



www.trafo.hu
TRAFÓ KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA
TRAFÓ HOUSE OF CONTEMPORARY ARTS
1094 Budapest, Lilom u. 41. | Telefon: (+36 1) 215 1600



A TRAFÓ

KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA

NONPROFIT KFT.

2014. ÉVES ÜZLETI TERVE


üzgvezető igazgató



TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
BEVEZETŐ	9
I. FEJEZET: TEVÉKENYSÉGEK FEDEZETEI	9
1/a alfejezet: Közszolgáltatások fedezete.....	10
I/b alfejezet: Piaci tevékenységek fedezete.....	13
I/c alfejezet: Tevékenységek fedezete összesítő adatok	14
II. FEJEZET: EREDMÉNY-CÉLKITŰZÉS	15
II/1. alfejezet: Összefoglaló eredménykimutatás B1 - B4 táblák	15
II/2. alfejezet: Szervezeti költségek alakulása C1 – C2 táblák	15
III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK	18
IV. FEJEZET: MÉRLEGTERV	18
V. FEJEZET: PÉNZÜGYI- ÉS CASH-FLOW TERVEK	18
VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK	19
VII. FEJEZET: GAZDASÁGI MUTATÓK	19

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 (össz költség 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 járuléakai
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 2014. január 1.-től 2014. 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 2014 évben tervezett tevékenységeiről.

Több fórumon is jeleztük, hogy az előrehozott üzleti terv leadásának határideje a fenti elvárást veszélyezteti.

Jelen pillanatban társaságunk még nem rendelkezik számos, fontos információval, melyek az üzleti terv alapjait képeznék.

Az üzleti terv készítésének célja, hogy a tárgyévre vonatkozóan reális szakmai és pénzügyi célokat fogalmazzon meg a tervezésig ismert, illetve várható körülmények figyelembevételével. Szeretnénk jelezni, hogy a korai leadási időpont miatt az üzleti terv számos kockázati, ill. bizonytalansági tényezővel rendelkezik, amelyek jelentősen befolyásolhatják a színház üzleti tervének teljesülését.

Befogadó színházként még nem teljes a 2014.évi programszerkezet, sok őszi időpont még kérdéses, 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 Referátúra 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.

2014-ben folytatni szeretnénk azt a munkát, amit sikeresen és eredményesen végeztünk az elmúlt évben. A 2013-as évhez hasonlóan a jövőben is célunk a kortárs művészet értékeit bemutatni és a budapesti közönséget, mind nagyobb számban megszólítani. Ezen belül kiemelt célunknak tartjuk a fiatalok részarányának fokozatos növelését. A jövőben is törekszünk összefogni a területen felbukkanó értékes művészi elképzeléseket, felkarolni az érdekes és támogatásra méltó ötleteket.

Pénzügyi helyzetünk továbbra is stabil, mert az előző évhez közel hasonló nagyságrendű támogatásból tervezhetjük az év rendezvényeit, ami igen örömdetes tény. Ellenben igen érzékenyen érint bennünket az Európai Unió pályázatok kifutása, ami a Trafó nemzetközi vendégjátékainak meghívásában számottevő mértékű visszaesést fog okozni. Tavasszal kell

előkészítenünk pályázatainkat az Európai Unió által meghirdetett kulturális keretprogramokra. A jövő szempontjából, így ez az év meghatározó lesz számunkra.

Az év program-elképzeléseit az eddigi tapasztalatok alapján két tényező határozza meg, mindkettő meglehetősen korlátozó irányú. Az egyik ezek közül, annak ténye, hogy hazai független szféra finanszírozása, összevetve a színházi élet többi részével, messzemenően a legnagyobb mértékben esett vissza. Erre a helyzetre válaszul a legjobb és a legtehetségesebb alkotók, továbbá a művészek fiatal generációjának jelentős része a külföldi munkaalkalmakban keresi a kiutat. A másik komoly kihívás pedig abból fakad, hogy a tánc iránti érdeklődés erősen megcsappant a korábbi évekhez képest. Ez a tendencia a jövőben radikálisan nem változik. Mindez azzal jár, hogy a színházi jellegű előadások száma emelkedik, ám a színészek egyeztetése a nagyszínházakkal soha nem látott mértékben fokozza kiszolgáltatottságunkat, programjaink tervezhetőségét radikálisan csökkentve. Ez a bizonytalanság növeli produkciós kiadásainkat, és csökkenti a bevételi elvárásainkat, mert a hosszú távú kommunikációs munkát akadályozza, és megakadályozza a hatékony működést. A jövő szempontjából kevés lehetőségünk van újítani, de ami adódik, azzal mi maximálisan szeretnénk élni. Láthatóan felnövekvőben egy fiatal koreográfusi csapat, akiknek korábbiaknál fokozottabban szeretnénk lehetőséget adni, amivel egyben a színházi struktúrától való függőségünket próbálnánk javítani.

Természetesen folytatni szeretnénk a rendkívül népszerű új cirkuszi sorozatunkat, de még mindig várjuk a hazai kezdeményezések megerősödését, így elsősorban a drága importra szorulunk. Már ugyan van néhány kis hazai kezdeményezés, de ennél sokkal több lehetőséget látnánk szívesen. Színházi vonalon szeretnénk pár ismertebb csapatot bevonni programunkba. Így tárgyalunk a Szputnyikkal és a Krétakörrel, hogy ismételten megjelenjenek köreinkben. Ami örömteli mozzanat, hogy ettől az évtől - az Őszi Fesztivál mellett - tárgyalásokat kezdtünk a Tavaszi Fesztivál programjába történő 2015.évi visszatérésről is.

Az őszi folyamán szeretnénk beindítani egy hazai báb együttesel együttműködésünket. E téren szeretnénk intenzívebben elköteleződni a felnőtt báb irányába. Tovább szeretnénk a színházi karakterű zenés rendezvények számát növelni. Ez utóbbival szeretnénk a fiatalabb nézői nemzedéket megcélolni. Az utóbbi évek egyértelmű létszámemelése, ezt a törekvésünket igazolja.

2013. őszen nyílt a pince klub (Kontra), rendezvényeivel reméljük, sikerül majd egy-két társulatot bevezetnünk, akikre aztán a későbbiekben, akár a nagyteremben is számíthatunk. Keressük azokat az új formákat, amivel a nem színházi közönséget fokozatosan átvezethetjük a szórakoztatásból az előadó művészetbe.

Kiállításaink számát nem tervezzük növelni, de azok színvonalát és sűrűségét feltétlenül megőrizni szándékozunk.

Társaságunk pénzügyi mutatói kedvező képet mutatnak. A saját tőke aránya évek óta 70 % felett van. Likviditási mutatóink szintén átlag feletti, 2012-ben ugyan csökkent, de az értéke így is 11,42 volt. A 2013.évben előreláthatólag 13,86 lesz az értéke.

Megnevezés	2011 év	2012 év	2013 év várható	Változás előző évhez viszonyítva
Likviditási mutató = (Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettség)	27,49	11,42	13,86	121 %
Likviditási gyorsráta = (Forgóeszközök–Készletek /Rövid lejáratú kötelezettségek)	27,43	11,39	13,85	122 %

Színházunk a 2014-es év során is a takarékos gazdálkodás folytatására törekszik.

A 2013. év tervadataihoz képest várhatóan 97 %-on tudjuk teljesíteni a 2013.év tényadatait, mind a bevételi, mind a kiadási oldalon.

A Trafó konkrét tervei

1. A színház 2014. évi művészeti tervei, a 2014. évi stratégiai és művészeti célkitűzések ismertetése, főbb irányok, új tendenciák

Alapvetően fontosnak gondoljuk, hogy

a.) lehetőséget biztosítsunk a hazai független tánc- és színházi szféra kiemelkedő alkotóinak,

b.) és megmutassuk azt is, hogy hol tartanak a Magyarországon kívüli alkotók.

Ezért folytatjuk a hazai és a nemzetközi táncprodukciók bemutatását. A hazai művészek közül a „nagy generációból” már csak a Frenák Pál Társulatot tudtuk megőrizni, mert közönsége még van. Emellett fiatal koreográfusok lehetőségeit jobban egyengetjük ebben az évben. Így kap első alkalommal lehetőséget egész estés új produkció bemutatására: Réti Anna, Molnár Csaba, Mészáros Máté. Miután anyagi lehetőségeink korlátozottak és a fiatal, társulattal nem rendelkező alkotók sem kapnak támogatást, ezeket a darabokat együttműködések révén tudjuk csak bemutatni. Uniós forrásokból, a Sín Kulturális Központ támogatásával, külföldi alapoknál (Francia Intézet, Holland Előadóművészeti Alap), megpályázott összegekből, követségi támogatásokból állnak össze magyar bemutatóink és a külföldi alkotók, társulatok meghívásának költségvetései. Mészáros Máté produkciója Wim Vandekeybus társulatának támogatásával jön létre, éppen emiatt egy speciális programot állítunk össze a világhírű flamand koreográfussal, akinek a legkorábbi és legkésőbbi/legfrissebb művét bemutatva szeretnénk felrajzolni egy alkotói ívet. Tárgyalunk Hód Adrienn és Kun Attila egy-egy művének bemutatásáról is. A külföldiek listája sem teljes, mert itt finanszírozási okokból

lelassult a szervezés. Biztos már tavasszal Michael Clark, Wim Vandekeybus és Jerome Bel vendégszínháza, ami egyben a 200% tánc sorozatunk folytatását jelenti. Az őszre várjuk a DV8, Christian Rizzo, Jeftha van Dinther érkezését, akik közül a DV8 új bemutatója várhatóan különösen fontos esemény lesz.

Hasonlóképpen fut tovább az új cirkusz bemutatását támogató törekvésünk, ami kiemelkedően népszerű közönségünk soraiban (Cie XY, NON-NOVA, Un loup pour l'homme, Acrobats). Ezeket az előadásokat a párizsi és a budapesti Francia Intézet támogatásával valósítjuk meg. A MŰPA felkért minket partnernek egy kisebb cirkusz fesztivál létrehozásában a Café Budapest keretein belül. Folytatjuk az együttműködést a Freak Fusion show elnevezésű formációval, amelyik egyike azon ritka magyar társulatoknak, amelyek a cirkusz műfajában alkot.

Színházi programjaink: számos új bemutató készül az év során: a helyszínek pedig egyre gazdagodnak: figyelmünk fókuszában továbbra is a nagyterem áll, de vannak előadásaink a Trafó Stúdiójában, a Kontra Klubban és az őszi szezonban ismét elfoglaljuk a Trafó környékét is.

Koprodukciót tervezünk Horváth Csaba fizikai színházi osztályával és így a Színház- és Filmművészeti Egyetemmel, a FÜGÉ-vel, a SÍN-nel, s folyamatosan keressük a magyar és a külföldi együttműködő partnereket. Külföldi társulatokkal is tárgyalunk. Az már biztos, hogy érkezik az angol Table társulat bábelőadásával. Ivana Müller a választás lehetőségeivel szóló darabját hozza magával és szenzációnak számít a japán Hirata rendezése: fellép a világ első robot színésznője, egy Sartre színműben.

Zenében folytatjuk sorozatainkat: a klasszikus indiai sorozatot ugyanúgy, mint az Electrify-t. Ez utóbbi elsősorban a party közönségnek szól, pontosabban, annak agyasabb, elvontabb rétegének. Itt a látvány, installációk, különleges zenék és fényeffektusok is az est részei. Pontosan abba az irányba tereljük a sorozat profilját, ami lehetőséget teremt számunkra a nyitottabb fiatalokat - mind nagyobb számban - állandó közönségünké formálni. Lesz még emellett igényesebb jazz és pop zene is. Kortárs zenében is több elképzelésünk van. Ami biztos, az a mini fesztivál, ami a Fuga, a Zeneakadémia és a BMC közreműködésében kerül közös lebonyolításra.

Irodalomban továbbra is állandó partnerünk a litera.hu, és a Fiatal Írók József Attila körével közös drámapályázatot hirdettünk.

2. A 2014-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása

Magyar bemutatók:

1. Február 3.: HOPPart: Hungari /írta és rendezte Kárpáti Péter
2. Március 20.: Frenák Pál Társulat: Tricks and Tracks
3. Március 27.: Krétakör társulat: A párt/rendező: Schilling Árpád
4. Április 24.: Zárlat a Színház- és Filmművészeti Egyetem ötödéves színházrendező - fizikai színházi koreográfus osztályának bemutatója
5. Május 6. : A Dollár Papa Gyermekeinek új bemutatója
6. Május 9.: Dekameron/koreográfus: Molnár Csaba
7. Május 7.: Soós Attila (SZFE) új bemutatója
8. Május 29.: Stereo Akt: Ibolya/írta és rendezte Boross Martin
9. Szeptember 12.: Proton Színház: Ionesco: Rinocérosz/rendező: Rába Roland
10. November 24.: Mészáros Máté új koreográfiája

Külföldi vendégjátékok:

1. Január 3-4.: Cie XY (újcirкусz)
2. Január 31-február 1. : Ultima Vez (tánc)
3. Február 21-22.: Un loup pour l'homme (újcirкусz)
4. Március 4.: Kosztolányi Dezső Színház
5. Március 8-9. : Michael Clark Company (tánc)
6. Április 10-11: Jerome Bel: The Show must go on (tánc/színház)
7. Április 17-18.: Blind Summit (bábszínház)
8. Május 16-17: Chris haring/Liquid loft /tárgyszínház
9. Május 23-24: Ultima Vez (tánc)
10. Június 5-6-7-8.: Cie Non nova (újcirкусz)
11. Szeptember 17-19.: Csilla&Vincent (színház)
12. Szeptember 28-29.: DV8 (tánc)
13. Október 2-3.: Christian Rizzo (tánc)
14. Október 10-11.: Ivana Müller (színház)
15. Október 17-18.: Acrobats (újcirкусz)
16. November 5.: Jefta von Dither (tánc)
17. November 7.: Japán robotszínház

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendéjátékok, események

Folytatódnak a **kísérő rendezvényeink**, beavató programunk, amely ettől az évtől GondolatGenerátor néven fut, és amelynek keretében mi is létrehozunk egy tantermi színházi előadást. Idén is átadjuk a Lábán-díjat, speciális szakmai rendezvényeket tartunk – mint demonstrációt a stúdióban zajló táncórákról, a Tánc Mindenkinek!-et, melyen az amatőrök a gyakorlatban is megismerkedhetnek a különböző táncműfajokkal. Júniusban a KET-tel közös szervezésben szabadegyetemet szeretnénk tartani, februárban pedig paraDOGMa címmel az Artman Mozgásterápiás Egyesület tart nagyszerű estét. Természetesen próbatermünk a jövőben is nyitva lesz a fiatal alkotók számára. Mint látható, segíteni akarjuk nem csak az alkotókat, de sok energiát és pénzt költünk a közönség nevelésére, tudásuk fejlesztésére is. Sok energiát fordítunk a hozzánk hasonló, elsősorban fejlesztésen dolgozó szervezetekkel való együttműködésre (Bethlen, SÍN, Műhely, Szkéné, Katlan, MU, stb.) is. Terveket készítünk arra is, hogy a Trafó belső tereit minimális beavatkozással hangulatosabbá tegyük, és klub hangulatunk fokozódjon. A tavasszal hatalmas graffitit festünk a ház homlokzatára. Nyáron a büfé egy izgalmasabb kitelepülése várhatóan jobban vonzza majd a vendégeket, a látogatókat pedig kommunikációs eszközeinkkel a programjaink felé kívánjuk terelni.

4. 2014. évi szakmai mutatók tervezése

Megnevezés	2013. év tény/várható	2014. év terv	2014/2013 (%)
Bemutatószám (db)	33	27	82%
- Ebből saját bemutató (db)	16	10	63%
Előadásszám (db)	168	170	101%
- Ebből saját előadások száma (db)	168	170	101%
Fizető nézők száma (fő)	32 469	32 900	101%
Jegybevétel (eFt)	50 684	51 226	101%
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	88	90	102%

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 alapvetően egy 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 elosztatása, mind több ember bevonása e szellemi körbe.

Célunk a hazai közönség folyamatos, sokoldalú nevelése. A beavató programok megszervezésével a középiskolás diákok érdeklődését és kötődését fokozni, befogadói nehézségeiket megkönnyíteni. Több éve bevezettük a diákjegy-kedvezményt, 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.)

Vállalkozási tevékenységet kiegészítő jelleggel, - csak a közhasznú 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 az egyetlen egy, játszóhelyként működő nagyszínpadát. A folyamatosan érkező s távozó társulatok állandó jelenléte, nem teszi lehetővé további előadások beemelését a műsortervbe. A tavalyi évben - új kísérletként- bérbe vettük eseti alkalmakra egy kamaraszínháznak megfelelő helyszínt, ahol – megrendelésre- kis darabokat játszottunk 30-50 fő nézővel. A sikere való tekintettel folytattuk az előadásokat, de már a házban kialakított játszóhelyen.

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, Szakrális, Alternatív bérletünk) is.

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

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

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

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

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

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

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

Két jegyértékesítő partnerrel dolgozunk együtt. A saját felületeinken a technikailag fejlettebb, a jegyeladáshoz kapcsolódó információkban, lekérdezési lehetőségekben gazdagabb Interticket jegyrendszerét használjuk, amely segítségével (felhasználóbarát felülete révén), az elmúlt évekhez képest, látogatóink közel 40 %-a vásárolja meg előre, online a belépőjegyét. Országosan megfigyelhető, hogy az eleinte pár százalékos online eladás, napjainkra 40%-os érték körül mozog. További előnye, hogy a saját költségeink is csökkennek. Hogy ezt a területet még inkább lefedjük, a Ticketportál rendszerén keresztül is tovább értékesítjük a jegyeket.

A jövőben az sms-ben történő jegyértékesítést is szeretnénk elindítani, ezzel szintén a fiataloknak szeretnénk kedveskedni, akik e terület legnagyobb felhasználói.

Az interneten elterjedt, vásárlók által rendkívül kedvelt kupon akciókhoz is csatlakoztunk az elmúlt évben, ezáltal is még több felhasználót tudunk elérni.

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

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 főszponzora
- 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, - Őszi Fesztivál, Kortárs Dráma Fesztivál, Hungarofest - 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 társulathoz, 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 a EMMI által kiírt pályázatokon való indulás is.

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

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

Fenntartói támogatás

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. A színház fenntartói támogatása a 2014.évben szinte megegyezik a 2013.évi támogatással.

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 büfé jobb kihasználtsága. Elképzelésünk szerint éttermünk számos lehetőséget tudna még nyújtani a hozzánk látogatóknak megfelelőbb irányítás alatt. Ennek érdekében színházunk pályázatot írt ki az üzemeltetésre, a 2013.év második félévében, melynek eredményeképpen 83 %-os bérleti díjemelkedést sikerült elérnie a társaságnak. Az elmúlt hónapokban számos jó elképzelést valósítottunk meg közösen a bérbevevővel, az együttműködés keretén belül kisebb darabok bemutatásával, irodalmi esték szervezésével gazdagítottuk programjainkat, melyet a jövőben is szeretnénk folytatni. A komplexebb szolgáltatás egyben nézőink elégedettségét is jelenti. Fejlesztési terveink alapján még jobban tudnánk integrálni a pincszinten található vendéglátó egységet a közösségi életbe, mely szintén értéknövelő hatással fog bírni.

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

- **Kamatbevétel**

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

I/c alfejezet: Tevékenységek fedezete összesítő adatok

Társaságunk a vállalkozási tevékenység eredményét, továbbá a lekötött pénzeszközök által elért kamatbevételét, a közhasznú céljainak a megvalósítására használja fel.

1. Az árbevétel és egyéb bevétel 2013. évi tény (várható) és 2014. terv adatai (e Ft-ban)

Megnevezés	2013. év tény	2014. év terv	2014/2013
Jegybevétel és bérlet bevétel	51 164	51 000	100%
Bérleti díj	2 740	3 960	145%
Büfé üzemeltetése	-	-	
Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	3 941	2 000	51%
Export árbevétel	-	-	
Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	3 201	2 740	86%
Értékesítés nettó árbevétele összesen	61 046	59 700	98%
Fenntartói támogatás	302 375	300 622	99%
Tao támogatás	39 500	29 960	76%
Pályázati támogatás	13 813	14 146	102%
Egyéb bevétel	22 974	17 614	77%
Egyéb bevételek összesen	378 662	362 342	96%
Mindösszesen	439 708	422 042	96%

2. Közhasznú és vállalkozási bevételek alakulása (e Ft-ban):

Tevékenység csoport	2013. év	2014. év	Index
Közhasznú tevékenység árbevétele	51 164	51 000	100%
Közhasznú tevékenység egyéb bevétele	3 941	2 000	51%
Vállalkozási tevékenység árbevétele	2 740	3 960	145%
Vállalkozási tevékenység egyéb bevétele	3 201	2 740	86%
Összes bevétel	61 046	59 700	98%

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 mérleg szerinti eredménye az üzleti tervben 1 894 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), az előző évek tényleges teljesülése és a 2014.év első hónapja alatt tudomásunkra jutott adatok 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 4 % 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, például az épülettel kapcsolatosan felmerülő üzemeltetési kiadásokat 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. Közülemi díjaink csökkentése érdekében koncessziós energiafelhasználásra szakosodott céggel kötöttünk szerződést.

Működési kiadásainknál folyamatosan megpályáztatjuk költségvetésünkben nagy hányadot kitevő szolgáltatásnyújtással kapcsolatos megrendeléseinket (pl. takarítás, 24 órás portaszolgálat), összegtől függően egyszerű, házi pályázat, ill. közbeszerzési eljárás keretén belül. A 2014.évben közel 30 millió forintot terveztünk ezen kiadásainkra.

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

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

Karbantartásra –sajnos- egyre többet kell költenünk, a ház immár 16 éves, kiszolgálóhelységeink, közösségi terei intenzív igénybevételnek vannak kitéve. Az ingatlannál – jogszabályi előírások változásai miatt-, egyre több kötelező karbantartást, ellenőrzést kell megrendelnünk.

Befogadó színházként színházunk nem rendelkezik társulattal, a programok megvalósulásának költségei az anyagjellegű ráfordítások között jelenik meg. A fellépő művészek díjaira, utazási költségeinek megtérítésére és a díszletszállításra közel 170 millió forintot terveztünk. Reklám költségeinkre 23 millió forintot, a technikai tevékenység folyamatos ellátására pedig 15 millió forintot kalkuláltunk.

A színháznak még a 2009. évben sikerült egy nagyon kedvező keretszerződést kötni a közeli neves szállodával. Ennek keretén belül tudtuk elérni, hogy míg a vendégéjszakák száma szinte megduplázódott az elmúlt évek alatt, addig az éves szállásköltségeink szinte nem

emelkedtek. Egyeztető tárgyalásainkat követően sikerült megállapodást kötni, így a szálloda a következő évben sem érvényesít áremelést társaságunkkal szemben.

Igénybevett szolgáltatások költségei részletesen

Megnevezés	Tervezett összeg, e Ft
Szállítás	13 000
Postaköltség	800
Bérleti díj	4 200
Karbantartás	2 300
Nyomdai szolgáltatás	9 000
Reklám, hirdetés	14 300
Oktatás, továbbképzés	4 200
Utazási, kiküldetési költség	15 000
Telefon, Internet	3 100
Jogi szolgáltatás	960
Könyvvizsgálat	1 032
Vegyes szolgáltatás (takarítás, Porta, egyéb)	47 500
Szervezői szolgáltatás	1 000
Technikusi szolgáltatás	15 500
Művészeti szolgáltatás	124 000
Szállás	8 500
Összesen:	264 392

2. Személyi jellegű ráfordítások

A színház összköltségvetésének közel 30 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. A tavaly 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.

3. Értékcsökkenési leírás

(C2 tábla)

A 2013. évben a pince szinten található étterem résznél 6 db oszlopkiváltása és az alsó szinten található illemhelyiségek felújítása megtörtént, a beruházás aktiválásra került, összesen: 11.521.340,- forint összegben.

III. FEJEZET: HUMÁNPOLITIKAI CÉLKITŰZÉSEK

Társaságunk a 2013.évben átlagosan 6 %-os bérfejlesztést hajtott végre. Az idei évben nem tervezünk béremelést, a minimálberváltozás sem jelent többletkiadást a színháznak.

A munka elismerésére és értékelésére nagy gondot fektetünk, munkavállalóink dotálására 1 havi munkabérnek megfelelő jutalom összeget terveztünk. Munkavállalóinkat félévente értékeljük, meghatározott objektív s szubjektív kritériumok alapján.

Az értékelés lehetőséget biztosít a munkavállaló és a munkáltató célkitűzéseinek egyeztetésére és egyben alkalmat nyújt az esetleges továbbképzés lehetőségeinek megvitatására is. Társaságunknál jelenleg egy tanulmányi szerződés van folyamatban, melyben anyagi vállalás nem szerepel a társaság részéről.

A társaság létszámában sem történik változás az előző évhez képest, a Trafó munkavállalói létszáma 21 fő marad.

Társaságunk a munkavállalóknak éves szinten bruttó 270.000.- Forint cafetéria juttatást biztosít, mely összeget a munkavállalók saját maguk választanak ki a felkínált lehetőségekből. A személyi jellegű kifizetéseknél a munkavállalói létszám alapján számoltuk ki a ráfordítás összegét.

Az ügyvezető és az egyéb vezetők éves prémium 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 2014. 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 jelentkezhettek.

VI. FEJEZET: FEJLESZTÉSI, BERUHÁZÁSI CÉLKITŰZÉSEK

Társaságunk ebben az évben nem számol nagyobb beruházási kiadásokkal, csupán kisebb eszközpótlásokat építettünk a tervbe. A 2014. évi Fővárosi Önkormányzat költségvetési javaslatában szereplő 6 400 e Ft felújítási támogatási összeget a Trafó Nonprofit Kft. vészvilágító- és a lépcsőházi lámpatestek felújítására kaptuk.

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

VII. FEJEZET: GAZDASÁGI MUTATÓK

A Főpolgármesteri Hivatal Főjegyzői Iroda Monitoring-Controlling Referatúra tájékoztatója szerint jelenleg még nem elérhető technikailag a **H1 tábla**. (16. sz. melléklet)