

# PÁLYÁZAT



A

TRAFÓ KORTÁRS MŰVÉSZETEK HÁZA

NONPROFIT KFT

(1094 Budapest, Liliom utca 41.)

ÜGYVEZETŐ IGAZGTÓI

MUNKAKÖRÉNEK BETÖLTÉSÉRE

Haraszti Zsolt

Oldal: 1 / 47

## Tartalomjegyzék

MOTIVÁCIÓ .....	3
A TRAFÓRÓL.....	5
A TRAFÓ HELYE ÉS SZEREPE A HAZAI KULTURÁLIS ÉLETBEN .....	6
A TRAFÓ KÖZÖNSÉGE .....	7
TERVEK.....	8
KOMMUNIKÁCIÓ.....	22
VENDÉGLÁTÁS.....	25
A SZERVEZETI FELÉPÍTÉS VÁLTOZÁSAI.....	26
AZ ÉPÜLET.....	26
TECHNIKA .....	28
GAZDASÁGI STRATÉGIA.....	29
ÜZLETI TERV .....	36
BEVÉTELEK .....	37
KIADÁSOK .....	41
ZÁRSZÓ .....	45
ÖNÉLETRAJZ .....	46
MELLÉKLETEK.....	46

## MOTIVÁCIÓ

1999. tavaszán jártam először az akkor néhány hónapja működő Trafóban; hogy megnézzem a Mozgó Ház Társulat *Cseresznyés kert* című előadását. Lenyűgözött a produkció újszerűsége, a merész rendezés, magával ragadott az előadás frissessége. Ilyen élmény után nem volt kérdéses, hogy amikor megtudtam, az intézmény vezetője helyettest keres, jelentkezzem. Ennek lassan tizenhárom éve.

Az elmúlt évek feladatai, az előadások sikere, néha sikertelensége, a kollégák szaktudása és munkafegyelme, valamint az itt bemutatott előadások mind hozzájárultak a Trafó eredményeihez, elismertségéhez itthon és külföldön egyaránt. Ez a siker közös siker, melyet Szabó György vezetésével egy csapat tudhat magáénak.

Ez a közösség és eredményesség, az itt eltöltött évek sora és az ezek során befektetett munka ösztönöz arra, hogy megpályázzam **Molnárné Kuskó Szilvia** gazdasági igazgatóval és **Barda Beáta** művészeti vezetővel az egy kicsit sajátunknak is tekintett Trafó Kortárs Művészetek Háza ügyvezető igazgatói posztját, remélve, hogy az eddigi tevékenységet a megkezdett irányban folytathatjuk kollégáimmal, megfelelően mind a szakmai elvárásoknak, mind a közönségigényeknek.

### **Miért szeretnék a Trafó Kortárs Művészetek Háza igazgatója lenni?**

A Trafó nemcsak egy intézmény, de egy közösség is egyben. Szűkebb értelemben az itt dolgozók közössége (a takarítóktól a művészekig), tágabban pedig azé a befogadó közönségé, akik estéről-estére megtöltik a nézőteret, s akiket óhatatlanul is összeköt a hasonló ízlés, a kíváncsiság, a nyitottság.

Hogy az intézmény célja a kortárs művészeti trendek bemutatása, Budapest és az ország kulturális életének felpezsdítése, arról a pályázatban több helyen is írunk. Ám minden jóindulat és igyekezet mellett sokszor megfélelkezünk azokról, akik az intézményt működtetik. A Trafó gárdája évek óta összetartó csapat. Még azok is, akik elmentek, azok is visszajárnak a rendezvényeinkre, összejöveteleinkre.

Hiszek benne, hogy ez a közeg, a személyes tér hangulata, és a csapatszellem kihat az intézményi működésre is. Mi „trafósok” pedig régóta ismerjük egymást, közhelyesen szólva: jól összeszokott csapat vagyunk. Én 13 éve dolgozom igazgató helyettesként a Trafóban, irányítottam s felügyeltem az itt folyó munkát, részese voltam, vagyok a csapatnak és persze én is végigigazgaltam az előadásokat, vajon a közönség is olyan befogadó lesz-e, mint amire számítottunk.

A közös munka csak megerősített abban az intézményi célkitűzésben, hogy hozzájáruljunk Budapest - és tágabb értelemben az egész ország - lakosainak kulturális, művészeti, vagy akár oktatási, képzési és gazdasági jólétéhez, jó közérzetéhez.

Fontosnak tartom, hogy a minőségi kultúra a lehető legszélesebb rétegekhez eljusson. A megújulás mellett szeretném megőrizni a trafós hagyományt, hogy a potenciális közönség, a helyi lakosok és a városba látogató turisták, érdeklődők a Trafóban olyan produkciókat láthassanak, amelyekhez máshol nem juthatnak hozzá. Nem utolsó sorban azt is szeretném, ha az emberek átéreznék és megértenék, milyen fontos érték a civil öntudat, az elkötelezettség, a lokálpatriotizmus, mindent összevetve a kultúra.

Hiszen az 1909-ben épült egykori transzformátorházból kialakított Trafó Kortárs Művészetek Háza mára mind Magyarországon, mind külföldön, a kortárs művészeti kezdeményezések-kezdeményezőjeként, katalizátoraként ismert, olyan befogadóhelyként, amely egyaránt teret ad, lehetőséget nyújt tánc és színházi előadásoknak, cirkuszi produkcióknak és a vizuális művészeteknek. A Trafó eltörli a merev határokat nemcsak az egyes országok, hanem az egyes műfajok között is, támogatja a kísérletezést és az innovációt.

Pályázatunk nem akarja gyökeresen megváltoztatni a Trafó arculatát, programstruktúráját, nem tartalmaz megvalósíthatatlan terveket, hanem az elmúlt évek tapasztalatára támaszkodva a lefektetett alapokra kívánja folytatni a megkezdett építkezést. Nem kínálunk gyökeres változást, de frissíteni szeretnénk kínálatunkat, nyitni szeretnénk eddig kevésbé jelenlévő műfajok, produkciók és társulatok felé.

**Továbbra is** a Trafó elsődleges feladatának tekintem a friss, olykor kockázatos, de művészi színvonalát magasan tartó produkciók, új művészeti irányok keresését és bemutatását, a műfaji határokat hol átlépő, hol azokat ötvöző produkciók műsorra tűzését.

**Továbbra is** szeretnénk bemutatni a hazai és külföldi alkotók új energiáiból, útkereséseikből született és megszülető, új formákból álló műveit, hogy nézőinknek biztosítsuk azt a fajta kikapcsolódást, mely elgondolkodtatva, esetenként meglepően szórakoztat, és nem hagyja közömbösen a jegyet vásárlókat.

**Továbbra is** fontosnak tartom, hogy a Trafó ugyanolyan lehetőséget biztosítson a magyar és a külföldi alkotóknak.

**Továbbra is** elengedhetetlennek tartom, hogy a Trafó **dinamikusan reagáljon az aktuális szociális, társadalmi problémákra.**

**Továbbra** sem kívánjuk az intézményt egy műfajnak sem elkötelezni.

Az általunk működtetni kívánt Kortárs Művészetek Háza továbbra is a legszélesebb művészeti és alkotói spektrumból válogatja programjait, ahol a minőség az elsődleges szempont.

Budapest, 2012. május 31.

**Haraszti Zsolt**

Oldal: 4 / 47

## A TRAFÓRÓL

### AZ ÉPÜLET TÖRTÉNETE

Az 1909-ben épült Liliom utcai – egykor Dél-Pesti trafóház az ipari szecesszió jellegzetes alkotása. A 1960-as évektől az épület elvesztette eredeti funkcióját, több tulajdonosváltást követően is állapota fokozatosan romlott. Az 1980-as évek végére egy erősen lerobbant, gazdátlan épület képét mutatta, amit 1991-ben egy hazánkba érkező francia anarchista művészcsoporth Györffy Sándor képzőművésszel karöltve „elfoglalt” egy művészeti fesztivál erejéig. A *Festival Résonances* irányította a figyelmet a házra, amit később - Szabó György ötlete alapján - a Budapesti Önkormányzat a meg nem rendezett világkiállításból fennmaradt pénzből vásárolt meg, hogy azt a legendás Andrassy úti Fiala Művészek Klubja (FMK) jogutódjaként átépítse egy, a mai kornak megfelelő, többfunkciós, magas színvonalon felszerelt, kortárs művészeti központtá.

Az üresen álló ipari épületekbe betelepülő művészeti központoknak, kulturális intézményeknek évtizedekre visszanyúló hagyománya van Európa nyugati felében. Az 1998-ban megnyílt Trafó Kortárs Művészetek Háza elsőként állt be Magyarországon ezek sorába.

### AZ ELMÚLT 13 ÉV

Az első előadástól, Bozsik Yvette Társulatának svájci koprodukcióban született darabjától kezdve, a Trafó olyan hazai és külföldi előadók, előadások, koncertek és kiállítások létrehozására és bemutatására törekszik, melyek a legszélesebb körű műfaji környezetből, magas színvonalon hozzák létre produkcióikat.

A Trafó az elmúlt 14 évben a következetes szakmai munkának köszönhetően az egyik legismertebb befogadó hely lett nem csak itthon, de Európában is, sőt jó híre eljutott a „tengeren túlra” is. Ennek a sikernek nem csak az intézmény a nyertese, hanem a hazai kortárs, független előadóművészek is, hiszen rajtunk keresztül Ők is lehetőségekhez, ismertséghez juthattak, juthatnak, valamint a közönség, akik betekintést nyerhetnek a világban folyamatban lévő művészeti irányzatokba.

Az elmúlt közel másfél évtized alatt olyan hazai előadók léptek fel itt, mint Bozsik Yvette és Társulata, Frenák Pál és Társulata, Horváth Csaba és a Forte Társulat, az Artus Színház, Pintér Béla Társulata, TÁP Színház, a HOPPart, a KOMA, dolgoztunk a FÜGÉvel és az Orlai Produkcióval, olyan nemzetközi hírességeket láttunk vendégül, mint a Compagnie Marie Chouinard, a Station House Opera, a Royal Shakespeare Company, a Cirkus Cirkör, a Societas Raffaello Sanzio, a DV8, a Rimini Protokoll, olyan zenészeket hallgathatott közönségünk, mint a Coco Rosie, a Tiger Lillies, Archie Shepp, Joey Baron, Iva Bittova, kiállításinkon szerepelt többek

között Jan Fabre, Andreas Fogarasy, Pacsika Rudolf, Arthur Zmijewski, vagy a most éppen a LUMU-ban kiállító Société Realiste

Mint az a felsorolásból is jól látszik, a Trafó programkínálata a lehető legszélesebb műfaji spektrumot próbálta lefedni, és ez szándékaink szerint a jövőben sem lesz másképp.

## **A TRAFÓ HELYE ÉS SZEREPE A HAZAI KULTURÁLIS ÉLETBEN**

A Trafó ma Magyarországon az egyetlen olyan befogadó színház, amelyben a hazai és nemzetközi kortárs művészet minden ága megjelenési lehetőséget kap. A nemzetközi produkciók bemutatásával ösztönzően hat a hazai alkotókra, új, friss irányok mentén ad betekintést Európa és a világ aktuális művészeti irányvonalába. A bátor, kísérletező, nem ritkán szokatlan előadások a közönségnek is lehetőséget adnak az elmélyülésre, és a magas színvonalú kikapcsolódásra.

A Trafónak, mint más színházaknak is, feladata az esztétikai nevelés, a közízlés formálása, gondolatok közvetítése, kérdések felvetése, egyfajta útmutatás a mindennapok akadályainak leküzdéséhez. Ehhez jó programot kell „csinálni” olyan előadásokkal, koncertekkel és kiállításokkal, melyek alkotói tehetséggel, produkcióikkal vállalják ennek súlyát, felelősségét.

Mi is a Trafó, és a mi fő célunk?

Természetesen elsődlegesen ezután is a kortárs művészetek bemutatása, valamint az intézmény ismertségének továbbfejlesztése, hogy a kortárs színház, tánc, képzőművészet és zene minél nagyobb közönséghez eljuthasson: nemcsak egy szűk szakmai nézőréteg áll gondolkodásunk középpontjában. Hisszük ugyanis, hogy a Trafóban bemutatott darabok színvonala megmarad, sőt továbbemelkedhet úgy is, hogy a tervezett előadások nemcsak elgondolkodtatóak lesznek, de szórakoztatóak és újszerűek, kreatívak is.

A Trafó kulturális missziót végez, az estéről-estére bemutatott előadások azonban többrétegűek, így a tömegekhez is szólnak. Olyan társadalmi és kulturális szerepvállalás ez, amelyet csak kevés intézmény vállal fel és visz véghez sikerrel.

Ez az itt dolgozóktól is nyitott, elfogadó és befogadó gondolkodásmódot követel. Nem lehetünk csak a saját ízlésünk, véleményünk, vagy pusztán eddigi ismereteink foglyai. Nagyon fontosak az új információk, és a bennünket körülvevő kulturális tér változásának nyomon követése. Ez a befogadó közeget, azaz a közönséget is arra ösztönzi, hogy nyitottabb, érzékenyebb legyen. A tolerancia, a multikulturális attitűd persze mindig kiegészül, és összhangban van a hagyományok tiszteletével. Egy biztos: a korlátokat feszegetni kell!

Az útkeresés persze sok kérdést felvet, hisz egyszerre van jelen a technológiai megoldásokban, a gondolkodásban, az esztétikai részletekben is.

A Trafó minden esetre olyan intézmény kíván lenni, amely az új értékek teremtése, a tehetséggondozás és a közönség igénye mellett figyelembe veszi a „hogyan-t” is. Azaz meg kell férnie, sőt találkoznia kell a szórakozás igényének az esztétikai, művészi élménnyel, valamint a mindenkit izgató társadalmi kérdésekkel is.

A Trafó feladata kifelé a kulturális értékek közvetítése, de nem szabad elfeledkezni a technikai és logisztikai háttér biztosításáról sem. Ugyanilyen szükség van olyan fórum biztosítására, amely közvetít a szakmai közeg és a közönség, a szélesebb nyilvánosság párbeszédében.

A Trafó befogadó színház, nincs saját társulata. A program összeállítása nem annyit tesz, hogy egymás mellé helyezzük az itt fellépni vágyók programjait, hanem azt jelenti, hogy válogatunk, kezdeményezünk, generálunk. Azt jelenti, hogy döntünk, és felelősségünk van a döntésben. Hogy szerkesztünk, irányokat szabunk meg, tematizálunk és kontextust teremtünk. Hogy az egymásmellettség, egymásutániságok nem esetlegesek, hanem tudatosak. Hogy minél kevesebbet szeretnénk a véletlenre bízni. Hogy nem keresztmetszetet akarunk bemutatni, áldemokratikusan a *virágozzék minden virág* jelige értelmében. Több alapvető tényezőt kell figyelembe vennünk, többféle érdekcsoport között kell egyensúlyozni: folyamatosan figyelniük kell közönségünket, fel kell mérniük, ismernünk kell igényeiket, tűrő- és befogadóképességüket. Ugyanakkor tisztában kell lenniük a fellépő, fellépni vágyó művészek képességeivel, lehetőségeivel, kapacitásával, saját anyagi- és marketing korlátaikkal és csak ezeknek a „résztudásoknak” a birtokában tudunk eseményeket generálni, művészeket meghívni, illetve felkérni, így tudjuk összeállítani a programot, amelynek (havi bontásban is) tükröznie kell a Trafó világlátását és művészetfelfogását.

## A TRAFÓ KÖZÖNSÉGE

A gazdasági válság az élet minden területén érezteti hatását, így nem mentesül ettől a kulturális szféra sem. Nem csak az előadások létrehozói, a művészek, a játszóhelyek vannak nehéz helyzetben, hanem a közönség is. A nézők is jobban megnézik, mire költenek, ezért megtartásuk fontos eleme, hogy olyan előadásokkal várjuk őket, melyek magas színvonalon, aktuális témafelvetéssel, korszerű előadásmóddal tesznek fel kérdéseket, ébresztenek gondolatokat. Az innovatív, máshol nem látható produkciók befogadása a közönség megtartásának leghatékonyabb módja lehet.

Míg egy klasszikus repertoár színház esetében, idővel jól körvonalazódik egy műfaji profil, addig a mi esetünkben sokkal szélesebb a produkciós paletta. Ez azt is jelenti, hogy egymást követő napokon teljesen másfajta előadást is bemutatathatunk, így például az egyik nap egy magyar táncelőadás fiatal alkotói, majd másnap egy kortárs külföldi színházi előadás, míg harmadnap egy kortárs komolyzenei koncert is bemutatásra kerülhet. Ez mind más és más közönséget feltételez, ebből

kikövetkeztethető, hogy a közönségünk erősen differenciált. Természetesen létezik egy általunk jól körvonalazott célcsoport, azonban a közönség körülbelül 40%-a jelen pillanatban így is alkalmi látogató, a legkülönbözőbb korosztályból.

Az elmúlt években folytatott közvélemény kutatások alapján ismert a Trafó elsődleges célcsoportja, amely a budapesti végzős egyetemista közönség, illetve az egyetemet már elvégzett fiatal generáció.

E korosztály mellett folyamatosan nyitni kívánunk a fiatalabbak felé is, ezt szolgálja többek között beavató programunk, diák kedvezményeink is, ugyanakkor az idősebb, egzisztenciáját már megalapozott korcsoportot is be akarjuk vonni magas művészi színvonalú előadás-kínálatunkkal, és a hozzájuk társuló szolgáltatásokkal, akciókkal (pl. online jegyvásárlás, többféle bérlet, stb.)

## TERVEK

A következő öt évben szeretnénk folytatni azt a sikeres munkát, ami a Trafó hírnevét, elismertségét megalapozta. Továbbra is a körültekintő, organikus építkezés jellemzi majd a házat, ami a kortárs művészet minden ágának bemutatásával biztos pillére lesz a hazai kulturális életnek.

Olyan intézmény működtetése a célunk, ami a művészi innovációra helyezi a hangsúlyt és műfaji határok nélkül támogatja a kortárs művészet társadalmi integrációját. Ennek a folyamatnak fontos eleme a művészek és a közönség összekapcsolása különböző eszközökkel, így folytatni kívánjuk az előadások előtti Különórákat, az előadásokat követő Közönségtalálkozókat, valamint Beavató Programunkat is.

Kettő az egyben – mondhatnánk. Azaz a határok feszegetése közben szem előtt kell tartani a jó tradíciókat. Miközben támogatjuk a folytonos változást és kutatjuk a megújulás lehetőségeit, megőrizzük a meglévő értékeket is.

Sokszínűség, megannyi befogadói szempont – fontos kritériumai egy igazán jó, értékelhető programnak. Ha ezt jól kommunikáljuk, az már fél siker. A többi estéről-estére dől el.

**Az igazgatóváltás elhúzódása miatt az új igazgató kész őszi programot kap, melynek lebonyolítása nem mentes a kihívásoktól. A műsortervet a jelenlegi stáb állította össze, ők kötötték meg a szükséges megállapodásokat, ezért az előadások leszervezése szempontjából jelenlétük, munkatapasztalatuk garanciát, biztonságot jelent mind a Trafó, mind a vendégművészek számára.**

A Trafó, nemzetközi hírnevének köszönhetően, egyre jobban tudja segíteni a hazai alkotók integrálódását a nemzetközi művészeti vérkeringésbe. Ez a feladat továbbra is működésünk egyik meghatározó eleme, így tovább keressük azokat a lehetőségeket, melyek segítségével sikeresen teljesíthetjük ezeket a feladatainkat is. Ennek egyik folyamatban lévő lehetősége, a tánkra, nem kizárólag előadók/előadások cseréjére, hanem a képzésre, oktatásra is fókuszáló **DÉPARTS**



program, melyben továbbra is szívesen hívjuk magunk mellé partnerül a Műhely Alapítványt, A Budapest KortársTánc Főiskolát, a Kontakt Budapestet.

Kötelességünk **nemzetközi produkciók és alkotók munkáinak** itthoni **megismertetése**. Az intézmény már eddig kialakult jelentős (és reményeink szerint tovább bővülő) kapcsolatrendszerére és stabil nemzetközi hírnevére kötelességünk építkezni: nemcsak előadások importja okán, legalább annyira fontos, hogy hazai alkotók számára új lehetőségeket biztosítsunk külföldi együttműködések megvalósításával, koprodukciók létrehozásával. Ehhez a fajta két irányú munkához elengedhetetlen, hogy a Trafó újabb európai hálózatokhoz csatlakozzon. Korábbi cirkuszprojektünket - **Circle Around** - szeretnénk folytatni – más francia, horvát, cseh partnerek együttműködésével, a **Circostrada** hálózat segítségével, és nagyon fontosnak tartom azt is, hogy együttműködjünk a **Temps d'Images** hálózatban már megismert német, olasz, román és francia partnereinkkel.

Fontos továbbá a hagyományban gyökerező produkciók bemutatása, melyek ugyan úgy hatással lehetnek napjainkra ma is, mint egykoron, és felléptetésük magas színvonalú produkciókat eredményez, mint zenében az „Az indiai klasszikus zene mesterei” és a „Gift VI. szakrális transz-zenei sorozat”.

Fontos, hogy bemutassunk olyan produkciókat is, melyek ma már klasszikusnak számítanak, de mind mondanivalójukkal, mind kifejezési módjukkal, technikájukkal a mai napig aktuálisak, és Magyarországon még nem láthatta a közönség. (pl. Rosas, Compagnie Marie Chouinard)

## A TRAFÓ PROGRAMSZERKEZETE

### Tánc, színház, cirkusz

A szerkesztés alapelve hosszútávon egy olyan háromszintű programstruktúra kialakítása, amely két játszóhelyet szolgál ki: a **300 fős nagyterem** mellett 2013 őszétől terveink szerint „munkába” áll a **60-70 fős kamaraterem** is. Ezzel nagy lépést tehetünk a Trafóban fellépő külföldi és magyar alkotók, valamint a közönség jobb kiszolgálása érdekében. Egyfelől tehermentesíteni lehet a nagytermet, több időt tudunk biztosítani próbákra, az egyes előadások Trafóba történő adaptálására, másfelől meg tudunk hívni olyan produkciókat is, amelyek ugyan nem feltétlenül tudnak 300 érdeklődőt megszólítani, mi mégis akár **újszerű eszköztárunk**, fontos társadalmi **témafelvetésük** okán érdemesnek látjuk meghívásukat. A harmadik szint, amelyet fontosnak tartunk képviselni **a középiskolásokat célozza meg**, hiszen a Trafót mi **oktatási intézménynek** is gondoljuk: több olyan hazai és külföldi produkciót emelünk be a programba, amely elsősorban a fiatalok, a középiskolások számára lehet érdekes. Ehhez illesztjük beavató programjainkat. Így alakul majd egy **második**, úgynevezett **oktatási repertoár**, amely a fiatalok számára garantáltan színvonalas, igényes, vonzó előadásokat biztosít. A Főváros 2011-es oktatási pályázata nagyban hozzájárult ahhoz, hogy ezen a területen minőségi és mennyiségi munkát is végezhessünk és csak remélni merjük, hogy ebben a munkában a tanárok és a beavató terület szakmai munkatársain túl továbbra is számíthatunk a Főváros támogatására.

Az új szerkezet lehetővé teszi majd azt is, hogy több lehetőséget biztosíthassunk külföldi és természetesen magyar bábelőadásoknak. A kisebb helyszín azt is lehetővé teszi, hogy az újdonságokra rugalmasabban reagálva **fésüljük össze** a két helyszín programját, és folytassuk azt az utat, amely a 2011/12-es szezonban a Tündérgyár játszóhelyként bevezetésével indult el. A múlt szezonban egy erre a helyszínre készült és kettő „örökölt” darabbal, havi átlagosan 4 előadással működtettük bérelt helyszínünket, a Trafó kamaratermében ennél jóval több, ide álmodott előadással számolunk.

A Trafó eddigi programszerkesztési nyomvonalát követve szeretnénk továbbra is nem egyes előadásokban gondolkodni, hanem tematikus, műfaji egységekben. Ahogy zene programunkban már jól beváltak a sorozatok, színház és tánc területén is próbáljuk ezt az irányt tartani. Folytatjuk a **200% tánc** sorozatot – hiszen a Trafó közönsége már ismeri ezt a ”brandet”, ahogy **cirkuszsorozatunkat** is. Újdonság lesz a **Friss, magyar** – sorozatot indítunk, új rövid magyar táncprodukciók bemutatására – némileg átalakítva-folytatva a korábban a Műhely Alapítvány által működtetett Inspiráció sorozatot, ahol az ötlettől a bemutatóig megpróbáljuk követni, dramaturgiai/rendezői tanáccsal segíteni a fiatal, kezdő alkotók munkáit.

2013-tól új bérletsorozatot szeretnénk indítani az általában csak „gyerekműfajnak” gondolt bábszínházi előadásokkal a fókuszban. Világszerte sok olyan bábelőadás jön létre, melyek a bábjáték hagyományainak szem előtt tartásával, ugyanakkor a modern színház elemeivel bővölik el nézőiket, mint a budapesti közönség előtt szerepelt **Stephen Mottram** előadásai, vagy a legendás **Handspring Puppet Company**. A hazai színházművészetben belül is egyre markánsabb szerephez jutó bábművészet olyan összművészeti előadásokat hoz létre, melyek technikai eszközparkjuk, társadalmi mondanivalójuk, egyedi látásmódjuk révén méltók a hazai felnőtt közönség figyelmére is.

A Trafónak komoly **a felelőssége**, amikor új produkciók létrehozását támogatja: hiszen gyakran előfordult az utóbbi időben, hogy egy sorozatnál (2-3 előadásnál) többet nem került műsorra a produkció. Rossz ez az alkotónak, rossz a bemutatására vállalkozó színháznak – egy előadás generálásánál több a dolgunk. Ezért amikor csak programszerkesztéssel lehetőség van erre, be szeretnénk vezetni a **munkabemutatók** rendszerét, amikor akár a próba helyszínén az alkotók a Trafóhoz lazán kapcsolódó szakma (szakírók, dramaturgok) egy szűk csoportjának megmutatja, hol is tartanak az adott produkciók létrehozásában, milyen irányba tart az adott előadás.

## **A programszerkesztés lehetőségei**

A Trafó továbbra sem képes arra, hogy az egyes produkciókat önmaga, minden támogatás nélkül állítsa ki. Ezt azonban nemcsak az anyagi korlátok mondatják velünk, hanem ezt diktálja az általunk preferált **működési struktúra** is. Fontosnak gondoljuk, hogy fiatal, dinamikus alkotóknak és már ismert, bevezetett nagy neveknek egyaránt lehetőséget biztosítsunk, és saját és partnereink lehetőségeit is ismerve más-más módon próbáljuk meg őket eljuttatni a Trafóbeli premierig. Azokkal a társulatokkal, amelyek komolyabb infrastruktúrával rendelkeznek, ahol professzionális menedzser irányítja a működést, könnyebben megoszthatók a feladatok, akár a megfelelő anyagi háttér, akár az előadás promóciós és marketinges hátterének biztosítása. A hármas programstruktúra mellett kialakuló kevésbé hektikus ügymenet pedig lehetővé teszi a egy mélyebb, egymásra jobban építő együttműködés, összedolgozás kialakítását.

## **Partnerintézmények itt hon és külföldön**

Továbbra is bízunk abban, hogy a Trafó megkerülhetetlen helyszíne és programszervező partnere maradhat a főváros jelenleg **Café Budapest** nevet viselő kortársművészeti fesztiváljának, hiszen építhet a Trafó munkatársainak jártasságára, ismertségére és elismertségére ezen a területen. Fontos együttműködő partnerünk volt a most anyagi nehézségekkel küszködő **Kortárs Dráma Fesztivál** – misszióink is azonos célokat fogalmaznak meg -, eddigi együttműködésünk lehetővé tette, hogy olyan előadások jussanak el Budapestre, amelyeket külön-külön nem állt volna

módunkban bemutatni (gondoljunk csak a KDF amerikai programjának trafóbeli előadásaira). A **MU Színház**sal már eddig is szoros kapcsolatot ápolunk – elég a Lábán-díjjal fémjelzett együttműködésünkre gondolni, ezeket a szálakat a jövőben szorosabbra igyekszünk fűzni: az egyeztetett, egymásra épített programstruktúra, a (tematikusan) összekapcsolható programok közös promóciója, a közös Trafó-MU bérletek bevezetése révén. Ennek az új minőségű együttműködésnek az első példája a 2012 szeptemberében a Trafóban és a Muban zajló *Goli generáció* (munkacím) programsorozat megvalósítása lesz. Legrégibbi partnerünk a **Műhely Alapítvány**, velük, ha 2013-tól új helyszínre is költöznek, ugyanúgy folytatjuk a közös munkát, mint a **FÜGÉ**vel, és **SÍN**nel és remélhetőleg az **Orlai Produkció**val.

Annak ellenére, hogy a Trafó társ szervezetei/intézményei/partnerei főleg a független szférából kerülnek ki, a „**kőszínházi**” világgal kevés ütközési-kapcsolódási pontunk van, itt és most szeretnénk deklarálni, hogy az érintkezési felületeket bővíteni szeretnénk: nemcsak nyitottak vagyunk rövid- és akár hosszabb távú együttműködésre, hanem a **kapcsolatépítésben kezdeményező**ként is igyekszünk részt venni, hiszen ezzel is elősegítjük a hazai előadóművészet (egészének) **fejlődését**.

### **Lábán-díj**

A Trafó és a **MU Színház** a magyar kortárs tánc legszínvonalasabb alkotásainak és alkotóinak elismerésére és népszerűsítésére **2005 őszén** szakmai díjat alapított. A XX. századi európai modern táncművészet legjelentősebb újító személyiségéről, Lábán Rudolfról elnevezett elismerés odaítélésére az alapítók olyan **független esztéták, kritikusok és szakújságírók** közösségét kérték fel, akik évek óta rendszeresen elemzik, értelmezik és népszerűsítik a kortárs tánc-szcéna jelenségeit. A legjobbak közé sorolt koreográfiák alkotói közül ketten 2011-ig pénzjutalomra számíthattak, az elismerést alapító két fővárosi színház felajánlásának köszönhetően a fél- és másfélmillió forintos összeget a művészek következő előadásukhoz használhatták fel. A 2011 évre vonatkozó, 2012-ben átadott díjak azonban már csak eszmei értékűek voltak, az intézményeket sújtó pénzügyi korlátozások következményeként pénzdíjjal már nem jártak. Fontosnak tartom, hogy a Lábán-díj presztízse megmaradjon, ezért szeretném, ha **jövőjét átgondolnánk a társalapítóval**.

### **Nemzetközi együttműködés**

Az uniós pályázatok kapcsán számtalan intézmény működését, programstruktúráját, „gondolkodásmódját” ismertük meg – és ha ezek közül néhányval már nem is köt össze minket egy-hosszabb rövidebb távú európai projekt, továbbra is folytatni kívánjuk az együttműködést – még ha más minőségi és pénzügyi szinten is. Nagyon sokat tanultunk eddig is az olyan jelentős, a Trafóhoz hasonló profilú

intézményektől, mint például francia **La Ferme du Buisson**, a **cent quatre, paris**, a berlini **HAU** vagy a zürichi **Gessnerallee**, hogy a jelentős európai fesztiválokkal (**Kunstenfestivaldesarts-Brüsszel**, **Alcantara-Lisszabon**, **Malta Festival-Poznan**, stb.) folytatott együttműködések nem is említsem, de nagyobb hangsúlyt szeretnénk fektetni egy eddig kissé elhanyagolt területre, a **regionális együttműködésre**, ezen belül is jobban fókuszálni a **határontúli magyar területek kortársművészeti** kezdeményezéseire. Ezek a frissen kiépülő kapcsolatok nemcsak nagyobb merítési lehetőséget teremtnek, nemcsak szélesítik a potenciális fellépők körét, hanem egy **szorosabb kooperáció** a jelentős fesztiválokkal, kulturális centrumokkal csökkentheti minden partner kiadásait is. Így fontosnak tartjuk, továbbra is együttműködjünk a **kolozsvári Colectiva A-** val (velük a Temps d'Images során kerültünk közelebbi kapcsolatba), a **zágrábi Dance Centerrel** (partnerek voltunk a **W\_est-Where** uniós projektben), a cikuszprojekt keretében megismert, szintén **zágrábi Festival novog cirkusával**, a **Constanza Macras** projekt során partnerünké lett **prágai Nova Scénával**. Együtt kívánunk működni a **sepsiszentgyörgyi Reflex Fesztivállal**, a **nyitrai fesztivállal** (Festival Divadelno Nitra) és természetesen a kiváló **szabadkai** kezdeményezésekkel. Számolni akarunk a két jelentős bécsi fesztivállal: a **Wiener Festwochen**nel és az **Impulstanz**cal, és a szintén bécsi befogadó színházzal a **BRUT**tal is. A cél nem kizárólag koprodukciónak létrehozása, hanem - a hasonló profil okán – például külföldi társulatok közös meghívása, költségek megosztása.

Tapasztaltuk már, hogy a külföldi alkotók (fiatalabb generációjának) formanyelvét, témafeldolgozását, szemléletmódját a magyar közönség gyakran nehezen tudja **feldolgozni, értelmezni**, ezért nagyon fontos ezeknek a produkcióknak a kontextualizálása, tematizálása. Erre a **kihívásra** nemcsak az előadásokhoz és kiállításokhoz kapcsolódó elő- és utófoglalkozások, felkészítő programok jelenthetik a választ, hanem a bemutatás helyszínének gondos kiválasztása, a kamaraterem és a nagyterem dinamikus használata is lehetőséget teremt arra, hogy a mainstream közízléssel némileg szembefordulva, kisebb, értő közönségnek is meg tudjuk mutatni, melyek az aktuális trendek a világban.

### **Magyar partnereink, akikkel a jövőben is együtt kívánunk működni:**

- ARTUS
- BLOOM!
- Bor Judit
- Budapesti Kortárástánc Főiskola
- Fehér Ferenc
- Forte Társulat
- Frenák Pál társulata
- Gál Eszter/Kontakt Budapest

- Gergye Krisztián
- Hódworks
- HOPPart társulat
- Kabóca Bábszínház
- Kálmán Eszter
- Krétakör
- Majoros Ági
- Panodráma
- Pintér Béla és társulata
- Proton Színház/Mundruczó Kornél
- Réti Anna
- Szputnyik
- TÁP Színház
- Természetes Vészek Kollektíva
- Titkos társulat/Kárpáti Péter
- Tünetegyüttes
- Urbán András Társulata
- Vaskakas Bábszínház

## **Külföld**

Külföldi produkciók létrehozására általában ritkán vállalkozunk, akkor is legfeljebb koprodukciós partnerként. Kész előadások meghívását külföldi intézetek, alapítványok és pályázatok több-kevesebb támogatása mellett tudjuk **csak** megvalósítani. Ahhoz, hogy pontosan tisztában legyünk a nemzetközi irányokkal, trendekkel, a „felhozatallal” a Trafó munkatársainak utazni kell, előadásokat nézni, társszervezetek képviselőivel találkozni, egyeztetni. A Trafó több nemzetközi hálózatnak tagja, elemi érdekünk folyamatosan részt venni ezeknek a hálózatoknak a munkájában, hiszen nemcsak mi jutunk így információhoz, kapcsolatokhoz, hanem ezzel is próbáljuk támogatni a **hazai művészeket**, jelentős fellépési lehetőségekhez és koprodukciós partnerekhez juttatva őket. Elengedhetetlen, hogy évente kétszer részt vegyünk a kontinens legnagyobb színházi szervezete, a brüsszeli székhelyű IETM (Európai Informális Színházi Találkozó) találkozóin, részt vegyünk a Circostrada munkájában.

**Partnereink, akikkel a jövőben együtt kívánunk működni** ( természetesen ez a lista folyamatosan változik, ahogy újabb produkciók készülnek):

- Amit Drori (II)

- Ballet Preljocaj (F)
- Chris Haring/Liquid Loft
- Claudio Stellato (B/I)
- Compagnie Marie Chouinard(CAN)
- Dave St. Pierre (CAN)
- Divadlo Drak (CZ)
- Emmanuel Gat (F)
- Erna Ómasdóttir (IZL)
- Forced Entertainment (GB)
- Ilka Schönbein (D)
- Ivo Dimchev (NL/BL))
- Káldor Edit (NL)
- Lizbeth Gruwez (B)
- Meg Stuart (B)
- Miet Warlop (B)
- Mummenschanz (D)
- Naivni Divadlo (CZ)
- Non Nova (F)
- Philipp Gechmacher (A)
- Rimini Protokol (D/CH)
- Rosas (B)
- Salamon Eszter (HU/D)
- Sidi Larbi Cherkoui (B)
- Space (HU/NL)
- Thomas Hauert (B)
- Ultima Vez/ Wim Vandekeybus (B)

## A 2012/2013 –as évad

A 2012/2013-as évad első felének programját készen kapjuk, a második félévben a francia ARTE kulturális csatorna támogatásával folytatni kívánjuk, ha a szokottnál kisebb mértékben is, a Temps D’Images fesztivált, melyre meghívjuk a francia/albán **Angelin Prejlocaj** vezette francia társulatot, az osztrák **Chris Haringet**, szervezünk **munkabemutatókat** és egy magyar bemutatót is tervezünk. Az évad második felében is folytatjuk a **cirkusz sorozatot**, és azon vagyunk, hogy a belga **Ultima Vez** társulat is eljöjjön a Trafóba, az izlandi **Erna Ómasdóttir** is bemutathassa legújabb, nagyon izgalmas csoportos produkcióját (nem véletlenül fogalmazok óvatosan ennek az előadásnak az esetében nagyon nehéz a műfaji kategorizálás). Műsorra szeretnénk (végre) tűzni a Németországban élő magyar táncos/koreográfus **Salamon Eszter *Dance for Nothing*** című szólóprodukcióját is, nemcsak önértékénél fogva, hiszen ez az előadás kiváló példa, hogy a kortárs zene (John Cage) és a kortárs előadóművészet milyen szorosan kapcsolódik, egyik műfaj hogyan határozza meg a másikat – így ez az előadás remekül használható pedagógiai/oktatási célokra is. Tavasszal új bemutatót tervez intézményünkben **Gergye Krisztián** és a **TÁP Színház** is.

## Közönségnevelés

Szűkebb értelemben a Trafó, tágabb értelemben a kulturális intézményrendszer egészének fontos **a kortárs művészetek megismertetése, eljuttatása** a fiatalokhoz, **mondhatjuk azt is, integrációja**. Kötelességünk nemcsak saját közönségünk építése, hanem közönségünk „nevelése”, a befogadás fejlesztése is – a könnyebb befogadhatóság érdekében meg kell teremtenünk az egyes előadások kontextusát, el kell juttatnunk a nézőkhöz a kapcsolódó ismereteket, témákat. Folytatni kívánjuk a beavató programot (lásd erről később részletes terveinket), több kapcsolódó **workshopot, munkabemutatót** tervezünk – szeretnénk, ha **átláthatóbb, megérthetőbb, megmutathatóbb, megélhetőbb, nyilvánosabb** lenne a munka, amit végzünk. A produkciót megelőzően, annak tematikájához lazán kapcsolódóan továbbra is szervezünk – ismeretterjesztő szándékkal – bevezető előadásokat. **Negyedéveként szabadegyetemet** szervezünk majd, nem egyes produkciók köré szerveződően, hanem egy adott tematika mentén fontos és aktuális kérdéseket szeretnénk az egyes témák szakértőivel megvitatni. Ezeknek az akár gyakorlati, akár elméleti kérdéseknek a ki- és feldolgozásába a művészeti egyetemek doktorandus hallgatóit és oktatóit szeretnénk bevonni. Nem titkolt célunk, hogy ezzel egyfajta „szellemi központtá” tegyük az intézményt.



## Zene

A Trafó zenei programja szokatlanul **széles spektrumot** ölel fel (akusztikus és elektronikus kortárs klasszikus, multimédia, singer-songwriter, szakrális / transz, indiai klasszikus, aktuálpop, jazz, avantgard, stb) és igen széles körben nyert elismerést, sokak szerint az egyetlen olyan zenei profilt képviseli a hazai intézmények között, mely következetesen és kompromisszum-mentesen csakis **aktuális, magas minőségű produkciókat** mutat be. Nem véletlen, hogy külföldi koncertjeink több mint 90%-a egyben magyarországi bemutató is, legyen szó akár 20 vagy akár 85 éves előadóról.

A hazai zenekarok számára is **különleges presztízs** a Trafóban fellépni: ennek oka nemcsak a színházi tér és a színpad, az ültetett vagy állós elrendezés variálhatósága, hanem az akusztika és nem utolsósorban a professzionális és emberközeli együttműködés a Trafó stáb és a művészek között.

A koncerteken túlmenően a Trafó külföldi együttműködésekkel, pályázati lehetőségekkel, ajánlólevelekkel, munkatársai nemzetközi zenepiaci tapasztalatainak megosztásával segíti a hazai tehetségeket, az itthon már jelentős ismertségre szert tett zenészeket.

Havi 2 koncertjével a zene 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 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 szólítsuk meg,
- nem elhanyagolható szempont az sem, hogy minőségi aktuális zenével nagy számban és könnyen elérhető a fiatal (húszas-harmincas) generáció kultúrára érzékeny rétege, akik a Trafó épületébe lépve óhatatlanul találkoznak a ház teljes programjával is.

A koncertsorozat frissességét több tényező biztosítja:

- a **legújabb zenei trendek** követése
- zenei szerkesztőnk a legjelentősebb fesztiválok keretén belül workshopokon, előadásokon, szimpóziumokon vesz részt és előben is hallhatja azokat együtteseket, találkozik azokkal a zeneipari szakemberekkel, akik világszerte fenntartják és irányítják a zenekultúra folyamatos megújulását.
- a fesztiválok programszerkezete, promóciója, az előadások és magánbeszélgetések mindig választ adnak a folyamatosan változó piac által keltett kérdésekre, problémákra, **így ezeket összevetve a hazai helyzettel** megtalálható a válasz arra is, hogyan tudjuk a leoptimálisabban felhasználni zenei keretünket: olyan hiánypótló koncertek, magyarországi bemutatók szervezésével, melyek mind a szakma, mind a közönség számára lehetőséget nyújtanak arra, hogy találkozzon azzal a minőségi standarddal, amely a sikerhez elengedhetetlenül szükséges.

Az eddigiekhez képest egy fontos újítást tervezünk a zenei programon belül, amely több magyar zenekar számára biztosít fellépési lehetőséget a Trafóban: a nyugati fesztiválok mintájára itthon is **showcase elemeket tartalmazó, több színpadon zajló fesztivál(oka)t** szervezünk főként hazai együttesek számára. Ennek oka, hogy így olyan együtteseket is felléptethetünk, akik közönségtábora még nem akkora., hogy Trafós meghívásuk reális legyen, viszont a húzónevekkel támogatott, sok fellépőt felvonultató program teltházat, ezáltal szélesebb fórumot biztosít számukra is. Ezen eseményeken nyilvános workshopokat és beszélgetéseket is tartunk, elsősorban a szakma számára.

### **Terveink a következő évadra:**

- Csalog Gábor zeneszerzői estje – kortárs zene (ősbemutató)
- Arnab Chakrabarty – indiai klasszikus zene (magyarországi bemutató)
- Francis Dillon – énekes dalszerző, aktuálpop (magyarországi bemutató)
- Joe Lovano Dave Douglas Quartet – mainstream jazz (magyarországi bemutató)
- Chris „Daddy” Dave Quartet – abstract hip hop / wonky (magyarországi bemutató)
- Winged Victory for the Sullen – ambient / kortárs klasszikus / aktuálpop (magyarországi bemutató) továbbá: Nils Frahm, Olafur Arnalds

### **Hazai előadók:**

- Volkova Sisters,
- Quimby speciális színházi koncert,
- Slam Poetry Est,
- Akkezdet Phiai,
- Amobeá,
- Thrensemble + Plastic Septet

### **Irodalom**

Évek óta a Trafóban rendezik a **litera.hu** irodalmi portál szilveszteri programját – ennél szorosabbra szeretnénk fűzni velük a szálakat, ahogy a JAKkal is. Ez a szervezet rendezik az Impulzus esteket is.

### **A színházterem kihasználtsága**

A színházterem évad közben szinte százszázalékosan kihasznált, csak elvétve találni az előadások építése, bontása, illetve a játéknapok között üres időpontokat.

A Trafó színházterme egy technikailag jól felszerelt tér, ami sokoldalú használatra alkalmas. Számptalan koncert, színházi- és táncelőadás mellett konferenciáknak, tudományos előadásoknak is helyszíne volt már. Nem titkoltan a bevétel növekedést megcélzandó, több alkalommal szeretnénk ezt a teret bérbe adni, mint ahogy már

volt rá példa: film-, reklámfilm forgatáshoz, konferenciákra, egyéb, az előadóművészetén kívül eső programokhoz.

A terembérlések számának növelését elsősorban a nyári időszakra koncentrálnánk, hiszen ekkor, a színházi évad „holt idejében” lenne erre elsősorban mód.

Ugyancsak ebben az időszakban lenne mód olyan produkciók számára biztosítani nagytermi próbát, akik az évadban mutatják be új előadásukat a Trafóban, vagy külföldi turnék, vendégelőadások előtt keresnek próbalehetőséget. Ezzel is növelhetnénk a független társulatok támogatásának módját.

A Trafó emeleti stúdióját ezentúl nemcsak tánckurzusokra és táncpróbákra szeretnénk használni, hanem az **ARTE** kulturális csatornával folytatott együttműködés révén zenei-, dokumentum- és táncfilmek ingyenes vetítését is itt oldanánk nem – nem külső helyszínen.

## Vizuális művészetek/Galéria

A Trafó Galéria a Trafó alapítása óta autonóm programmal rendelkező kortárs képzőművészeti kiállítótér, profilját tekintve, **nemcsak befogadóhely, hanem produceri funkciókat is betölt**, vagyis saját maga generálja **kiállítások és helyspecifikus művek** létrejöttét. Ez rendkívül fontos ahhoz, kísérletező attitűdjét megőrizve folyamatos, minőségi programot tudjon közönségének nyújtani.

A Trafó Galériának közösségformáló funkciója is van, hiszen éves kiállítás-programja mellett, beszélgetéseket, konferenciákat és workshopokat is szervez aktuális kiállításaihoz kapcsolódóan. Minden kiállításához „múzeumpedagógiai” foglalkozásokat, tárlatvezetéseket, prezentációkat és vetítéseket szervez. Nem utolsó sorban pedig képzőművészeti témájú katalógusok, könyvek kiadásával is foglalkozik.

A Trafó Galéria fent említett funkciói, és 120 nm<sup>2</sup> variálható, átépíthető tere indukálják azt a szerepkört, amit a galéria Budapest jelenlegi egyetlen közép-méretű kiállítótereként betölt. Ma Magyarországon nincs más olyan képzőművészeti kiállítótér, amely programszerkezetével megpróbálna **hidat képezni**, mediálni a számos **alternatív és innovatív** kisméretű galéria értékes kiállításai, és az olyan **reprezentatív nagyméretű intézmények** és azok közönsége között, mint a Múcsarnok, vagy a Ludwig Múzeum – KMM. A Trafó Galéria mobilitása révén képes egyaránt gyorsan reagálni és bemutatni a legaktuálisabb nemzetközi képzőművészeti trendeket, és képes stabil produkciós háttérrel is biztosítani magyar képzőművészek számára. Mindkét tulajdonsága elhanyagolhatatlan egy sikeres kiállítótér működtetéséhez.

A Trafó Galériában a szélesebb közönség előtt bemutatkozó képzőművészek túlnyomó része a szűkebb szakmai közegében már egyértelműen bizonyított, jó minőségű munkát végző alkotó, aki már nem számít pályakezdőknek. A Trafó Galéria missziója tehát nem kifejezetten a pályakezdés segítése (erre számos a Trafó Galériával partneri viszonyt ápoló más galéria szakosodott, mint pl. Stúdió Galéria) hanem az, hogy lehetőségeket kínáljon képzőművészek számára pályájuk tovább építésére, formálására.

A Trafó Galéria kiállítási profilja **több elemből áll össze**, egyrészt **kuratori szelekció** alapján válogatott csoportos kiállításokból, másrészt **önálló kiállításokra** épít. Az önálló kiállítások exponáltabb bemutatási kerethelyzete jellemzően a **középgenerációs képzőművészek** felé történő nyitásként értelmezendő; míg a Trafó Galéria célja a csoportos kiállításai létrehozásával az, hogy **kontextust**,

**értelmezési környezetet** teremtsen az egy generációval fiatalabb képzőművészek művei számára.

A Trafó Galéria fontosnak tartja, hogy kiállítások kapcsán folyamatosan együttműködéseket generáljon hasonló profilú és méretű kiállítóhelyekkel, intézményekkel. Ez a **hálózatépítő tevékenység** ugyanis a legfontosabb eszköz abban a folyamatban, amelyben a Trafó Galéria két-oldalú és két-irányú kapcsolatok létrehozására törekszik. A Trafó Galéria **deklarált célja** ugyanis, hogy a magyar kortárs képzőművészetet ne elszigetelt, nemzetközi kontextus nélküli jelenségként mutassa be.

A Trafó Galéria **saját hagyományaira építve** jellemzően a magyar képzőművészet konceptuális tradícióira építő alkotók műveinek bemutatására fókuszál. Ugyanakkor nyitott az új-média, és a képzőművészeti installáció műfaja-felé is, de olyan klasszikusabb művészeti ágak kiemelkedő teljesítményeinek prezentálása elől sem zárkózik el a jövőben sem, mint a **képzőművészeti fotó**, vagy a **festészet**. A Trafó Galéria fontosnak tartja továbbá azt, hogy programjaival bizonyítsa, hogy a kortárs képzőművészet **képes dinamikusan reagálni** a társadalmunkban végbemenő szociális, gazdasági és politikai változásokra. A Trafó Galéria programjának egy másik súlypontja, hogy folyamatosan reagáljon lokális és regionális témákra, így kiállítás-programjának egyik jellemző kutatási területe Kelet-Közép Európa kortárs képzőművészete, és geo-politikai helyzete. Ezen **önreflexiótól** sem mentes kiállítások is fontos kommunikációs csatornák, a nemzetközi képzőművészeti szcénára felé.

#### **A Trafó Galéria tervei a következő évadra:**

- Szabó Dezső Magasfeszültség c. önálló kiállítása (2012. szeptember-október)
- Daniel Jacoby, Tamara Kuselmann és Vass Miklós műveiből rendezett csoportos kiállítás (2012. október-november)
- Komoróczy Tamás önálló kiállítása (2012. november-december)
- Szörényi Beatrix és Tibor Zsolt új munkáiból rendezett csoportos kiállítás (2012. január-február)
- a lipcsei GFZK (Galerie für Zeitgenössische Kunst) gyűjteményéből rendezett kiállítás (2012. február-március)
- RYBN (FR) művészcsoport kiállítása. Kurátor: Rózsás Livia. (2012. április-május)

#### **A következő kiállítási évadokra is készül a Trafó Galéria, az alábbi alkotók műveiből rendezett kiállítások megrendezésével:**

- Navid Nuur (NL)
- Csákány István és Petrit Halilaj (Kosovo)
- Ryan Trecartin (USA)
- az antwerpeni Extra City Kunsthallal közös, több helyszínen bemutatható csoportos kiállítás kidolgozása

#### **Kilépés az épületből/kiszakadás az épület jelentette kötöttségekből**

A Trafó befogadó jellege abban is megnyilvánul, hogy társintézményeket, társult helyszíneket, partnereket keres olyan produkciók esetében, amelyek nem színházi

térbe, vagy nem ilyen konkrét színházi térbe valók. Korábban partnerünk volt már a **Thália Színház**, a **Néprajzi Múzeum**, a **Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár**, a **Toldi Mozi**, a **MU Színház**, a **Flórián Műhely**, a **Művész Mozi**, a **Sín Kulturális Központ**, a **Merlin Színház**, a **Gödör**, a **Millenáris**, az **A38**. Együttműködő partnereink körét ki szeretnénk bővíteni, elsősorban IX. kerületi helyszínekkel. Zajlottak projektjeink köztereken már eddig is, például a a **Ferenc téren**, a **Ráday utcában** és a **Baross utcában**. Szeretnénk egyre többet az ilyen jellegű projektekből: utcai előadásokból, koncertekből, flashmob jellegű akciókból, installációk kihelyezéséből – ilyen jellegű akciót számtalan, a Trafóban már fellépett vagy ezután fellépő csoport valósított meg, a Tünetegyütttestől a BUTIn át Ágoston Béláig, velük szeretnénk ezen az úton tovább jutni.

### **On-line**

Lassan már nincs olyan szegmense az életnek, ahova ne tört volna be az internet. A mindennapi élet szerves része lett (és nemcsak a fiatalok körében) a közösségi site-ok világa. Formálódik egy új, sajátos nyelv, ahogy dinamikusan változnak a már kiépült informális csatornák is. Egy intézménynek, amelyik a Kortárs Művészetek Házának vallja magát, nemcsak művészeti programjában, hanem arculatában, nyelvezetében és az alkalmazott kommunikációs stratégiájában, csatornáiban is tükröznie kell ezt a folyamatos alakulást, változást.

# KOMMUNIKÁCIÓ

## Marketing-kommunikáció

A Trafó elmúlt 13 éve alatt folyamatosan változott a felhasználható kommunikációs eszközök tárháza. Az intézmény kommunikációs csapata pedig azon dolgozott, hogy egy átfogóan kidolgozott koncepció mentén ezeket az eszközöket mindig a saját céljainak az elérésére leginkább hatékony módon használja föl. A hangsúlyokat ezek mentén alakította az elmúlt években is, a cél pedig elsősorban egy egységes, széles közönség számára ismert brand kialakítása volt a területen, illetve az egyes minőségi események kommunikációja, amely külön-külön vagy valamilyen formában egymáshoz köthető módon kellett hogy eljusson a célközönséghez. A prioritás természetesen mindkét esetben az volt, hogy a Trafóba látogatók száma folyamatosan nőjön, illetve semmiképpen ne csökkenjen, a magas minőség megtartása mellett. Természetesen ehhez elengedhetetlen volt az évek során többször is a profil megújítása, és az egyes esetekben a stratégiában bizonyos mértékű hangsúlyváltás.

Úgy vélem, hogy az elmúlt 2-3 évben lezajlott profilváltás nagyban szélesítette a közönséget, és a kulturális területet is érintő recesszió sem csökkentette a Trafó közönségbázisát, így kijelenthető, hogy jó irányba halad az intézmény marketing-kommunikációja is. A következő időszak feladata elsősorban az lesz, hogy ezt az irányt megtartva tudjon további új eszközöket bevonni, és képes legyen, elsősorban a fiatalabb korosztály számára is, kultikus intézmény maradni a kialakult nagyobb piaci versenyhelyzetben.

## Célcsoport

A Trafó elsődleges célcsoportja továbbra is egy kultúrát aktívan fogyasztó budapesti értelmiségi réteg, akik életkora 25-35 év közé tehető. Azonban az utóbbi években érezhető egy lassú “előregedés”, azaz a törzsközönség széles rétege a kezdetektől mai napig a Trafóval tart. Ez elsősorban nagy érték, másodsorban viszont fontos jelzés, hogy a Trafónak a fiatal közönség újból és újbóli megnyerése hangsúlyos feladata kell legyen.

## Arculat

Egy intézményi profil kialakítása elengedhetetlen egy kortárs művészeti helyszín számára. Ez segít abban, hogy megfelelő képet alkothassunk a helyről, amely jelen esetben azt hivatott elérni, hogy a közönség számára is érthető és érdekes legyen a következő üzenet: a Trafó a hazai kortárs művészet fellelegvára, amely számára a minőség elsődleges. Az arculat terén a legnagyobb kihívás azonban az egységesség megteremtése, amely egy olyan sokszínű és a kortárs művészetek teljes repertoárját felvonultató hely esetén mint a Trafó, nem könnyű feladat, de az elmúlt évek tapasztalata azt mutatja, hogy a budapesti lakosság számára a Trafó név ismert és jól csengő fogalom, ha a kultúráról van szó.

## **Grafika**

A Trafó grafikai arculatának kialakításánál több fontos szempontot kell figyelembe vennie a marketing-csapatnak. Egyrészt hogy hordozzon olyan sajátos elemeket, amelyek csak a Trafóra jellemzőek, figyelembe véve egyúttal a programok heterogenitását, és a műfaji sokszínűséget, ügyelve arra hogy kitűnjön a többiek közül, ebben a lassan befogadhatatlanná váló hirdetési dömpingben. A másik fontos szempont pedig az, hogy minél több társadalmi réteghez eljusson a kortárs kultúra üzenete. Ezért arra kell törekedni, hogy valamennyi előadásunk plakátja, szórólapja, Internetes megjelenésünk csak a Trafóra jellemző, ahhoz köthető, visszatérő, egyértelmű elemeket tartalmazzon, így első ránézésre azonosítani lehessen a produkció helyszínét, segítse a közönség eligazodását a kulturális piacon. Ezzel együtt fontos cél, hogy a különböző stílusok szerint, célzottan használjuk például a sorozatok logóit, és műfaji megjelölésüket is.

## **A marketingstruktúra**

A Trafó jelenlegi, jól működő struktúrájának fontos része, hogy a több, egymást segítő kommunikációs pillér hatékonyan tud működni. Az elmúlt évek tapasztalata, hogy a jól működő ház, amely széles közönséget kíván vonzani, nem engedheti meg magának hogy a marketingen spóroljon. Ehhez elengedhetetlen, hogy a kommunikáció minden területe továbbra is működjön, amelyeken a következőket értem:

- Sajtókommunikáció
- Marketingkommunikáció
- Közönségkapcsolatok
- Online kommunikáció

Ez a négy fő csoport egészül ki olyan területekkel, mint a gyakornoki-, önkéntes-, vagy akár a beavató program, melyek segítségével a fiatalabb korosztály elérése válik könnyebbé.

## **Sajtókommunikáció**

Elsősorban a hétről-hétre változó programok megismertetése a feladata. De fontos eszköz a kontextus teremtésben, hiszen rámutat a kultúrával kapcsolatos legfontosabb trendekre, tendenciákra, problémákra, társadalmi jellemzőkre – hazai és nemzetközi szinten. Ehhez jó eszköz a társulatok bemutatása, az egyes előadások által felvetett problémákra való reflexió, amelyek egy-egy nagyobb interjú, vagy kritika formájában valósulhatnak meg leginkább.

Természetesen a sajtós feladata, hogy célzottan a média egyes területeit megszólítva igyekezzen a megfelelő területeknek eljuttatni a számukra érdekes információt, ezért műfajonként célzottan dolgozzon együtt különböző médiafelületekkel.

## **Közönségkapcsolatok**

A közvetlen, személyhez kötött kommunikációs munka tartozik elsősorban ide. A közönségkutatásainkból érkező visszajelzések alapján jól látható, hogy a személyesség szerepe elengedhetetlen.

A nézőknek fontos, hogy számukra ismert, illetve hiteles forrásból kapjanak információt az egyes eseményekről. A célzott hírlevelek, a törzsközönségnek szóló kedvezmények, az egyes műfajok kapcsán az új közönség direkt módon való megkereséséhez a közönség szervezésen keresztül vezet az út. Ennek egyik - közzínházakban jól bevált módja – a házon kívüli jegyértékesítés: főiskolákra, egyetemekre települ ki alkalmi jegyirodánk, amivel a fiatal generáció bevonása a legfőbb célunk.

## **Marketingkommunikáció**

A szélesebb közönség megszólításához, közönségépítéshez ez az eszköz alkalmas a leginkább. Ide soroljuk a klasszikus értelemben vett reklámmegjelenéseket, és a célzott specifikus, a közönség egy részét megszólító tevékenységeket is. Az évad előtt kialakított barter együttműködések segítségével olyan médiapartneri megállapodásokra van mód, amelyek lehetővé teszik a szélesebb körök eléréséhez a leghatásosabb eszközök használatát, mint például citylight plakátozás, a banner elhelyezések, a kivetítőkön való megjelenések, a PR cikkek, az újsághirdetések stb. stb. A marketing ezen eszközei teszik lehetővé a sokszínű műsorpalettához kapcsolható tudatos kampányszervezést.

Eredményes együttműködések tervezünk továbbra is az Outdoor területtel, rádiókkal, a nyomtatott sajtóval és online felületekkel.

## **Online kommunikáció**

Az online kommunikáció napjainkban meghatározza a fiatalok életét, ezért elérésükben nélkülözhetetlen szerepe van. Elsősorban a marketing-kommunikáció része, de mivel a Trafó Kortárs Művészetek Háza online kommunikációja évek óta egy a trendekre figyelő, azokkal folyamatosan kísérletező és hazai viszonylatban azokat sokszor meg is előző képet mutat, így hangsúlyosnak tartom, hogy továbbra is külön legyen kezelve, hiszen a közönségépítéshez, a fiatalok eléréséhez elengedhetetlen eszköz. Elsősorban a saját nemrég megújult honlap ([www.trafo.hu](http://www.trafo.hu)) és a kortárs művészetek területéről háttérinformációkat bemutató blog ([www.kortars.freeblog.hu](http://www.kortars.freeblog.hu)) a két fő eszköz. De a közösségi oldalak szerepe megkerülhetetlen, amelyben a Trafó igyekszik az élen járni, ilyen például a 10 ezer fős Trafó rajongói oldala a Facebookon, de hangsúlyos a többi Trafós profil is.

Az online területen a leghangsúlyosabb a megújulás, elengedhetetlen az új tartalmakkal és tartalmakon való folyamatos megjelenés, az újdonságok keresése és használata amit a következő években is kiemelten fogunk kezelni.



## **Tematizálás**

A marketingstruktúránk egyik célja, hogy a sokszínű előadás-palettánkon belül az intézményi egységes arculattal párhuzamosan különálló egységeket is létrehozson. Ez azt jelenti, hogy az egyes előadásokat tematizáljuk, megkönnyítve azok megismerését. Így jönnek létre olyan szegmentált közönségcsoportok, amelyekhez egy bizonyos érdeklődési körhöz tartozó nézők kapcsolódnak, felénk meghatározott előadásokat célzottan kommunikálunk. Ennek köszönhetően hoztuk és hozzuk létre most is különböző sorozatainkat, illetve kapcsolódó bérleteinket is (ilyen például a korábban taglalt 200% tánc, az új cirkusz sorozat, vagy az Alternatívák elnevezésű színházi bérletünk is). Ezekhez a tematizált előadás-csoportokhoz kapcsoljuk kommunikációs eszközeinket is.

## **Kommunikációs együttműködések**

A célzott marketing-stratégia része továbbra is a folyamatos munkakapcsolatok kialakítása partnerszervezetekkel, amelyekkel kölcsönös együttműködés során segítséget nyújtunk az egyes események promóciójában (cross-promotion). Együttműködésben állunk többek között a MU Színházzal, a Katona József Színházzal, a Merlin Színházzal, illetve a Művész Mozival, a Kino Mozival, a Cirko Gejzirrel, illetve a Ludwig Múzeummal, a Műcsarnokkal, továbbá az Akvárium Klubbal, az A38 hajóval, a Millenárisal, a WAMPPal, a Fogasházzal, a Jedermann Kávézóval vagy a Gerlóczy Kávézóval.

## **Kihívások , és feladatok**

Fontos hogy a kulturális területen felmerülő kérdéseket és a konkrét előadásokat szélesebb rétegeket érintő, társadalmi, gazdasági, kultúrpolitikai problémákat felvető tematika mentén tárgyaljuk, kommunikáljuk továbbra is.

Az elkövetkező időszak kommunikációs feladata, hogy a fiatalokat minél inkább a már kiépült törzsközönség részévé tudjuk tenni, illetve, hogy a ház alagsorában található klubot, galériát, és az újonnan megépülő kamaratermet hatékonyabban integráljuk az intézmény profiljába, bővítve programkínálatunkat és látogatóink számát.

## **VENDÉGLÁTÁS**

A Trafó jelenleg két vendéglátó térrel rendelkezik: a kávézó, ami egyben a színházi előtér is, főleg a meghirdetett programjainkra érkezők kiszolgálását látja el, valamint a klub/étterem, ami a ház alagsorában található, konyhával felszerelt, főleg zenés események, klub-jellegű rendezvények otthona.

2013 tavaszán pályázatot kell kiírni a vendéglátó egység működtetésére. Ennek előkészítése és lebonyolítása szintén tekintélyes feladat lesz. Célunk, hogy mind a két helyszínen maximális minőségben, széles választékkal várják a Trafóba érkezőket,

rendezvényeik színfoltjává váljanak a Trafónak, igazodva a Kortárs Művészetek Háza programjaihoz. Ennek elősegítéséért szándékunk szerint a klub programjának egy részét a ház programjaihoz illeszteni, munkatársaink szerveznék.

2013. elejére szándékozunk kidolgozni egy olyan működtetési modellt, amit abban az esetben szeretnénk bevezetni, ha a meghirdetett pályázat nem hoz megfelelő eredményt. Ebben az esetben saját működtetésbe vennénk át a kávézót és a klubot, így remélve bevételeink kiegészítését és a konfliktusoktól mentes működést.

## **A SZERVEZETI FELÉPÍTÉS VÁLTOZÁSAI**

Az évek során az itt dolgozók, köztük én is, „mélyvízben” tanultunk, tapasztalatainkat „éles helyzetekben” szerezhettük. Ezt a felhalmozott tudást, melynek birtokában vagyunk, a továbbiakban is e terület javára kívánom fordítani.

A Trafó jelenlegi stábjával képzelem el a további munkát, bár a pályázati kiírást megelőző bizonytalan helyzet miatt több kollégánk elhagyta az intézményt. Az ő pótlásuk elengedhetetlen, ezért a kommunikációs vezetői és a sajtókapcsolati posztokra pályázat útján kell megtalálnunk a megfelelő embereket.

A szervezeti felépítést csak kis mértékben szeretném megváltoztatni abban a hitben, hogy az így felálló rendszer jobban segíti az intézményen belüli kommunikációt és az eredményes munkavégzést.

## **AZ ÉPÜLET**

Az intézmény 1998 őszén nyitotta meg kapuit, de a beruházásnak csak a fele valósult meg, az eredeti tervek szerinti, úgynevezett II. ütem pénzügyi okok miatt a mai napig nem készült el. A tervek szerint a II. ütemben valósult volna meg szakmai beszélgetések és stúdióelőadások befogadására, komolyabb beépítést igénylő workshopok megtartására alkalmas kamaraterem, itt kapott volna helyet az évek során felgyűlt dokumentációk raktára, illetve az a tér, ahol ezek hozzáférhetővé tehetők, ugyancsak ebben az épületszárnyban lett volna a gondnokság, továbbá

raktárak, irodák, kiegészítő helyiségek. Ugyancsak a bővítés szükséges ahhoz, hogy a törvényi előírásokat be tudjuk tartani, és az épületet **akadálymentesíteni** lehessen.

Jelenleg az épületben nincs megfelelő kamaraterem, ahol a nagyobb intimitást igénylő előadások bemutathatók. A mostani helyzetben ezt a szomszéd épületben, bérelt helyszínen oldjuk meg. A Trafó kedvezőbb működéséhez szükséges egy „kisterem” kialakítása, mely a következő lépcsőkben valósulhatna meg:

2013. januárjától, a Műhely Alapítvány elköltözése után a **stúdió** válhat – a próbák, táncórák, workshopok mellett – beszélgetések, vizuális projektek, vetítések helyszínévé. Ebbe a térbe adaptált darabok, illetve erre a térre születő művek bemutatásával vonnánk bele jobban programunkba, de ez a tér adottságai miatt kevésbé használható kamarateremként.

A középtávon kivitelezhető megoldás lenne a **kamaraterem** kialakítására a jelenlegi parkoló alatti tér beépítése. Az így létrehozott kamaraterem többféle program megrendezésére adna lehetőséget: konferenciák, szabadegyetemi előadások, kamaradarabok befogadása válna lehetővé. Olyan társulatok beemelésére nyílna mód, melyek bemutatása – témaválasztásuknál, megvalósításuk módjánál fogva – fontos elemei lehetnek a Ház programjának. Az itt lehetőséghez jutó együttesek egyfajta utánpótlást jelenthetnek, erősítve mind a szakmai fejlődést, mint a közönség felőli befogadás mértékét.

A jelenlegi pinceszint érintetlenül hagyásával a jelenlegi parkoló alá úgy épülne stúdiószínpad, hogy az a későbbiek során a II. ütem pinceszintje is lehet. A parkoló területének egésze beépülne, kialakítanánk egy lépcsőt és egy liftmagot, amely a későbbi többszintes bővítés függőleges közlekedőjeként a szintek közötti **akadálymentes** közlekedést szolgálná. A szükséges wc-csoporton és kisebb helyiségeken túl egy olyan területet nyerhetünk, amely többcélú kamarateremként, előadóteremként üzemeltethető. A **két pinceszint összekapcsolásával** kialakuló tér **integrálni tudja** a Trafó egészébe a galériát és a klubot is. Lehetővé válna olyan, a galéria programjaihoz illeszkedő kiegészítő programok megvalósítása is, melyek a kiállítótértől eltérő helyigénnyel bírnak, illetve a kamarateremhez illeszthető eseményeket lehetne tartani a klub falain belül is.

Az így létrehozott kamaraterem **jelentősen bővítené programstruktúránkat**: olyan darabok, munkabemutatók, más, előadásokhoz kötődő programok (pl. közönségtalálkozók) helyszíne lehetne, melyeket jelenleg vagy bérelt helyszínen, vagy szűkös térben (kávézó), esetleg sehogy/sehol sem tudunk megrendezni.

A „stúdiószínpad” olyan produkciók befogadására is lehetőséget adna, melyek nem tudnak megtölteni egy 300 férőhelyes színháztermet, de mondanivalójuk, társadalmi üzenetük, látásmódjuk és színpadra állításuk módja miatt fontos darabjai a kortárs színház-, vagy táncművészetnek.

A Trafó megnyitását követően – köszönhetően hiánypótló szerepének – viszonylag rövid időn belül vált nemzetközi rangú művészeti terré. A fejlődés gyors üteme miatt több hazai előadó kiszorult az épületből, mivel az egy színházterem és az egyetlen

stúdió nem tette lehetővé a befogadó jelleg mellett az előadásszámok növelését, a profil finomabb szélesítését.

Ezen Az újonnan megvalósuló kamaraterembe, számos olyan produkciót tudunk befogadni, melyek kulturális értéküknél fogva helyet érdemelnek falainkon belül.

Ez pedig nézőszám-növekedésben is megjelenne, ami elengedhetetlenül szükséges az optimális működéshez.

Jelentős lépésként olyan előadások születését is segíthetnénk ezzel a teremmel, melyek egyszerűbb technikai igényüknél, kisebb létszámuknál fogva **könnyen utazhatnak és bemutathatók** itthon és külföldön egyaránt. Ugyancsak helyszíne lehetne ez a tér a Trafó Szabadegyetem sorozatának, melyet adott tematika köré szervezve negyedévente rendezünk meg. Szintén módot adna rá az alagsori színháztér, hogy olyan előremutató gyerekelőadásokat fogadjunk be, melyek nem igényelnek jelentős technikai felszereltséget, bemutatásuk kisebb létszámú közönségnek, **intim(ebb) játéktérben** valósíthatók meg. Reményeink szerint **kortárs kamarakonzertek/kamaraoperák** megrendezésére is alkalmas teret nyernénk, ami szintén programkínálatunk színesítését jelentheti. Az új terem helyszíne lehetne előadásokhoz, kiállításokhoz kapcsolódó kiegészítő programok (pl. beavató foglalkozások) lebonyolításának is.

Ezekkel a rendezvényekkel - a tervezett építkezés megvalósulásával - a Trafó alagsori területeit (klub, galéria) eredményesebben integrálhatnánk a ház életébe.

Az épület átadásakor már kész tervek és engedélyek voltak a bővítésre. A II. ütemnek nevezett beruházás számtalan, jelenleg fennálló problémát old meg: megoldódik végre az épület **akadálymentesítése**, amit törvények írnak elő, de a Trafó jelenlegi terei ezt nem teszik lehetővé. E mellett megoldódna a Galéria kedvezőbb elhelyezése, a próbatermek, kamaraterem kialakításának lehetősége, kiszolgáló helyiségek létrehozása (iroda, mosdók, raktárak), valamint egy korszerű étterem is.

## TECHNIKA

A Trafó megnyitásakor hang-, fény- és színpad-technikailag is a legkorszerűbb berendezésekkel, eszközökkel rendelkezett. Ezek közül a berendezések közül sok elavult, nem felel meg a művészek technikai elvárásainak. Ennek ellenére a mai produkciók java szintén ezek használatával valósulnak meg, de egyre gyakrabban kerül sor olyan eszközök bérlésére, melyek egyre elterjedtebbek, de a Trafó még nem rendelkezik velük. A technológiai fejlődés miatt szükséges tervezni a technikai fejlesztéseket, az új, korszerű berendezések megvásárlását.

A 2011-12-es évadban megkezdtük a fényszabályzó dimmerek korszerűsítését, melyet folytatni szeretnénk. A 90 csatornából eddig 36-ot cseréltünk újra, a korszerűsítést 1-2 éven belül szeretnénk befejezni. Hangtechnikai eszközparkunk több, mint 14 éves. Egy része elavult, egyes darabjai elhasználódtak, ezért ezen a területen is szükséges a fejlesztés. Mikrofonok, microportok cseréjét, beszerzését folyamatosan tervezzük, 1-2 éven belül szeretnénk e területen is eredményeket elérni. Új hangfalak beszerzése is napirenden van, úgy gondolom, ezen a területen három, négy éven belül kell előbbre jutnunk. A Trafó programjában szereplő

előadások nagy része a korszerű előadásmód mellett modern technikát használ, aminek egyik fontos eleme a projektor. Kivetítőink egy része elavult, a felmerülő igények kiszolgálását csupán pár alkalommal tudjuk megoldani technikai eszköz bérlete nélkül, ezért szükség van új eszközök beszerzésére, hogy ezen a téren is felzárkózhassunk Európa más színházaihoz. A legnagyobb igénybevételnek a táncszőnyegek vannak kitéve. Munkatársaink állandó felügyelete és a megfelelő karbantartás ellenére is ezek elhasználódnak. A jelenlegi balettpadló mellé új készlet beszerzése is fontos lenne a következő évadban. Ugyancsak szükség van a függönyparkunk kiegészítésére, pótlására, hiszen ezek a berendezési elemek is óriási igénybevételnek vannak kitéve, amortizációjuk jelentős.

A fentiekén túl mind a technikai, színpadi, szcenikai eszközeink folyamatos karbantartása, ellenőrzése, szükség esetén javítása, illetve indokolt esetben cseréje elengedhetetlen az előadások lebonyolításának biztonsága érdekében. Ugyanakkor az épület állagmegóvását és működésének biztonságát továbbra is a szakszerű karbantartói munkával, felújítások ütemezésével és a korszerűsítések tervezésével kell végezni

## GAZDASÁGI STRATÉGIA

Lényegében az elmúlt évek gazdálkodási elveit szeretnénk folytatni a következő 5 évben is. Továbbra is nyitva tartjuk a szemünket, keressük az új, kedvezőbb gazdasági lehetőségeket, melyekkel **további költségmegtakarítást** illetve **bevétel emelkedést** tudunk elérni.

A vezetőség által képviselt gazdálkodási elvek biztosítják a rendelkezésre álló források szabályszerű, szabályozott, gazdaságos, hatékony és eredményes felhasználását.

Gazdálkodásunk során az alábbi, követendő célokat fogalmazzuk meg:

- **Gazdaságosság:** a megrendelt szolgáltatások minél kisebb ráfordítást igényeljenek, miközben megfelelnek a minőségi elvárásoknak is.
- **Hatékonyaság:** a rendelkezésre álló forrásokból a lehető legnagyobb eredményt érjük el.
- **Projektszemléletű gazdálkodás megtartása:** az egyes területek vezetőinek biztosított keretgazdálkodási, projektgazdálkodási jog növeli az elköltött pénzek hatékonyságát, a számon kérhetőséget, az ilyen jellegű gazdálkodás hatékonyabbá teszi a működést.
- **Eredményesség:** a kitűzött művészeti célok megvalósuljanak.

## BEVÉTELEK

### Alaptevékenységből származó bevételek (bérlet- és jegybevétel)

A cél:

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

A Trafó egyedi működése teljes egészében leterheli az egyetlen játszóhelyként működő nagyszínpadát. A folyamatosan érkező s távozó társulatok állandó jelenléte, nem teszi lehetővé további előadások beemelését a műsortervbe. A tavalyi évben - új kísérletként - eseti alkalmakra bérbe vettünk egy kamaraszínháznak megfelelő helyszínt, ahol – megrendelésre- kis darabokat játszottunk 30-50 fő nézővel. A sikerre való tekintettel szeretnénk folytatni az előadásokat, de már a házban kialakított játszóhelyen, mely első időszakban a meglévő próbatermet jelenti.

Középtávú terveink között szerepel a parkoló alatti pincerész beépítése, ahol egy kisebb kamaratermet és egy nagyobb közönségteret hoznánk létre. Az alsószint, a galériával s az étteremmel, egy új, nyüzsgő közösségi helyszín lehet. A beruházásra ugyan a színháznak jelentős tartaléka van, de folyamatosan keressük a fejlesztési támogatásokat is.

Folyamatosan változó és megújuló bérletrendszerünk lehetőséget nyújt a kapcsolódó előadások közös értékesítésére. Bérleteink száma évről évre növekszik. Hosszútávon fenntartunk 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 a Cirkusz-, a Szakrális- , és az 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. A jegyértékesítéshez elengedhetetlen, hogy kövessük a kapcsolódó statisztikákat, visszajelzéseket: figyelemmel követjük a jegyértékesítés dinamikáját, a korábbi előadások jegyeladási arányait, a látogatók igényeit. Ez a módszer lehetővé teszi, 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 (felhasználó barát 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 értékesítenénk jegyeket.

A jövőben az sms-ben történő jegyértékesítést is szeretnénk elindítani, ezzel azokat a fiatalokat szeretnénk elérni, akik e terület legnagyobb felhasználói.

Fontos eredmény hogy tavaly a Budapesti Kulturális Alap jegyár-támogatásának köszönhetően – részben a Beavató Programunk részeként-, célzott közönségszervezéssel megdupláztuk a Trafóban előadást néző középiskolások számát, továbbá a kedvezményes jegyár lehetőséget biztosít arra, hogy a „beavatott” csoportok később, a programon kívül is visszatérhessenek egyes előadásokra, szervezeten, nagy csoportban. A kedvezményes jegyár fontos gesztus a programban résztvevő iskolák felé, akik aztán nem csupán a Trafó, de általában a kortárs kultúra felnőtt és rendszeres fogyasztóivá válnak.

A támogatott jegyrendszerrel is reméljük, hogy tovább bővül a fiatalok körében a színházba, és elsősorban a Trafóba járók aránya. Az interneten elterjedt, vásárlók által rendkívül kedvelt kupon akciókhoz is csatlakoztunk az elmúlt évben, ez által 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.

## **EGYÉB SAJÁT BEVÉTELEK**

### **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 megfelelő irányítás alatt számos lehetőséget tudna még nyújtani a hozzánk látogatóknak.. Ennek érdekében színházunk pályázatot írt ki az üzemeltetésre, de a

pályázók elmaradtak, az igazgatóváltást túl nagy kockázatnak tartották. Visszajelzéseik alapján a kinevezett új vezető által megismételt pályázaton már indulni fognak. Számos jó elképzelést hallottunk, melyet a jó együttműködés reményében mi is kiegészítünk kisebb darabok bemutatásával, irodalmi esték szervezésével. Egy komplex(ebb) szolgáltatás egyben nézőink elégedettségét is jelenti, továbbá a bérbeadásból származó bevétel is növekedésnek indulhat általa. Fejlesztési terveink alapján még jobban tudnánk integrálni a pinceszinten található vendéglátó egységet a közösségi életbe, mely szintén értéknövelő hatással fog bírni.

## **Vállalkozásból, értékesítésekből származó bevételek**

Jövő évben indul a Trafó online web áruháza, ahol az intézményhez illetve az egyes előadásokhoz kapcsolódó tárgyakat szeretnénk értékesíteni. Elsősorban könyveket, CD-ket, DVD-ket, egyéb tárgyakat: például egyedi pólókat, plakátokat. Ez által is szeretnénk tovább növelni a ház vállalkozási bevételeit.

## **Szponzorációs bevétel**

A kulturális szponzorációnak Magyarországon jelenleg kedvezőtlenek a feltételei.

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

Célok:

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

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.

Az előadóművészeti törvény módosításának pozitív fejleménye, hogy a befogadó színházakra érvényes követelmények közül eltűnt a minimum 140 előadás megtartásának kötelezettsége, s hogy megőrizte a Társasági Adó kedvezmény (TAO) rendszerét. Igaz, a Trafó, színháztermének alacsony befogadóképessége végett, nem tud komolyabb összegű támogatással kalkulálni.

A Tulajdonos által létrehozott Budapesti Kulturális Alap a fenti helyzetet igyekszik kezelni. A kicsi befogadóképességű, művészszínházakat megszólító pályázati kiírás enyhíti a forráshiányukat, kompenzálni kívánja a látogatólétszámból és profilokból fakadó támogatási különbségeket.

## 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 (Café Budapest), 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 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 hoznánk magunkat.

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

Ösztönözzük a társulatokat, fellépőket arra is, hogy ők is pályázzanak (pl. a következő évadban fellépő japán társulatot magánszponzorokhoz irányítottuk).

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

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

Újabb bevételi forrás kiegészítést jelentene a EMMI által kiírt pályázatokon való indulás is.

## **Fenntartói támogatás**

A Trafó lehetőségeit alapvetően meghatározza támogatásának nagysága. A színház fenntartói támogatása a 2012.évre közel 40 millió forinttal emelkedett az elmúlt évekhez képest. Befogadó intézmény jellegéből adódóan, a színház programtervezése jóval előbbre mutat, mint pl. az éves költségvetésének meghatározása, így a megemelt támogatás programjaink tervezésénél pénzügyi rugalmasságot s biztonságérzetet nyújt.

## **KÖLTSÉGEK**

Működési költségeinket szigorú keretek között tartjuk, például a 2010. évben 1%-os növekedés volt csupán, az előző év tényadataihoz képest. A 2011.évben 3 %-os volt a növekmény.

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. 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 tervezzük biztosítani a melegvíz-ellátást. Közüzemi díjaink csökkentése érdekében koncessziós energiafelhasználásra szakosodott céggel kötünk szerződést.

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

Telekommunikációs költségeinket folyamatosan csökkentettük az elmúlt 5 évben, bázisévünkhöz (2005. év) viszonyítva megfeleztük e költség-nemet. Rendszergazdánk folyamatosan figyeli a terület újdonságait, költséghatékonyabb eszközeit, lehetőségeit. Ezen kívül, az új mobilflotta-előfizetésünk is közel 6 %-os megtakarítást eredményezett. Terveinkben szerepel, hogy még nagyobb szerepet kap az ingyenes Skype használata a munkatársak körében.

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 14 éves, kiszolgálóhelyeink, közösségi terei intenzív igénybevételnek vannak kitéve. Technikai eszközeink elfáradtak, elavultak, egyre gyakrabban kell javítani őket. Az ingatlannál – jogszabályi előírások változásai miatt-, egyre több kötelező karbantartást, ellenőrzést kell megrendelnünk.

A társaságnak 2009-ben sikerült egy nagyon kedvező keretszerződést kötnie a közeli neves szállodával. Ennek keretén belül tudtuk elérni, hogy míg a vendégéjszakák száma szinte megduplázódott az elmúlt évek alatt, addig az éves szállásköltségeink nem emelkedtek. Egyeztető tárgyalásainkat követően sikerült megállapodást kötni, így a szálloda a következő évben sem érvényesít áremelést társaságunkkal szemben.

2. A színház összköltségvetésének közel 30 %-át teszi ki a bér- és járulék kiadások összege. Az új szervezeti ábra hatékonyabb munkafelosztást tesz lehetővé, ezen kívül a meglévő állomány kihasználtságának növelésével, a lehetséges feladatok kiszervezésével kívánjuk racionalizálni.

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

3.

A technikai eszközök felülvizsgálata az egyik legfontosabb feladata az új vezetőségnek, az eszközök elfáradtak, elavultak, folyamatos cseréjük továbbra is elengedhetetlen lesz a korszerű, minőségi színházi előadások biztosítása érdekében.

Azon kívül az elavult eszközök javítási költségei sok esetben nem kifizetődők, alkatrészpótlásuk nehézkes és drága. Az ingatlannál – jogszabályi előírások folyamatos változásai miatt is-, egyre több kötelező karbantartást, ellenőrzést kell megrendelni a színháznak.

## ÜZLETI TERV

A Trafó Kortárs Művészetek Háza Nonprofit KFT üzleti tervét a 2012. július 1.-től 2017. június 30-ig terjedő időszakra készítettük el.

Az üzleti terv célja, hogy a Társaság tevékenységének kereteit úgy szakmailag, mint pénzügyileg áttekinthetővé tegye, folyamatosságát meghatározza, egyben tájékoztatást, információt nyújtson a Társaság tervezett tevékenységeiről és hogy biztosítsa a kiegyensúlyozott gazdálkodás feltételeit.

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

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

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 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 találkozót 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. Feladatunk megismertetni a hazai közönséget a kurrens európai gondolatokkal, rámutatni azokra a témákra, ami a külföldi értelmiséget foglalkoztatja. Munkánkkal szeretnénk a fizikai távolságokat szimbolikusan kiiktatni és a gondolatok szabad folyásának utat nyitni. Hozzáférést biztosítani ahhoz a művész világhoz, amihez sok hazai néző és gondolkodó csak a nálunk bemutatott előadások megtekintésével jut hozzá, elsősorban pénzügyi problémák miatt. A Trafó mind a közönséget, mind a

szakmai köröket egyszerre tekinti potenciális célcsoportjának, különös hangsúlyt fektetve benne a fiatalokra és a diákokra.

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 diákjegykedvezményt, amelyet a diákigazolvány felmutatásával vehetnek igénybe.

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

A színház gazdálkodása a közhasznúsági törvény követelményeinek megfelelően, nyilvános és átlátható. Könyvvizsgáló által auditált mérlege és közhasznú jelentése hozzáférhető, főbb számai a színház honlapján folyamatosan elérhetőek.

**A társaság gazdálkodása kiegyensúlyozott.** Az alapítástól számított 13 évi működése alatt a jelenlegi vezetés irányítása alatt, közel 200 millió eredménytartalékot képzett, a működés stabil pénzügyi hátterének biztosítása érdekében, továbbá az esetleges *bővítés önrészéhez* szeretne a társaság kézzel fogható segítséget nyújtani a tulajdonosnak. Az üzleti terv összeállításánál a meglévő vagyon megőrzésével számoltunk, ami az elkövetkező 5 évre nagyfokú biztonságot, tartalékot jelent.

Ez a gazdasági háttér a színháznak lehetőséget teremt arra, hogy egy-egy, a szervezet költségvetését, gazdasági helyzetét kedvezőtlenül érintő döntés, környezeti változás esetén is a biztonságos működéshez szükséges feltételeket nyújtsa.

A társaságnak adótartozása, 30 napon túli szállítói tartozása fennállása óta nem volt.

A színház hitel nélkül gazdálkodott, likviditását az elmúlt 13 évben mindvégig megőrizte.

A Társaság üzleti tervét nettó módon állítottuk össze.

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 2012.évre, felhasználva az elmúlt évek gazdálkodása során szerzett tapasztalatainkat is.

A működési kiadások, bevételek tervezése a következő 5 évre részben a gyakorlati adatokon, részben az általunk ismert változásokon alapszik.

## BEVÉTELEK

A társaságnál a következő ötéves időszakban az alábbi bevételi forrásokra számíthatunk:

- Jegy-és bérletértékesítésből származó bevétel
- Közhasznú tevékenységekből származó egyéb bevétel (BŐF, Kultindex)
- A Fővárosi Önkormányzat által nyújtott támogatások (fenntartói, BKA)

- NKA támogatások
- EMMI támogatások
- Egyéb, különböző támogatások (Cultura 2007-2013, British Council, Flamand Képviselő, nagykövetségek)
- Társasági adókedvezményre jogosító támogatás adóalanyságtól
- Szponzoráció
- Vállalkozási tevékenységből származó bevétel (helyiség és tárgyi eszközök bérbéradása)
- Egyéb bevétel (kamatbevétel, rendkívüli)

### Jegy- és bérletbevételek

A jegybevétel a programok finanszírozását szolgálja. A Trafó látogatói létszáma s vele együtt a jegybevétele is évről évre emelkedik. Ezt a növekedést a vezetőség tudatos és következetes koncepciója alapozta meg. ***A kulturális szféra sajátossága, hogy egy ilyen koncepció hatékonysága, sikere, csak hosszútávon mérhető, a kezdeti befektetések lassan érnek be. A már elért eredményeket csak szívós, folytatódó munkával lehet megtartani és továbbépíteni, minden nagyobb változás többlet anyagi terhelést és kockázatot jelent.*** Az emelkedő trend, de főleg az elmúlt két év kiemelkedő adatai alapján terveztük az elkövetkező évek jegybevételeit.

A színház bérletrendszere már évek óta jól működik, de a 2011/2012-es évadra meghirdetett új, specifikus bérleteket is komoly érdeklődés várta, Cirkusz sorozatunk 100%-ban értékesítésre került. Folytatását mindenképpen tervezzük.

Jegy- és bérletárainkat kis mértékben tervezzük megemlíteni, Társaságunk az elmúlt évek áfa kulcsemelkedéseket nem érvényesítette a látogatói felé. Ettől függetlenül a differenciált jegy-árképzést is fenn kívánjuk tartani. Látogatottságunk emelésének érdekében klubtagsági kedvezményeket, akciókat hirdetünk meg folyamatosan, így törzsközönségünkkel erősebb kapcsolatot tudunk kiépíteni, a különböző intézményekkel (pl. MU Színház) kialakított kedvezményekkel tarkított bérletrendszerünkötől is új látogatókat kívánunk elérni.

### Közhasznú tevékenységekből származó egyéb bevétel

A közhasznú egyéb árbevételek szintén a programok kiadásaira szolgálnak fedezetül, ilyenek pl. Budapesti Őszi Fesztivál/Café Budapest, Kultindex, stb. felé kiállított számlák. Legnagyobb partnerünkkel, a Budapesti Őszi Fesztivállal több éve működünk együtt, programjainkat az elmúlt években 6-7 millióval támogatták. A közösen megvalósított programjaink összköltségvetésének a 2/3-át finanszírozta színházunk. Terveink szerint folytatni tudjuk a megkezdett munkát.

## Támogatások

A színház fenntartói támogatása jelentősen, közel 40 millió forinttal lett több az elmúlt évekhez képest. A tulajdonos Főváros eddigi színházi koncepcióinak részeként a Trafó mindig is a kiemelt, támogatandó intézmények közé volt sorolva, de ez a státusz tényleges forrásnövekedést, csak az elmúlt években jelentett. A színház a támogatás reálértékének folyamatos csökkenése mellett is megőrizte fizetőképességét, likviditási gondjai nem adódtak fennállása óta. Köszönhető ez, azoknak az egyéb pályázati forrásoknak, amelyeket a színház évről évre sikeresen nyer meg.

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

Az intézmény jelenleg is partner két EU-s pályázatban. **A Trafó folyamatosan kap felkérést –régis új partnereitől- hogy a sikeres együttműködésekre tekintettel, induljanak újra közösen pályázatokon.** A színház csak **missziójának** megfelelő pályázatokon keresi a lehetőségeket. Ennek érdekében jövőre újra indul a Temps d' Images/Képek ideje fesztivál/ megrendezését támogató Uniós pályázaton. Ezen kívül európai partnereinkkel egyeztetés alatt van az újabb, hároméves cirkusz művészeti pályázati együttműködés is, ahol terveink szerint főpályázó lenne a Trafó, amivel jelentős működési forráshoz jutna az elkövetkező évekre.


A Trafó programjait az elmúlt években az NKA több esetben is támogatta, átlagosan, évente 25 millió forinttal. A 2012. évben a színház – a tavaszi vezetőváltás időszakában- nem tudott indulni az új évados kiírásokon, ezért az új vezetőség elsődleges feladata, hogy az így kiesett bevételt más forrásokból pótolja. Egyedi pályázat benyújtása, új partnerek felkutatása a cél.

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. A jegybevétel növekedése, a Társasági adókedvezményt biztosító támogatás (TAO) összegére is jótékony hatással van. A TAO-ból származó 2010. évi 22 millió forint támogatás, 2011. évre 32 millió forintra gyarapodott. Kiemelkedően fontosnak tartjuk, hogy e kedvező jogszabályi környezet hosszú távon fennmaradjon, így biztosítva azonnali bevételt a színháznak, a fenntartónak pedig mozgásteret ad kultúrpolitikája gyakorlására.

### **Vállalkozási tevékenység bevétele**

Vállalkozási tevékenységnek tekintjük az étterem folyamatos bérbeadását és a reklámozási tevékenységet is.

Ugyancsak a vállalkozási bevételek között mutattuk ki a programokhoz más társaságok, szervezetek által nyújtott hozzájárulás összegét is, - ezek többnyire reklámtevékenységgel összefüggő bevételek.

Elképzeléseink között szerepel a vállalkozási tevékenység bővítése, reklám tárgyak (pólók, táskák, cd-k) árusítását tervezzük.

### **Egyéb bevétel**

A színház szabad pénzeszközeinek lekötése lehetőséget ad a működési költségek fedezetének pótlására. A szoros pénzforgalmi terv biztosítja, hogy mindig a lehető legmagasabb összeg legyen lekötve, így az elmúlt évek tapasztalatai alapján a szokásos piaci kamatlábhoz képest egy kedvezőbb hozamot tudunk elérni. A számszaki tervben csökkenő kamatbevétellel kalkuláltunk, mert a kamaraterem megépítésére, a 14 éve felhalmozott tartalékunk nagy részét investálnánk, amennyiben nem áll rendelkezésre fejlesztési támogatás. A kieső kamatbevételt a jegybevétel és vállalkozási bevétel növekedés kompenzálja.

A saját bevételek aránya az összbevételhez képest 38%-os.



A **programok finanszírozásánál a saját forrás 60%-os** mértéket mutat. Ennek a számnak két fontos üzenete van.

Az első, hogy a fenntartói támogatás 92%-át a ház működtetésére kell fordítania a színháznak, így a programoknak szinte önfenntartónak kell lenniük. A működési bevételek növekedésére keressük a lehetőségeket (pl. az elmúlt években szponzorációs megkeresésünkre számos esetben kaptunk visszautasítást, indokként szinte mindig az épület adottságait jelölték meg). A színháznak jelenleg csak egy színházterme van, s reprezentatív helyiséggel sem rendelkezik. Az épület bővítéséhez a fenntartó részéről korlátozott anyagi támogatással számolunk. A kamaraterem s a hozzá kapcsolódó közösségi terek egybenyitása forrásbővülési lehetőségeket jelent a színháznak, mind az ingatlan bérbeadásából származó vállalkozói bevételekre, mind a szponzorációs bevételekre tekintettel. A fizikai adottságok javulása után már nem csak a programjainkhoz tudunk támogatókat felkutatni. A cél legalább egy fősponzor felkutatása, akinek így már egy reprezentatív anyagot tudunk összeállítani.

Befogadó intézmény jellegéből adódóan, a színház programtervezése jóval előbbre halad/tart, mint pl. az éves költségvetésének meghatározása, így a közel 60 %-os saját bevétel programjainknál pénzügyi rugalmasságot s biztonságérzetet nyújt.

A szakmai koncepció nem csak a sokszínűséget biztosítja, de egyben a stabil pénzügyi alapok megteremtését is szolgálta az elmúlt évek folyamán. Mind több látogatót tudunk bevonzani az intézménybe, közönségünk mindig biztos lehet benne, hogy aktuális, új, innovatív élményben fog részesülni nálunk. E gazdag, több műfajt felölelő program összeállítás segíti a színházat, hogy egyre több támogatót, pályázatot tud felmutatni.

## **KIADÁSOK**

A **saját bevételek növekedése** mellett alapvető feladatunk a **költségek csökkentése** és a működés hatékonyabbá tétele is. Az elmúlt évek gazdálkodási adataiból jól kitűnik, hogy a vezetőség mindent megtett annak érdekében, hogy a költségeket minimalizálja, mind a működési, mind a program kiadásoknál. Saját bevételek növekedése biztosítja a misszióinkban megfogalmazott művészeti feladatok megvalósítását.

Fontos célunkolyan költségvetés összeállítása, mely megfelelő pénzügyi háttérrel tud biztosítani a tervezett feladatoknak. Az üzleti terv összeállítása során igyekeztünk biztosítékokat elhelyezni, továbbá minimális eredménnyel számolni, melyek együttesen hivatottak arra, hogy a tervek megvalósulásakor lehetőséget teremtsenek a vezetőség számára, hogy az esetlegesen szükségessé váló változtatásokra időben tudjanak reagálni (például a tervezett bevételek egy része előreláthatólag nem valósul meg, stb.).

Az épület, a berendezések, felszerelések, eszközök karbantartására folyamatosan ügyelni kell, a meghibásodásokat rögtön javítani szükséges. Ezen kiadásokra, az eddigi évek tapasztalata alapján állítottuk be a kiadási összegeket.

Az igénybevett szolgáltatások költségei között terveztük meg a programokkal kapcsolatos művészeti és egyéb kiadásokat, ráfordításokat és a ház működtetési költségei közül az egyéb jellegű kiadásokat, pl. ügyvédi díj, könyvvizsgáló díjazása, takarítás, berendezés, szemétszállítás, telefonköltség, technikus szolgáltatás, stb.

Bérfeljesztést nem terveztünk, de továbbra is úgy gondoljuk, hogy a munka elismerésére és értékelésére biztosítanunk kell egy keretet, munkavállalóink motiválására 2 havi munkabérnek megfelelő jutalom összeget terveztünk, mely keretösszeget, az elmúlt években sem használtuk ki teljes mértékben. Munkatársainkat az évek óta hatékonyan működő teljesítményértékelési rendszer alapján külön-külön értékeljük. Munkájukkal kapcsolatosan félévente megtörténik a vezetői visszacsatolás, illetményükhöz képest, százalékos arányban vannak elismerve.

A munkavállalói létszám 22 fő, mely létszámkeretet nem tervezzük növelni az elkövetkező években, a folyamatos vezetői visszacsatolás biztosítja a hatékonyság fenntartását.

Üzleti tervünk tartalmazza a munkavállalóknak biztosítani kívánt éves cafetéria juttatás összegét is, mely összeget a munkavállalók saját maguk választanak ki a felkínált lehetőségekből, ez által is igyekszünk motiváltabbá tenni a dolgozókat.

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

Az ügyvezető éves prémium összegét a bérköltségen belül, a jutalom soron terveztük, az érvényes javadalmazási szabályzat alapján.

A számviteli előírásoknak és az érvényben lévő szabályzatokban foglaltaknak megfelelően terveztük meg az értékcsökkenés összegét.

Az egyéb ráfordítások között az adójellegű befizetési kötelezettségeket szerepeltetjük, illetve itt került tervezésre a le nem vonható áfa összege is.

Vállalkozási ráfordításként csak a közüzemi díjak továbbszámlázott tételei merülnek fel, ezért nem is foglalkozunk az üzleti tervben a vállalkozási és a közhasznú tevékenység szétbontásával.

## **Vagyoni, pénzügyi helyzet értékelése**

A Trafó működéséhez szükséges ingó és ingatlanvagyon egy része nem a Társaság tulajdonában van.

Az önkormányzati tulajdont haszonkölcsönbe, illetve vagyonkezelésre kapta a Társaság. Az önkormányzati tulajdonú eszközök körében 97 %-os arányú a „0”-ig leírt eszközállomány. Nettó értéke közel 246 millió forint, mely az ingatlan aktuális értékét mutatja. Ezen elavult eszközök folyamatos pótlása létfontosságú feladata a

színháznak, mert csak így felelhet meg a társulatok által megkövetelt technikai elvárásoknak. A vagyon pótlása, karbantartása, felújítása a színház feladata.

A gazdasági társaság megalakulása óta a saját forrásból beszerzett eszközöket, saját tulajdonként tartja nyilván a társaság.

A fejlesztésre kapott és halasztott bevételként elhatárolt összegeket, az elszámolt értékcsökkenés mértékében számoltuk el rendkívüli bevételként.

### **A tervezett eredmény bemutatása**

A bevételek meghaladják a költségeket, ráfordításokat, az **üzleti terv nyereséges**. Mellékelem az üzleti terv számszaki összeállítását.



## ZÁRSZÓ

Fenti pályázatomból kiolvasható, hogy megválasztásom esetén azt a működési stratégiát kívánom folytatni, mely meghatározta a Trafó elmúlt 14 évét, ugyanakkor frissíteni szeretném számos területen a munkafolyamatokat.

Pályázatom kedvező fogadtatása esetén mindent megteszek, hogy a Trafó továbbra is a hazai és a nemzetközi kortárs művészeti színtér kimagasló befogadóhelye legyen, ahol rangot jelent bemutatkozni, ahol a közönség a legérdekesebb, leginnovatívabb produkciókat tekintheti meg.

Remélem, hogy a pályázatban leírtak alapján lehetőséget kapok, és folytatni tudom munkatársaimmal a sikeres, következetes munkát, szolgálva művészeinket és nélkülözhetetlen közönségünket.

Budapest, 2012. május 31.

Haraszi Zsolt

**ÖNÉLETRAJZ**

**MELLÉKLETEK**

