



Katona József Színház Nonprofit Kft.

Budapest, 1052 Petőfi S. u. 6.

ÜZLETI TERV 2016.

Máté Gábor

ügyvezető igazgató

Katona József Színház
Nonprofit Kft.
1052 Budapest, Petőfi S. u. 6.
Adószám: 23395761-2-41
OTP 11742001-20065348

Budapest

2016. január 28.

Célunk, hogy a Katona József Színház Nonprofit Kft-ben a 2016. évben is tovább folytassuk azt a művészi építkezést, amit 2011. február 1. óta folytatunk, megtartva a hagyományokat, a Katona korábban is elismert kiemelkedő értékeit, bővítve a repertoárunk spektrumát, s adott esetben még élénkebben reagálva a társadalmat és egyéneket foglalkoztató kérdésekre, problémákra. Mindezeket a Katonától már megszokott művészi kifejezési eszközök mellett igyekszünk minél modernebb formában, a nemzetközi irányzatokhoz igazodva megtenni.

1. A fenntartói megállapodás 4. pontjában rögzített előadó-művészeti feladatokhoz hogyan kapcsolódnak a színház 2016. évi művészeti tervei.

2016-ban tíz bemutatót tervezünk a nagyszínházban, a Kamrában és a Sufniban. Célunk, hogy a jövőben is, a 2011-ben megkezdett munkához hasonlóan, a művész-színházi munkára nyitott közönségből a lehető legszélesebb réteget szólítsuk meg a repertoáron lévő harminc előadásunk mellett bemutatásra kerülő új produkcióinkkal. Terveink szerint a stabil látogatottság, nézőszám bázisáról indulva, 2016-ban is művészi értelemben sokat kívánunk kockáztatni, néhány új bemutatónkkal kifejezetten az eddig csak máshova járó színházlátogató réteget kívánjuk megcélozni és kifejezetten meghatározónak ígérkezik a fiatal rendezők megjelenése színházunkban.

Folytatjuk oktatási-nevelési munkánkat. Az eddig szinte csak pályázati forrásokból működtetett programunkat tovább működtetjük, a középiskolások és egyetemisták mellett már általános iskolásokkal és felnőttekkel, valamint családokkal is foglalkozunk rendszeresen, különféle formákban.

2. A 2016-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása.

2016 első félévében kettő nagyszínházi, három Kamrabeli és egy Sufnibeli bemutatót tervezünk. Rögtön január elején három új produkció próbái kezdődnek. A Sufniban magam rendezem Ménes Attila: Bihari című darabját, amelynek bemutatója február végén lesz. A nagyszínházban igazi szenzációnak ígérkezik Pintér Béla első, nem saját társulatával készített produkciója, amelynek bemutatója márciusban lesz. Ez fontos lépés mind művészileg Bélának, mind színházunknak a kiemelkedő független alkotókkal való együttműködés sorában. Ugyancsak ebben a hónapban tartjuk Shakespeare: Ahogy tetszik című művének bemutatóját, a frissen végzett

Kovács D. Dániel rendezésében, a Kamrában. Május végén két bemutatóra készülünk. A Zsámbéki Gábor által rendezendő nagyszínházi bemutatónk esetében a színpadra állítandó mű még nem végleges. A Kamrában pedig a szintén nemrég végzett Fehér Balázs Benő rendezői Lessing Emilia Galotti-ját. A Kamrában még júniusban is tartunk bemutatót, igaz, ez nem egy hagyományos prózai előadás lesz. Dinyés Dániel több éve nagy sikerrel vezeti Operabeavató című sorozatát nálunk. Ebből nő ki, Göttinger Pál rendezésében, Mozart: Così fan tutte című operájának bemutatója, amelynek különlegessége, hogy operaénekesek mellett két szerepben katonás színészek lépnek színpadra.

Az év második felének tervezése még folyamatban van. Ami már biztosnak látszik, hogy Bodó Viktor monodráját rendez Keresztes Tamásnak, amelyet nem a színházunkban, hanem a Jurányiban fogunk játszani az Orlai Produkcióval koprodukcióban.

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendégjátékok, események.

2016-ban is folytatódik a Nem tudhatom / Radnóti és korunk című produkció vendégjátékának sorozata a nagyszínházban. A Sufniiban Sárosdi Lilla a Vakság című produkcióval vendégszerepel. Az első félévben még biztosan játszunk továbbra is A hét asszonya című vendégelőadást a Kamrában.

Áprilisban a Szabadkai Népszínház Magyar Társulatának vendégelőadását fogadjuk a nagyszínházban, a Sufniiban pedig immár második alkalommal, márciusban a sepsiszentgyörgyi Osonó Színházműhely előadása lett látható.

Az Irodalom Éjszakája című eseménynek a Katona lesz a központja március 31-én. Ez a jelentős esemény huszonöt magyarországi kultúrintézet és a Katona közös szervezésében, a Fővárosi Önkormányzat támogatásával jön létre.

A Katona továbbra is része a nemzetközi színházi életnek, fesztiválokkal folyamatosan egyeztetésben vagyunk, vendégjátékaink meghívásai az idei évre még a levegőben lógnak.

4. 2016. évi szakmai mutatók tervezése

MEGNEVEZÉS	2015. ÉV TÉNY/VÁRH.	2016. ÉV TERV	2016/2015 (%)
Bemutatószám (db)	10	9	90
Ebből saját bemutató (db)	10	9	90
Előadásszám (db) (székhelyi, táj, külföld, fogadott)	635	610	96
Ebből saját székhelyi előadások száma (db)	635	567	89
Fizető nézők száma (fő)	115000	104000	90
Jegybevétel (eFt)	219550	183000	84
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	103	98	95

5. A közszolgáltatáson túli feladatokkal kapcsolatos tervcélok és forrás igények

Színházunk előcsarnokának 2012. nyarán történt átépítése új távlatokat nyitott meg számunkra a valódi közösségi térre válásban. A Katona+ néven, két éve elkezdett programsorozatunkkal azokat is szeretnénk elérni, akik egyébként nem tekinthetők színházunk állandó látogatóinak. Hiszünk abban, hogy az így ide látogatók idővel nézőinkké is válhatnak. Tartunk könyvbemutatókat, koncerteket, irodalmi esteket; vetítünk diákat gyerekeknek; készségfejlesztő foglalkozásokat tartunk; helyet biztosítunk az értelmiséget foglalkoztató kulturális kérdések megvitatásának; tudósokkal, művészekkel szervezünk ismeretterjesztő beszélgetéseket. Mindezeket úgy, hogy a támogatásunkból egyetlen forintot sem fordítunk erre a célra, hanem a programokból keletkező bevételt fordítjuk azok megvalósítására. Mindaddig rendkívül sikeresen.

6. A pénzügyi-gazdasági célkitűzések és kiemelt tervadatok

A Katona József Színház ügyvezető igazgatói címére kiírt pályázatomban el kellett készíteni a következő évek üzleti terveit, így a 2016. évit is. A pályázatot 2015. augusztus 28-án adtam le, nem tartanám elfogadhatónak, ha azt ennyi idő elteltével módosítanám. Így a jelenlegi üzleti terv megegyezik a pályázatomban megadottal.

A színház pénzügyi üzleti tervének célja, hogy gazdálkodásunk stabilitását az idei évben is megőrizzük. Célunk, hogy az idei évet is pozitív pénzügyi eredménnyel zárhassuk. Elsődleges szempont, hogy úgy tudjunk gazdálkodni, hogy az ne menjen a művészi munka rovására, pénzügyi problémák ne terheljék az alkotókat, ne kelljen semmilyen művészi kompromisszumot

kötni, illetve hogy a művészi elképzeléseket a leghatékonyabb gazdálkodással tegyük megvalósíthatóvá.

Bevételek

Az értékesítés nettó árbevétele és az egyéb bevételek sorok részletes bemutatása:

Megnevezés	2015. év várh.tény	2016. év terv	2016/2015 %	2016. év megoszlás %
Jegybevétel és bérlet bevétel	219550	183000	83,4	22,85
Bérleti díj	7424	4500	60,6	0,56
Büfé üzemeltetése				
Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	54043	9500	17,6	1,19
Export árbevétel	34078	13000	38,1	1,62
Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	1627			
Értékesítés nettó árbevétele összesen	316722	210000	66,3	26,22
Fenntartói támogatás	545508	441400	80,9	55,12
Tao támogatás	60440	146400	242	18,28
Pályázati támogatás	18867	3000	15,9	0,38
Egyéb bevétel	2697			
Egyéb bevételek összesen	627512	590800	94,1	73,78
Mindösszesen	944234	800800	84,8	100

A színház bevételei a közhasznú feladata ellátására fordítható költségvetési támogatásból és a saját közhasznú, valamint a vállalkozási tevékenység bevételeiből tevődik össze. A 2016. évi támogatás összege a 2014. évihez képest 4.279 e Ft-tal nőtt, az állami 1.200 e Ft-tal, míg a fővárosi támogatás 3.079 e Ft-tal, így összesen 441.400 e Ft. Továbbra is rákényszerülünk, természetesen a művészi szempontok figyelembevételével, hogy még inkább törekedjünk saját bevételeink maximalizálására.

Ebben az elmúlt években új kommunikációs és értékesítési stratégiánknak is köszönhetően rendkívül eredményesek tudtunk lenni. Az elmúlt években folyamatosan nőtt az előadászámunk, nézőszámunk és a jegybevételünk, a színház kihasználtsága 100% feletti. Azt gondolom, hogy a Katonában több előadást tartani nem tudunk, hiszen humán és tárgyi erőforrásainkat maximálisan kihasználjuk. Magasabb kihasználtsággal, számottevően magasabb jegyárral nem számolhatunk. Ennek több oka is van, a gazdasági körülmények, a színház művészi arculata, a közönség összetétele, valamint az a törekvésünk, hogy senkit ne zárjunk ki a

színházlátogatás lehetőségéből. Tervszámaink, melyek így is jóval meghaladják a Fenntartói megállapodásban előírtakat, a még biztonsággal megvalósítható céljainkat mutatják. Ugyanakkor a társulat egészségtelen mértékű leterheltségét is csökkentik.

Jegyáraink jelenlegi alakulása:

Katona	1500-4500 Ft
Kamra	3200-4500 Ft
Sufni	1900-3500 Ft

Mindezekhez a helyárahhoz komoly kedvezményrendszert alakítottunk ki:

Diák-, pedagógus- és nyugdíjas-kedvezmény, Csoportos kedvezmény (25%-os); Last minute-kedvezmény (50%-os); Állójegy (1.000,-Ft); Online kedvezmény (5%); Ajándékutalványok: Utalványaink segítségével a legkülönbözőbb alkalmakra ajándékozható "katonás" színházi élmény – a többféle kiadásban és címletben elérhető utalvány személyre szabható ajándékot jelent, a megajándékozottak pedig saját maguk választhatnak műsoron levő előadásaink közül.

A tervezett jegybevétel százalékosan nem éri el a tervezett előadás és nézőszámot, de figyelembe kellett venni azt is, hogy elsősorban a Sufni-ban tartott előadásszám növekedett és a Kossuth Lajos utcai üzlethelyiségben 2015-ben is közel 40 Borbély előadást tartottunk.

Egyre népszerűbb a Katona által kialakított támogatói, mecénási rendszerünk, ebből is számíthatunk minimálisan növekvő bevételekre. A belföldi táj, és külföldi vendégjátékok bevételeivel nem tervezünk, jelenlegi megbívásunk nincs, előre nem tervezhető az esetleges későbbi turné.

Mindezek alapján közhasznú bevételként 192.500 e Ft-ot tervezünk.

Főtámogatónk a MasterCard Europe 2016-ben is segíti a munkánk, illetve a büféinket bérbe adjuk, ezért tudunk vállalkozói bevételt tervezni.

Az NKA és EMMI pályázatokon az elmúlt években csak kevés sikert értünk el, illetve 2015-ben egy pályázatunkat sem támogatták. Bízunk ugyan ennek a gyakorlatnak a számunkra kedvező változásában, de az üzleti tervben is mindössze 3 millió forint támogatással számolunk.

A következő, igen fontos bevételi forrás a Tao-bevételek.

Komoly problémát jelent, hogy a Tao-támogatás igen jelentős mértékben beépült a színházunk támogatásába, beszedése közhasznú alaptevékenységünk ellátásának feltétele.

Az elmúlt években, ahogy nőtt a jegybevételünk, úgy nőtt a Tao-támogatások összege is. 2011-ben 119 millió, 2012-ben 128,4 millió, 2013-ban és 2014-ben 142,8 millió forint volt. Ezeket az összegeket sikerült is befogadni, mégpedig bármilyen közvetítői jutalék kifizetése nélkül. 2015. évre az Előadóművészeti Iroda igazolása alapján a befogadható támogatás összege 181 millió forint volt. Az új támogatási rendszernek köszönhetően ennek egy részét 2016. januárjában kaptuk meg.

Ebben az évben valószínűleg még több támogató cég választja a NAV-on keresztüli támogatást, így még problémásabb megíósolni, hogy végül is mennyi lesz a 2016-os tao bevételünk. 146.400.e Ft-ot tervezünk.

Kiadások

A kiadások közül a legnagyobb a bérek, személyi kiadások és járulékok.

A Katona 95 fő alkalmazottat foglalkoztat, ebből művészeti állományunk 48 fő, gazdasági hivatal és szervezés 14 fő, színpadi műszak 13 fő, gondnokság 15 fő.

Színpadi műszakunk nagy része továbbra is vállalkozói jogviszony keretén belül látja el feladatát, közbeszerzési eljárások eredményeképp kötjük meg a szerződéseket a szolgáltatókkal.

Ezek az arányok nem szeretnék változtatni. A béreket az elmúlt időszakban jelentősen nem tudtuk megemelni, leginkább korrekciókat hajtottunk végre, illetve egyre nagyobb súlyt fektetünk a teljesítmény szerinti díjazásra is. Jelentősebb változást nem tervezhetünk, arra lehetőségünk csak a támogatás növekedésével lenne. 2016-ra sem béremelést, sem jutalmazást nem tervezünk, így várhatóan a személyi jellegű kifizetések a 2015. évi nem fogják meghaladni. Lehetőségeinkhez képest továbbra is igyekszünk a keresetek vásárlóerejét megőrizni, illetve a cafeteria rendszer adta lehetőségeket kihasználni.

Személyi jellegű egyéb kifizetések: munkavállalóink béren kívüli juttatásait (négyezer forintos étkezési utalvány/hó, költségtérítések), illetve az ezekhez kapcsolódó munkáltatói személyi jövedelemadó befizetést terveztük. Reprezentációs költségként a tervet tovább csökkentettük, de 500 ezer forinttal most is számolunk. Ez az összeg tartalmazza a már hagyományossá váló bemutató

hetünk megrendezésének költségeit is. A személyi jellegű ráfordítások összege az összes ráfordítások végösszegének közel 50%-át teszik ki.

Anyagjellegű ráfordítások: Az anyag jellegű ráfordításokat két csoportra bonthatjuk tovább, a produkciókhoz kapcsolódó (bemutatók, repertoár-előadások műsoron tartása), illetve az üzemeléshez kapcsolódó kiadások. Ez utóbbi szinte független a művészeti tevékenységtől, a korábbi évek tapasztalatainak figyelembevételével kerül megállapításra, természetesen korrigálva a 2015. évben várható eseményekkel. Ki kell emelni, hogy a marketingre fordított összeget ugyan megemeltük, de ez a terület sokkal több ráfordítást igényelne.

Összesen 344.670 e Ft-ot terveztünk. Ez tartalmazza a közműszolgáltatásokon kívül a szakmai anyagokat és a fellépti díjas művészeket, a vállalkozói szerződéssel foglalkoztatott műszaki dolgozókat, jogdíjakat, szállítást, előadásokhoz kapcsolódó reklámot, takarítást, bérleti díjakat. Értékcsökkenésként 53.200 e Ft-tal számolunk, melyből 17.815 e Ft a színreviteli szellemi termékek, 17.451 e Ft az új díszletek értékcsökkenése. Mivel 2016. évben kilenc új bemutatót tervezünk, ezek színreviteli költsége 26.600 e Ft. A színháznál három rendező áll alkalmazásban, a többi bemutatóhoz vendégrendezőt hívunk, illetve az egyéb művészeti munkákra (díszlet-jelmeztervező, író, fordító, zeneszerző, koreográfus, zenészek – alkalmazásban ezek a munkakörök nincsenek betöltve) is vendégeket kérünk fel. Mindezek értékcsökkenése az első évben 70%-os. Emellett az elmúlt két évben bemutatott produkciók színreviteli költségének, az ingatlanoknak és a gépek-berendezéseknek az értékcsökkenése is itt szerepel.

Eredmény tervezésénél látszik, hogy szinte a teljes bevételünket visszafordítjuk a színházba, amennyivel emelni tudjuk azt, annyiival magasabb a kiadási számunk is. Természetesen nagy gondot fordítunk arra, hogy gazdálkodásunk ne legyen veszteséges!

Így 2016-ra is pozitív eredményt tervezünk, 5.580 e forint adózott eredményt realizálva. Ebből a közhasznú tevékenység eredménye 130 e Ft, a vállalkozásié 5.450 e Ft.

Mérleg: mivel a színház pénzügyi feltételei alapvetően nem változtak, az előző évhez képest lényegi eltérést nem tervezünk. Eredménytartalékunkat a 2015. évi várható eredménnyel növeltük meg.

7. Likviditás biztosításával kapcsolatos terv célok

Ahogy a Katona életében eddig mindig, úgy az idei évben is fokozott figyelmet szentelünk színházunk likviditására. Amennyiben a fenntartó által biztosított támogatást időben utalják, jegybevételünk a tervnek megfelelően alakul és a tao támogatást is legalább ilyen mértékben kapjuk, likviditási gondokkal nem számolunk.

Itt azonban újra fel kell hívni a figyelmet a tao-rendszer problémájára, ami az eddigi években jelzetteken túl 2016-ra újabb veszélyt jelenthet. Teljesen kiszámíthatatlan, hogy az Előadóművészeti Iroda által igazolt összegnek hány százalékát adják a régi rendszer szerint közvetlenül a színháznak, hány százalékát a NAV-on keresztül. A 2015. évi tapasztalat alapján azok a cégek, melyek a NAV-on keresztüli támogatást választják, a december 20-i társasági adó feltöltésénél döntenek csak. Ebben az esetben viszont, a tapasztalat szerint, az összeg csak 2017-ben érkezik meg a számlánkra. Tehát még nagyobb a bizonytalanság!

Továbbra is szükség lesz a fenntartó hathatós segítségére.

A Katona jelenleg egy másik, pénzügyet érintő feladattal is küzd. A 2015. augusztus 17-i felhőszakadás következtében a Katona József Színház pincészetjét és a Kamrát teljes egészében elárasztotta a víz. A felkért független igazságügyi szakértő többszöri felmérése szerint kárunk becsült összege nettó 48,5 millió forint. Természetesen van biztosítása a társasházaknak és a színháznak is, 2015-ben 6,5 millió forint kártérítést utaltak át. De jelenleg még mindig helyszíni szemléket tartanak, így nem tudhatjuk, milyen mértékű lesz a végső kártérítés és mikor számíthatunk utalásokra. Addig saját erőből kellett-kell felújítani a Kamrát, beszerezni a tönkrement eszközöket, színpadi rekviziteket. Ezre azért volt lehetőségünk, mert a fenntartó 2015-ben 104 millió forinttal támogatta a színházat, hogy az elmaradt fejlesztéseket pótolhassuk. Ezt a folyamatot le kellett állítanunk, az összeget a mentésre fordítjuk.

Azt, hogy likviditási problémák nélkül, pozitív eredménnyel zárjuk az évet, úgy érhetjük el, ha a biztosítási összegek megfelelő mértékben beérkeznek számlánkra, az új bemutatóink bekerülési költségeit nem emeltük 2001 óta, új beszerzéseinket csak a legszükségesebbekre igyekszünk korlátozni, munkatársaink fizetése az elmúlt év emelésének ellenére még a budapesti színházak fizetéseinek utolsó harmadába sorolhatók.

Az igazán megfelelő munkavégzéshez szükség lenne a fentiek pozitív irányú változtatására. Mivel saját bevételeink növelésének eljutottunk a határáig, ezért az elkövetkezendő években fenntartói támogatásunk arányának mindenképpen muszáj lenne nagyobb mértékben emelkednie.

8. A belső folyamatokkal összefüggő terv célok

Belső folyamataink szervezésénél már évek óta a maximális hatékonysággal kell működünk. Munkavállalóink mindegyike a saját területén megfelelő szakmai és személyes elkötelezettség mellett végzi munkáját, ez elengedhetetlen a megfelelő művészi munka szinten tartásához, ám továbbra is problémásnak tartjuk dolgozóink jövedelmi szintjét. Ennek oka továbbra is abban keresendő, hogy ugyan három játszóhellyel rendelkezünk, 600 feletti az éves előadásszámunk, mégis: a támogatásunk leginkább továbbra is az egy játszóhellyel bíró, 220 előadást tartó színházakéhoz közelít. A tulajdonos, Fővárosi Önkormányzat a Fenntartói Megállapodásban 180-ról 300-ra emelte a kötelező előadásszámunkat, nagyon bízunk benne, hogy ez az általa adott támogatás növekedésében is jelentkezni tud.

Sokat fejlesztettünk belső és külső kommunikációnkon az elmúlt évben. Ezen egyrészt kommunikációs munkatársaink segítettek, másrészt a belső kommunikáció tekintetében az Üzemi Tanács segítségével igyekszünk zökkenőmentesen párbeszédet folytatni munkavállalóink szélesebb körével. Biztosak vagyunk benne, hogy a megfelelő kommunikáció sokat segít a munkavállalók elköteleződésén és a megfelelő munkavégzésen.

A hatékony működés érdekében nem félünk a különböző területek működését folyamatosan újragondolni, s ezek érdekében a szükséges erőforrásokat fejleszteni, vagy épp átcsoportosítani. Mindezek tekintetében azonban minden esetben kellő körültekintéssel járunk el. Az önálló kommunikációs munkakörök életre hívása után már látszik, hogy az igazán hatékony működés valószínűsíthetően további bővítéseket kíván rövid időn belül. A megváltozott tájékozási szokások, kommunikációs felületek ugyanis itt is állandó lépésekre kényszerítenek minket.

9. A saját beruházásokkal kapcsolatos terv célok

Legfontosabb feladatunk a vízkár miatt tönkrement Kamra színpad végleges felújítása, mert jelenleg a megemelkedett páratartalom miatt csak ideiglenes színpadburkolatot tudtunk letenni. A jelenleg is száradó falak miatt az öltözők helyreállítása is 2016 nyarára húzódik. Ezeket a munkákat reményeink szerint a biztosítási összegek fedezni fogják.

A szokásos tisztasági festések és a nagyszínpadi padlózat felújítása mellett azért igyekszünk 2016-ban is folytatni hang, video és világosítótáraink eszközállományának bővítését. Erre 2015-ben, a Fenntartó által plusz támogatásként nyújtott 104 millió forint biztosította volna a fedezetet, de sajnos annak az összegnek jelentős részét kármentesítésre kellett felhasználnunk.

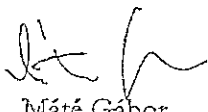
A Petőfi Sándor utca 6. szám alatt található társasház homlokzatát az első emelettől felfele az idén nyáron úgy tűnik, hogy kerületi támogatásból a társasház felújítja. Az előcsarnokunk 2012-i felújítása alkalmával nem nyúltunk a Katona homlokzatához. Nagyon jó lenne a társasházi felújítással összehangolni esetlegesen ezeket a munkákat, ehhez azonban feltétlenül szükség van a Fővárosi Önkormányzat mintegy 25 millió forintos célzott támogatására. Ezt természetesen az üzleti tervben nem szerepeltettük.

A fentiekben leírtak és a mellékelt pénzügyi terv megvalósításával színházunk 2016-ban még képes fenntartani az elmúlt 33 évben elért művészi, szakmai eredményeit.

Örömmel tölt el, hogy az igazgatásom eltelt öt éve alapján a múlt évi pályáztatás alkalmával lehetőséget kaptam, hogy a Katonában folyó kiegyensúlyozott művészi munkát tovább vigyem.

Budapest, 2016. január 28.

Katona József Színház
Nonprofit Kft.
1052 Budapest, Petőfi S. u. 6.
Adószám: 23395761-2-41
ÖTF 11742991-29995948


Máté Gábor
ügyvezető igazgató