



A TRAFÓ

KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA

NONPROFIT KFT.

2023. ÉVI ÜZLETI TERVE


üzvezető igazgató



Budapest, 2023. február 7.

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
BEVEZETŐ	9
I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI	10
1/a alfejezet: Közzolgáltatások fedezete	11
1/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete	13
II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS	14
II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák	14
II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák	14
III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK	17
IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV	17
V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK	18
VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK	18

A terv-táblák megnevezései az alábbiak:

Melléklet	Tervtábla megnevezése
1. sz. melléklet:	A1Közzolgáltatási 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 2023. január 1-től 2023. 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 2023. 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 teljesen készen a 2023 évi program, az egyeztetés folyamatos.

Ennek oka a bizonytalanság, amelynek okát már csak felsorolni is unalmas:

- energia-gondok és az ehhez kapcsolódó bezárási/nyitvatartási kérdések,
- a befogadott társulatok KATA problémái, melyek egyrészt dráguláshoz vezetnek, másrészt a fekete gazdaság felé sodornak sokakat,
- a gyenge forint és a világszerte emelkedő utazási és szállásköltségek, a régiós turnék szervezési lehetetlensége nagyon megnehezíti a külföldi vendéjátékok megvalósítását,
- a megváltozott nézői attitűd, amely alapjaiban módosítja az amúgy is gyér kommunikációs csatornákat, így új és járatlan, szokatlan utakra kényszeríti a PR és marketing tevékenységünket,
- a támogatási lehetőségekről folyamatos szűkülése, a pályázati csapok záródása.

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

2023 első három hónapjában kísérletképpen újfajta működést vezetünk be, hogy energia-kiadásainkat csökkentsük. ezalatt a 90 nap alatt vasárnapra, hétfőre és keddre nem tervezünk előadást, próbát, hétfőnként home-office-ban dolgozunk.

Ennek tudatában állítjuk össze 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.

Ahogy korábban, úgy most is leszögezzük, hogy a Trafó Kortárs Művészetek Háza alapvető 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 kőszínházé.

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

A Trafó 2023-ban lesz **25 éves** és ha áttekintjük az elmúlt több mint két évtizedet, azt látjuk, hogy az intézmény 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 találmányára, 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.**

Gondolkodásra, kutatásra, kísérletezésre, lehetőségek generálására, nagyobb figyelemre, tudatos(abb) választásra, megfontoltabb döntésre is szükség van. Ez elképzeléseink szerint egyrészt profiltisztítással, fegyelmesebb munkával 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 és nem utolsósorban a minél gazdaságosabb és átláthatóbb működés érdekében.

A 2023-ban fő célunk az életben maradás és a velünk dolgozó alkotók, alkotói csapatok életben tartása. Ez a feladat nemcsak összetett, hanem ráadásul a két párhuzamos és gyakran egymással felelős cél összehangolása extra erőfeszítést igényel. 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. Ennek szellemében új produkciók folyamatos bemutatása mellett tovább kell finomítanunk a sikeres előadások utánjátszásának pár éve meghonosodott gyakorlatát.

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 együttműködéseket, 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 jelenlegi nehéz helyzetben komoly segítséget jelent a tánc területén mozgó 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 szeretnénk nekik szert tenni.

Nagytermi projektterveinkben hazai és külföldi előadók egyaránt szerepelnek, nagyon örülünk, hogy a fővárosi Staféta pályázat révén lehetőséget tudunk adni számos alkotónak új darabok, projektek megvalósítására. A legutolsó ilyen pályázatból 5 trafós alkotó/csoport kap az átlagnál jelentősebb támogatást.

A nagyteremben a továbbra is számítunk a már bejáratott, elismert hazai nagy rendező és koreográfiai egyéniségek bemutatkozására

Mundruczó Kornél

Hód Adrienn

Frenák Pál

Pass Andrea

ahogy a középgeneráció művészeire is:

Dollár Papa Gyermekai

Boross Martin/Stereo Akt

Kelemen Kristóf

Vass Imre-Vadas Tamara-Molnár Csaba

Góbi Rita

De folyamatosan próbálunk lehetőséget teremteni olyan új, friss alkotók/alkotó csapatok bemutatkozásának, mint például

Kárpáti Pál

Raubinek Lili

Georgita Máté Dezső

a Thury testvérek

Szeri Viktor/Hollows
Gardenő Klaudia
AHA Kollektíva

Nagyon fontos, hogy a produkciók mögötti szakmai- és menedzsmentmunka kiépülését ösztönözzük. 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 koprodukciós- és együttműködési megállapodások, amelyek a továbbélés lehetőségét biztosít(hat)ják.

Mindenképpen meg szeretnénk rendezni 2023-ban újra, immár 6. alkalommal a **dunaPart** magyar kortárs előadóművészeti programot – nyilván átértelmezve, figyelembe a 2019 óta bekövetkezett változásokra, de a minimum 15 milliós külön költségvetésikeret felét már összeszedtük de mindenképpen próbálunk további támogatókat találni.

A 2023 év egyik meghatározó pontja mindenképpen az intézmény részvétele a **STAGES** elnevezésű uniós projektben, melynek alapvetése a fenntarthatóság és a környezetvédelem, részvevő nemzetközi előadóművészeti szervezetek saját, alapos intézményi felmérése, nem utazó, ám nemzetközi és hazai performatív projektek megvalósítása tudományos és színházi szakemberek közreműködésével. A MODENA uniós projektből érkező támogatás révén a tánc és az új technológiák kapcsolatát tudjuk erősíteni.

Társaságunk pénzügyi mutatói kedvező képet mutatnak. A saját tőke aránya évek óta 90 % körül van. Likviditási mutatóink szintén átlag feletti.

Színházunk a 2023-as év során is a takarékos gazdálkodás folytatására fog törekedni.

1. **A 2023-as üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása**
(Ennek a felsorolásnak az őszre vonatkozó része még mindig csak terv, a helyzet függvényében tud majd megvalósulni)

EGYÜTTMŰKÖDÉS MAGYAR FÜGGETLEN TÁRSULATOKKAL

TÁNC

ArtMan
Góbi Rita
Fülöp László
Frenák Pál Társulat
Szeri Viktor/Hollows

Vadas-Molnár-Vas
Vas Imre
AHA Kollektíva

SZÍNHÁZ

Stereo Akt
Nagy Péter
Dollár Papa
Nagy Fruzsina & Halas Dóra & Soharóza
Fekete Ádám
Kelemen Kristóf
Proton Színház / Mundruczó Kornél
Molnár G. Nóra
Georgita Máté Dezső
Firebirds
Dope(n)
Décsi Fruzsina-Polgár Csaba
Gardenő Klaudia-Dubóczky Gergely
Kelemen Kristóf
Bagossy Bálint

EGYÉB

Mozgóképes Egyetemi szakok kisfilmjei
AV Composers
VERZIÓ Nemzetközi Emberi Jogi Dokumentumfilm Fesztivál

KÜLFÖLDI ELŐADÁSOK

CIE 111(FR)
Alexander Vantournhout
Botis Seva
Marco da Silva Ferreira
Race Horse Company
Baro d'evel

Le Cirque du Bout du Monde

(Ahogy már jeleztük, egyre nehezebb és bonyolultabb megtalálni azokat a külföldi társulatokat, amelyekkel financiálisan és esztétikai szempontból is érdemes együttműködnünk, ezért a korábban megszokott havi 2 külföldi előadás számát kénytelenek leszünk havi 1-re csökkenteni.)

Havi 2-3 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.

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 heti online találkozók során egyeztetünk 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.

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

A Trafó Galéria Budapest és Közép-Kelet Európa egyik markáns közép-méretű non-profit kortárs képzőművészeti kiállítóhelyeként elsődleges célja továbbra is a magyar és a nemzetközi kortárs képzőművészet legfrissebb alkotóinak bemutatása egyéni és tematikus csoportos kiállítások formájában. A 2023-as év programjában hangsúlyos helyet kapnak a kutatás alapú művészeti pozíciók, a képzőművészeti műfajok kiterjesztésével kísérletező gyakorlatok, a különböző performatív stratégiákon alapuló kiállítások és az azokat kiegészítő események (performanszok, performansz-előadások, olvasóköri, stb).

A Trafó Kortárs Művészetek Háza Gondolat Generátoráról 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 találkozható csoportot indítunk ismét.

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. 2023. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2022. év várható	2023. év terv	2023/2022 (%)
Bemutatószám (db)	34	30	88%
- Ebből saját bemutató (db)	34	30	88%
Előadásszám (db)	293	210	72%
- Ebből saját előadások száma (db)	293	210	72%
Fizető nézők száma (fő)	29 562	26 000	88%
Jegybevétel (e Ft)	72 165	65 677	91%
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 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 Gondolat 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.)
- Kabin (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 2023. évben is számos kis, magyar előadásnak szeretnénk bemutatkozási lehetőséget adni.

Folyamatosan változó és megújuló bérletrendszerünk lehetőséget nyújt a kapcsolódó előadások közös értékesítésére. A bérleteink 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.

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 **70 %-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 2023 év végi jegybevétel összegének mértékét nagymértékben meghatározó okok:
A szomszédban folyó háború elhúzódása, az infláció rohamos emelkedése, a rezsiemelkedés, oly mértékben hatnak ki a fizetőképes keresletre, hogy jelenleg nem tudjuk most előre megbecsülni, mennyire fog (esetleg) visszaesni a látogatószámunk.***

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, 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, KIM 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 KIM által kiírt pályázatokon való indulás is.

Fenntartói támogatás

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. 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 25 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 továbbszámolt tételei is a vállalászási tevékenységnél kerülnek kimutatásra.

- **Kamatbevétel**

Szabad pénzeszközök leköttése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására, a beszámolóban a kamat megbontva – az igazgatási és a vállalászási 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 közhasznúági eredménykimutatás elkészítése is, a B3 tábla szerinti (6. sz. melléklet) eredmény kimutatást készítettük el.

A társaság tervezett adózott eredménye az üzleti tervben **48 e Ft nyereség**.

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
- vállalozási 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 inflációs mértékét, bátran állíthatjuk, hogy gazdasági stratégiánk bevált.

A kiadási oldal főbb tételei:

1. Anyagjellegű ráfordítások
2. Személyi jellegű ráfordítások
3. Értécsökkenési 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. Számptalan 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 6 évben. Rendszergazdánk folyamatosan figyeli a terület újdonságait, költséghatékonyabb eszközeit, lehetőségeit.

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

Karbantartásra – sajnos - egyre többet kell költenünk, a ház immár 24 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, szállás költségeinek megtérítésére és a díszletszállításra közel 184 millió forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 31 millió forintot, a kisegítő technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 4,5 millió forintot kalkuláltunk.

A nyomtatott anyagaink - műsorfüzet, szórólap, plakát - és megjelenéseink számát jelentősen csökkentettük az előző 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. 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	8 100
Postaköltség	500
Bérleti díj	9 000
Karbantartás	5 050
Nyomdai szolgáltatás	5 000
Reklám, hirdetés	14 000
Oktatás, továbbképzés	1 000
Utazási, kiküldetési költség	16 500
Telefon, Internet	3 000
Jogi szolgáltatás	963
Könyvvizsgálat	1 112
Vegyes szolgáltatás (takarítás, egyéb)	21 000
Szervezői szolgáltatás	5 500
Technikusi szolgáltatás	4 100
Művészeti szolgáltatás	170 000
Szállás	9 000
Összesen:	273 825

2. Személyi jellegű ráfordítások

A színház összköltségvetésének 47 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. A 2022. évben elkészített 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 2023.évben átlagosan 16 %-os bérfejlesztéssel kalkulált. 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 tervezési folyamat részeként számoltunk a kormány által biztosított 20 %-os bérfejlesztési támogatással.

A munka elismerésére és értékelésére azonban továbbra is nagy gondot fektetünk, munkavállalóink dotálására egy 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 **33 fő**.

Társaságunk a munkavállalóknak éves szinten bruttó 400.000.- 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 2023. 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 2023. évben 31 500 e Ft beruházási kiadással tervez. Elsősorban szeretnénk a színház részére napkollektorokat felszerelni a meleg víz biztosítására. Színháztermi LED lámpák cseréjére (12 db profil +lencse) közel 14 millió forintot szeretnénk biztosítani, szintén az energia megtakarítás céljából. A Galéria falfelületeinek felújítása (kaporás, felületképzés, festés) sajnos már elkerülhetetlen lesz, a folyamatos kiállítások mostanra oly mértékű festékréteget eredményeztek, hogy már nem lehet újabb réteget felvinni a falterületre. Kisebb kéziszerszámok beszerzései is a terv részét képezik még. Az adatokat a **G1 táblán** (15. sz. melléklet) részletesen megadtuk.