

**A TRAFÓ**

**KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA**

**NONPROFIT KFT.**

**2024. ÉVI ÜZLETI TERVE**



**ügyvezető igazgató**

**Budapest, 2024. január 12.**

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	3
<b>BEVEZETŐ</b> .....	11
<b>I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI</b> .....	12
1/a alfejezet: Közszolgáltatások fedezete.....	12
1/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete.....	15
<b>II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS</b> .....	15
II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák.....	15
II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák.....	15
<b>III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	18
<b>IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV</b> .....	19
<b>V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK</b> .....	19
<b>VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK</b> .....	19

A terv-táblák megnevezései az alábbiak:

<b>Melléklet</b>	<b>Tervtábla megnevezése</b>
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 2024. január 1-től 2024. 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 2024 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 2024 évi teljes és részletes program, a külföldi programok a helyükre kerültek, a magyar előadások pontos dátuma, főleg 2024 második felében még kérdésesek és folyamatosan egyeztetünk arról is, hogy az aktuális Staféta pályázat nyerteseinek előadásai hogyan kerülhetnek be a már felállított „programhálóba”. Ugyanakkor számos bizonytalansági tényező akadályozza a célirányos tervezést:

- a befogadandó társulatok jelentős egzisztenciális problémái, melyek egyrészt dráguláshoz vezetnek, másrészt a fekete gazdaság felé sodornak sokakat (a bizonytalanságot fokozza az idejű működésipályázattal kapcsolatos kérdések hosszú sora),
- a folyamatosan emelkedő utazási és szállásköltségek,
- a régiós turnék szervezési lehetetlensége, amely megnehezíti a külföldi vendégjátékok megvalósítását,
- a támogatási lehetőségekről folyamatos szűkülése, a pályázati csapok záródása,
- a megváltozott/kiszámíthatatlan nézői attitűd, amely alapjaiban módosítja az amúgy is gyér kommunikációs csatornákat, így új és járatlan, szokatlan utakra kényszeríti a PR és marketing tevékenységünket,
- a nézői pénztárcák szűkülése és ezzel párhuzamosan az egyre erősebb küzdelem a fizető nézőkért.

Külföldi partnereink nagyon segítőkészek, de az ő támogatási potenciáljuk is folyamatosan csökken.

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.

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 (formai/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.

Idén már 26 éves a Trafó, ahogy az elmúlt negyedszázadban (!), úgy továbbra is folyamatosan próbál reagálni/megoldást találni az állandóan módosuló, alakuló kihívásokra, követve nemcsak a művészek változó igényeit, a munka szintén állandóan változó feltételeit, hanem reflektálva a környezet és az esztétikai megoldások (!) folyamatos változásaira. A Trafóra talán az a legjellemzőbb, hogy merészen lép át műfaji határokat, 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 előadó- 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, fegyelmezettebb munkával jár, másrészt a fókuszáltabb és átláthatóbb programszerkesztéssel. Mindent el kell követnünk, hogy az épületen belüli különböző helyszínek (nagyterem, stúdió, klub és a kisterem lehetőségeit a lehető legjobban hangoljuk össze, az alkotók fejlődésének, praxisuk fejlesztésének és a közönség változó igényeinek és nem utolsósorban a minél gazdagabb és átláthatóbb működés érdekében.

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 gyakorlatát.

A külföldi produkciók válogatása során tapasztalható, hogy a „meghatározhatatlan” műfajú előadások ma már gyakoriak 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 jelenlegi nehéz helyzetben is komoly segítséget jelent a tánc területén mozgó két fejlesztőszervezet, a Műhely Alapítvány és a SÍN Kulturális Központ, valamint a FÜGE: ezek a szervezetek a megszülető produkciók szakmai-, menedzsment- és produkciós háttérét (is) biztosítják. Intenzív a kapcsolatunk a Free SZFÉvel és a Csokonai15-tel.

Nagytermi projektterveinkben hazai és külföldi előadók egyaránt szerepelnek, nagyon örülünk, hogy a fővárosi Staféta pályázat révén újra lehetőséget tudunk adni (5+1) alkotónak új darabok, projektek megvalósítására. Továbbra is számítunk a már bejáratott, elismert hazai nagy rendező és koreográfiai egyéniségek bemutatkozására:

Hód Adrienn  
Frenák Pál  
Közép-Európa Táncszínház  
Pass Andrea  
Nagy Fruzsina/Soharóza

ahogy a középgeneráció művészeire is:  
Dollár Papa Gyermekai  
Kelemen Kristóf  
Vass Imre-Vadas Tamara-Molnár Csaba  
Góbi Rita  
Juhász Kata

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

Farkas Dorka

Bagossy Júlia  
Bagossy Bálint  
Juhász Maja – Zilahy Anna  
Raubinek Lili  
Szeri Viktor  
Göndör László

Nagyon fontos, hogy a produkciók mögötti szakmai- és menedzsmentmunka kiépülését ösztönözzük. Régi tapasztalat, hogy egy társulat közönségének kiépítése időigényes folyamat. Ám az alkotók a jelenlét, a rendszeres jelenlét. 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.

2023-ban újra, immár 6. alkalommal megrendeztük a **dunaPart** magyar kortárs előadóművészeti platformot a főváros anyagi támogatásának is köszönhetően és a **NAGYON** jól sikerült rendezvénynek köszönhetően felélénkült az európai érdeklődés a magyar kortárs előadóművészet iránt. Ennek látható jele egyrészt a szaporodó meghívások, másrészt számos külföldi szakember jelentkezett be 2024-es magyar bemutatókra.

A folytatjuk részvételünket 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. 2024 második felében kezdjük bemutatni saját fejlesztésű projektjeinket. Másik európai projektünknek is idén lesznek már kézzelfogható eredményei: tavasszal rezidenciabemutatók, ősszel pedig nagytermi előadások és egy nemzetközi konferencia.

## **Trafó Galéria**

A Trafó Galéria 2024-es első kiállítása Jiří Thýn cseh képzőművész A Kígyó ölelése című egyéni kiállításával nyílik (2024/01/19 - 02/25). Thýn a cseh poszt-konceptuális fotográfia egyik fontos alakja, az elmúlt húsz évben a fotográfia műfajának más műfajokba - elsősorban az installáció műfajába - való kiterjesztésével foglalkozott. Egyéni kiállítása legújabb műveiből válogat.

Ezt követően a Queer Gaming munkacímű nemzetközi csoportos kiállítás lesz látható (2024/03/08 - 04/21), mely olyan művészi gyakorlatokat mutat be, melyek a számítógépes játékok műfaját olyan alternatív világok építésére használják, amikben lehetségessé válik a szabályrendszerek és státuszok újragondolása, valamint olyan egyéni és közösségi tapasztalatok megélése, amik egyszerre politikusak és mélyen személyesek. A kiállítás három kurátora Jen Kratochvil (CZ), Maxine Vajt (CZ) és Szalai Borbála.

2024. május elején nyílik Csörgő Attila egyéni kiállítása (2024/05/04 - 06/17), mely egy évek óta formálódó új sorozatának első bemutatója lesz. Csörgő legújabb kísérleteinek célja olyan tünékeny kapcsolatok létrehozása, melyek során a folyadékok formátlansága a geometria rendezettségével párosul.

A nyári szünet utáni első kiállítás (2024/09/06 – 10/27) Gróf Ferenc egyéni kiállítása lesz, melyen az elmúlt egy-két évben készített művek mellett, a hazai és a nemzetközi munkásmozgalom történetére és kortárs relevanciájára fókuszáló legújabb műegyüttese is látható lesz.

Ezt követően novembertől a berlini és budapesti székhelyű Technologie und das Unheimliche (T+U) kiadó és alkotói kollektíva (Fridvalszki Márk, Miklósvölgyi Zsolt, Nemes Z. Márió) fennállásának 10. évfordulója alkalmából rendezett csoportos kiállítás következik, melyen az eddig megjelent tematikus lapszámokban közreműködő képzőművészek és egyéb felkért alkotók ez alkalomra létrehozott alkotásai láthatóak majd. (2024/11/08 – 2025/01/05). A kiállításához kapcsolódik továbbá egy több napos konferencia is, mely az első budapesti MetaFórum konferencia 30. évfordulója alkalmából kerül megrendezésre. A MetaFórum 94, budapesti Multimédia Konferencia volt 1994 októberében, amelyet annak idején az interaktív technológia (CD-ROM, CD-i, hypertext, interaktív televíziózás és World Wide Web) iránti érdeklődés felkeltésére szerveztek. A Trafó Galéria és a T+U által közösen szervezett nemzetközi konferencia azon túl hogy a 90-es évek netaktivizmusának és médiaművészetének kortárs relevanciáját keresi, a digitális kultúra jelenkori kihívásaival való szembenézésre és ezekhez kapcsolódó kritikai reflexiókra is koncentrálna.

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

Színházunk a 2024-es év során is a takarékos gazdálkodás folytatására törekszik.

#### 1. A 2024-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciónak felsorolása

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

### **EGYÜTTMŰKÖDÉS MAGYAR FÜGGETLEN TÁRSULATOKKAL/FORMÁCIÓKKAL**

#### **TÁNC**

*Frenák Pál Társulat*

*Szeri Viktor*

*Vadas-Molnár-Vas*

*Közép Európa Táncszínház*

*Hodworks*

*AHA*

*Horváth Nóra-Oláh Balázs  
Juhász Kata  
Góbi Rita*

## **SZÍNHÁZ**

*Kárpáti Péter  
Zsótr Sándor  
Farkas Dorka  
Juhász Maja-Zilahy Anna  
Dollár Papa Gyermekai  
Nagy Fruzsina & Halas Dóra & Soharóza  
Kelemen Kristóf  
OneTwoMany  
Dope(n)  
TÁP Színház*

## **EGYÉB**

*Mozgóképes Egyetemi szakok kisfilmjei  
AV Composers  
VERZIÓ Nemzetközi Emberi Jogi Dokumentumfilm Fesztivál  
Litera-est*

## **KÜLFÖLDI ELŐADÁSOK**

*Marco da Silva Ferreira: Bisonte  
Franc Vigroux: Chutes  
Showdust Symphony  
Lia Rodrigues  
Kalle Nio: Green  
Arno Shuitemaker*

*(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.)*

## **Gondolat Generátor**

Gondolat Generátor a Trafó színházi nevelési műhelye, amely segít a Ház programjait továbbgondolni, értelmezni, megvitatni, hozzájuk kapcsolódva újat alkotni. Alapja a



részvételiség, hiszen a Trafó fogalmától ugyanúgy elválaszthatatlan közönsége, mint a benne megmutatkozó alkotók. A 2024-es évben a műhely tovább folytatja és fejleszti sikeres művészetközvetítő programjait, folyamatos bekapcsolódási lehetőséget kínálva érdeklődő fiataloknak, a kerület lakóinak és a Ház állandó közönségének.

*Elosztó* néven 2023 végén indult, új, heti rendszerességgel jelentkező programsorozatunk célja, hogy a IX. kerület köztereit, közösségi létesítményeit és szervezeteit közösen felfedezve kutassuk személyes és társadalmi viszonyunkat a belvároshoz, azon belül is a kilencedik kerülethez. Három hónapon át tartó részvételi kutatásunkhoz bárki csatlakozhat, akár egy alkalomra, akár minden kedden, kortól és helyismerettől függetlenül. Felfedezéseink eredményeiből a folyamat végén részvételi színházi program készül a Trafó művészeivel és a résztvevőkkel közösen.

## **A Trafó zenei programja**

Havi 2 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.

2024 áprilisában a OneTwoMany újcirkuszi formációval együttműködve 3 napos cirkuszfesztivált szervezünk, magyar és külföldi formációk részvételével, előadásokkal, workshopokkal és családi programokkal.

A szervezethez 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. Ennek a kétéves folyamatnak a végén 2023 decemberére megalakult az INPUT, a haza befogadószínházakat tömörítő ernyő, amelynek fő feladata a befogadások feltételeinek javítása, az innováció támogatása és a független előadóművészet szervezett támogatása.

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 képviselővel, a Nyitrai Színházi Fesztivállal közös Visegrádi projekt keretében támogatunk fiatal kritikusokat.

Idén a kritikuscéh hosszú évek után újra a Trafóban kívánja megszervezni az őszi díjátadóját. 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 találkozó 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. 2024. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2023. év várható	2024. év terv	2024/2023 (%)
Bemutatószám (db)	38	33	87%
- Ebből saját bemutató (db)	38	33	87%
Előadásszám (db)	283	225	80%
- Ebből saját előadások száma (db)	283	220	78%
Fizető nézők száma (fő)	31 655	29 000	92%
Jegybevétel (e Ft)	87 406	82 000	94%
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	87%	80%	92%

## 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 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.

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.

## 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 2024. évben is számos kis, magyar előadásnak szeretnénk bemutatkozási lehetőséget adni.

Minden előadásunkra és koncertünkre érvényes szabadbérletünk az egész évad során lehetőséget biztosít nézőinknek a programok tetszőleges összeválogatására. Változatlanul elérhető 3 alkalmas bérletünk, valamint 2x2, 2x3 és 2x4 alkalmas bérletünk, utóbbiak párban és egyedül is felhasználhatók. Bérletes jegyáraink körülbelül a diákjegy árának felelnek meg, és ahogy a felsorolt változatos lehetőségekből is látható, gyakorlatilag mindenkinek megéri bérletet váltani, aki másodmagával egynél, vagy egyedül kettőnél több előadást tervez megnézni egy évad során. Megfordítva, a bérlet épp erre ösztönzi nézőinket, hogy többször is jöjjenek. Azokra is gondolunk, akik először és/vagy egy előadásra jönnek hozzánk, szerteágazó kedvezményrendszerünkben a diákok, nyugdíjasok, pedagógusok, fogyatékkal élők és kísérőik, kerületi lakosok, csoportok, és számos tagsági kártya tulajdonosai is figyelmet, illetve kedvezményt kapnak. Ezek a 10% és 30% közötti kedvezmények, és az ezeket igénybe vevők aránya nem annyira jelentős, hogy drasztikusan befolyásolják a bevételünket, de számos lehetőséget biztosítanak számunkra, hogy visszajáróközséget, közösségeket építsünk ki. Valamint az infláció és egyéb tényezők miatti jegyáremeléseink kockázatait is tompítja, hogy szinte mindenki, akinek szüksége van rá, tud a teljes árú jegynél olcsóbban is eljutni a Trafóba.

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, de ha a nagy érdeklődésre való tekintettel műsoron tartjuk őket, akkor már ezek is a Standard-be sorolódnak.

Standard kategóriába kerül minden kis és nagytermi előadás, aminél nem látjuk indokoltnak, hogy sokkal olcsóbban, vagy sokkal drágábban adjunk rá jegyet. Tehát a korábbi árazási stratégiánkhoz képest egy kívülről átláthatóbb, kalkulálhatóbb árazással működünk ebben az évadban, lehet, hogy van ebben a sávban, ami kicsivel lehetne drágább, vagy olcsóbb, de a kettő kiegyenlíti egymást, tehát inkább fix árral megyünk. Újdonság még az évadban, hogy a kőszínházi gondolkodásmódot „ellesve” nem adjuk törvényszerűen olcsóbban a kisebb tereinkben játszott előadások jegyeit, hiszen ezek exkluzivitását pont az adja, hogy csak 20-50 néző számára elérhetők.

Premium-nak minősülnek a jelentős külföldi 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.

TRAFÓ előadásjegyárak	kód	bérletes?	normál	10% kedvezmény	20% kedvezmény	25% kedvezmény	30% kedvezmény
rátanév (jegyen is ez szerepel)				kedvezmény I.	kedvezmény II.	kedvezmény III.	klub
jogosultak köre				kerületi lakos, felnőtt csoport, szerz. szerint (goethe, stb)	szerz. szerint (mancs, tilos, énbudapestem, stb)	diák, pedagógus, nyugdíjas, fogyatékkal élő + kísérője, kereten felüli vendég	felsőfokú színház- és tánc képzések tanulói, diákcsoport, ex-trafós, stábtagn vendége (1 fő/ea.)
standard (minden terem)	1	igen	4200	3800	3400	3200	3000
premium I. (kiemelt utánjátzás)	2	igen	4900	4400	3900	3700	3400
premium II. (kiemelt külföldi/premier)	3	igen	5900	5300	4700	4500	4100
basic (vizsgaelőadás, kis magyar)	4	igen	3600	3200	2900	2700	2500
special (zene, leő, stb)		igen	egyénilig				

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), már látogatóink **80 %-a** vásárolja meg előre, online a belépőjegyét.

### Fenntartói támogatás

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. Működési kiadásainkra fordítható támogatásunk évek óta nem növekedett, a kamatbevétel a 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.

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

- **Kamatbevétel**

Szabad pénzeszközeink leköttése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására.

## **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 **3 205 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
- 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 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. Számtalan 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 7 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 26 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 203 millió forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 31 millió forintot, a kisegítő technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 4,1 millió forintot kalkuláltunk.

A nyomtatott anyagaink - műsorfüzet, szórólap, plakát - és megjelenéseink számát jelentősen csökkentettük az előző évadokban, ezáltal terjesztési költségeink sincsenek. Pár 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	1 300
Vegyesszolgáltatás (takarítás, egyéb)	21 000
Szervezői szolgáltatás	5 500
Technikusi szolgáltatás	4 100
Művészeti szolgáltatás	175 000
Szállás	9 000
<b>Összesen:</b>	<b>279 013</b>

## 2. Személyi jellegű ráfordítások

A színház összköltségvetésének közel 50 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. A 2023. 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. Értékesítési leírás

(C2 tábla)

## III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK

Társaságunk a 2024.évben átlagosan 13,5 %-os bérfeljesztéssel kalkulált az üzleti tervben. 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 bérfeljesztési 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 **32 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 2024. év folyamán kiadni s reményeink szerint a szervezett akciók keretén belül értékesíteni tudjuk a felhalmozódott készletet. Legjelentősebb vevőnk a jegyárúsító rendszert biztosító Interticket Kft, akivel folyamatos az együttműködés. Behajthatatlan, késedelmes fizetés még nem fordult elő az évekre visszanyúló gazdasági kapcsolat alatt. A mérlegben megjelenő szállítói állomány is a folyamatosan teljesítő, szolgáltatást nyújtó vállalkozásokhoz kapcsolódik.

#### **V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK**

A Társaság az elmúlt évek sikeres működése melletti takarékos gazdálkodása eredményeként jelentős tőke- és eredménytartalékkal, s azzal majdnem megegyező pénzeszközzel rendelkezik. Ez olyan tartalék, amely garanciát ad a kiegyensúlyozott működésre. Likviditási nehézségekkel nem számolunk. A mellékletben található likviditási terv táblázata is mutatja, hogy Társaságunknál havi szintű likviditási problémák nem jelentkezhetnek.

#### **VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK**

Társaságunk a 2024. évben 37 250 e Ft beruházási és felújítási kiadással tervez. Elsősorban szeretnénk a színház részére a Szervezői iroda teljeskörű felújítását (festés, konyha, mosdó), mivel immár 20 éves lesz. A próbaterem és az alagsori öltözők festése is elkerülhetetlen már. Színházterem akusztikai felmérése szintén nagyon fontos feladatunk. A kéziszerszámok beszerzése folyamatos, csakúgy, mint a PC/laptop beszerzések. A Színháztermi biztonsági lépcsővilágítás cseréje biztonsági szempontból is elsődleges feladat. A gazdasági iroda klímagépcseréje, az EATON szünetmentestáp 48 db 12V 7Ah EATON (UPS) akku csere és a Liliom utcai homlokzat csatornacseréje is reményeink szerint belefér a nyári leállás idejébe. A színházterem rácsos tartó hegesztésvizsgálata és javítása biztonság szempontjából prioritást élvez, mindenképpen a nyári hónapokban kell megtörténnie. A próbatermi világítás LED-esre cserélése (armatúrával) a takarékosági céljainkat segíti elő. Az adatokat a **G1 táblán** (15. sz. melléklet) részletesen megadtuk.

