: Családi tűzfészek
 Porogi Dorka – Pető Kata: Elfride Jelinek: Árnyék
 Nagy Péter: Éhség
 Félsz - A Gondolat Generátor Csatlakozó csoportjának előadása
 Gábor Sára: Kutyaportéka
 Dollár Papa Gyermekai: Kelet
 Kárpáti Péter – Zsótér Sándor –Stark Natasa: A nagy kapituláció
 Horváth Csaba-Dargay Marcell: El valahová
 Tünet Együttes: A tünetegyüttes
 Nagy Fruzsina & Halas Dóra & Soharóza: Tabu kollekcio/Az Ügy
 Fekete Ádám: A Jeditanács összeül
 Kelemen Kristóf: Megfigyelők
 Dollár Papa Gyermekai: Árvácska
 TÁP Színház // Szerb Antal:
 Táp Színház: Menedék/ Utas és holdvilág
 Proton Színház / Mundruczó Kornél: Látszatélet/ Frankenstein-terv
 Dollár Papa Gyermekai: Apáca/ Otthon
 Somló Dávid új projektje
 Turcsány Villó : Pulzusimpulzusok
 Firebirds: Restlesslegs
 Firebirds: Fighting with Gravity

CIRKUSZ

Téri Gáspár új bemutatója

EGYÉB

Mozgóképes Egyetemi szakok kisfilmjei

AV Composers

Somló Dávid: Listening Club - Half Asleep

21. VERZIÓ Nemzetközi Emberi Jogi Dokumentumfilm Fesztivál - Megnyitó vetítés

KÜLFÖLDI ELŐADÁSOK

SZÍNHÁZ

Julie Tenret, Sicaire Durieux, Sandrine Heyraud: Dimanche

Philippe Quesne: Farm Fatale

Cédric Eeckhout: The Quest

fieldworks/Heine Avdal-Yukiko Sinozaki: unannounced

TÁNC

Akram Khan

Arno Schuitemaker(NL): If you could see me now

Catherine Gaudet: A csodálatos elhalványulása

Rosas

CIRKUSZ

CIE 111(FR): aSH

Alexander Vantournhout: Screws

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.**

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendégjátékok, 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 képvisellel, 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 alkotói 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.

4. 2021. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2020. év várható	2021. év terv	2021/2020 (%)
Bemutatószám (db)	38	40	105%
- Ebből saját bemutató (db)	38	40	105%
Előadásszám (db)	170	205	121%
- Ebből saját előadások száma (db)	170	205	121%
Fizető nézők száma (fő)	14 900	34 500	232%
Jegybevétel (e Ft)	33 000	57 915	176%
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	80	80	100%

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 találkozókot 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 eloszlátása, 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: Közzolgáltatások 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 2021. 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	egyéni 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 Trafó 2021 évi végleges jegybevétel összegének mértékét nagymértékben meghatározza az, hogy milyen korlátozások lépnek még esetleg életbe és hogy a jelenlegiek meddig maradnak még hatályban. Tervünkben már a januári programok jegybevétele teljes egészében kiesett. A járvány terjedésének köszönhetően nem tudjuk most előre megbecsülni, mennyire komoly kulturális vonzerőt jelent a nézőknek majd bemenni egy

sötét terembe, mennyire fognak félni/megijedni egymástól és a vírustól. Azzal is számolnunk kell, hogy egyre élesedik a színházak között a verseny, ráadásul a lehetséges közönség anyagi körülményei is romlottak.

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. bérletek)
- 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.

Kisebb 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 bevételekre 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 produkciónak 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 közel 10 %-kal csökken.

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 pályáztatás után szerződést kötött színházunk a nyertes pályázóval.

A vendéglátó egység által elfogyasztott energiát társaságunk áthárítja a bérlőre. A közüzemi díjak továbbszámolt tételei is a vállalkozási tevékenységénél 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 - 35 320 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. Számítalan 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 években. 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, kézbesítők napi kihasználtsága eléri a 100 %-ot. Költséghatékonyságán túl, támogatja a személyes s állandó kapcsolattartást partnereinkkel.

Karbantartásra – sajnos - egyre többet kell költenünk, a ház immár 22 éves, kiszolgálóhelyeink, 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 182 millió

forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 24 millió forintot, a technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 4,5 millió forintot kalkuláltunk.

A nyomtatott anyagaink - műsorfüzet, szórólap, plakát - és megjelenéseink számát jelentősen csökkentettük ebben az évadban, ezáltal terjesztési költségeink sincsenek. 2 éve még havi 300.000 Ft-ot költöttünk a műsorfüzet nyomtatására, negyedévente 80.000 Ft-ot az angol nyelvű leporellóra, havi szinten 100.000 Ft-ot szórólapokra és plakátokra, 50.000 Ft-ot mindezek terjesztésére. A járványhelyzetre való tekintettel, valamint a környezetvédelmi törekvéseink miatt is, ez a költség ebben az évadban nem éri el az 50.000 Ft-ot havi szinten, nyomtatott sajtó megjelenésekkel együtt pedig 150.000 Ft körüli összeget költünk el. Az így kieső elérést célzott online hirdetésekkel igyekszünk pótolni (Facebook, Google Ads), mint ahogy a külföldi közönség megszólításában segítő térképes szóróanyagokat is angol nyelvű, online hirdetések váltották fel.

Igénybevett szolgáltatások költségei részletesen

Megnevezés	Tervezett összeg, e Ft
Szállítás	8 000
Postaköltség	800
Bérleti díj	5 250
Karbantartás	2 000
Nyomdai szolgáltatás	10 000
Reklám, hirdetés	14 000
Oktatás, továbbképzés	1 032
Utazási, kiküldetési költség	18 400
Telefon, Internet	2 908
Jogi szolgáltatás	963
Könyvvizsgálat	1 112
Vegyesszolgáltatás (takarítás, egyéb)	33 000
Szervezői szolgáltatás	3 000
Technikusi szolgáltatás	4 500
Művészeti szolgáltatás	156 000
Szállás	7 684
Összesen:	268 649

2. Személyi jellegű ráfordítások

A színház összköltségvetésének 38 %-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 2019.évben átlagosan 10 %-os bérfejlesztést hajtott végre, mely tartalmazta a járulékcsökkenésből 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 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 **31 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 bázisévi adatokkal összevetve jelentősebb eltéréseket nem találunk a mérlegtételeknél.

A készletek között tartjuk nyilván a galéria által kiadott képzőművészeti könyveket. Új könyveket nem tervezünk a 2021. év folyamán kiadni s reményeink szerint a szervezett akciók keretén belül értékesíteni tudjuk a felhalmozódott készletet. Legjelentősebb vevőnk a jegyárusító 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 2021. 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.

