



Katona József Színház Nonprofit Kft.

Budapest, 1052 Petőfi S. u. 6.

ÜZLETI TERV 2019

Máté Gábor

ügyvezető igazgató

Budapest

2019-02-12

Célunk, hogy a Katona József Színház Nonprofit Kft-ben 2019-ben is tovább folytassuk azt a művészi építkezést, amit 2011. február 1. óta folytatunk. A Katonától már megszokott művészi kifejezési eszközök mellett igyekszünk minél modernebb formában, a nemzetközi irányzatokhoz igazodva reagálni a társadalmat és egyéneket foglalkoztató kérdésekre, problémákra.

1. A fenntartói megállapodás 4. pontjában rögzített előadó-művészeti feladatokhoz hogyan kapcsolódnak a színház 2019. évi művészeti tervei

2019-ben hét bemutatót tervezünk a három játszóhelyünkön. 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 harminchárom előadásunk mellett bemutatásra kerülő új produkcióinkkal. Terveink szerint, az elmúlt időszak kiemelkedő látogatottságát szeretnénk továbbra is megtartani, noha színésznőink örömteli gyermekvállalása miatt épp a repertoárunk legsikeresebb produkcióit vagyunk kénytelenek pihentetni. 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. Továbbá 2016-tól rendkívül fontos eleme ELTÁV programunk, amelynek keretében az Autonomia Alapítvánnyal közösen időről-időre Szúcs-Bányatelepen dolgoznak drámapedagógusaink és színészeink.

2. A 2019-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása

2019 első félévében kettő nagyszínházi, kettő Kamrabeli bemutatót tervezünk. Január elején két új produkció próbái kezdődnek. A nagyszínházban izgalmas kihívásnak ígérkezik Fejes Endre Rozsdatemetőjének Tasnádi István által "tovább írt" változata Rozsdatemető 2.0 címmel. A produkcióban - amelyet jómagam

rendezek -, társulatunk színe-java színpadra lép. Ezzel párhuzamosan Székely Kriszta rendezi Csehov Platonovját a Kamrában. Ritka pillanat, amikor a színházunk által korábban már bemutatott művet mutatunk be, ez eddig csak a Mizantróp című darabbal történt meg. Most azonban társulatunk középgenerációja számára kiemelkedő lehetőséget kínál a darab. Májusban két bemutatóra készülünk. Zsámbéki Gábor Frederico Garcia Öt év múlva című darabját állítja színre, a Kamrában pedig Gothár Péter rendezi Tar Sándor Szürke galamb című művének színpadi adaptációját. Látható, hogy az év első felét a kortárs és klasszikus művek bemutatói jellemzik. A Katona mindig fontosnak tartotta, hogy a kortárs irodalom markánsan jelenjen meg repertoárján.

Az év második felének bemutatóiról még sokat nem tudunk. A nagyszínpadon kettő, a Kamrában és a Sufniban egy-egy új bemutatóval készülünk. Elfogadta meghívásunkat, így a decemberi katonás bemutatónkat Bocsárdi László, a sepsiszentgyörgyi Tamási Áron Színház igazgatója rendezi.

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendégjátékok, események

2019-ben is folytatódik a Nem tudhatom... / Radnóti és korunk, illetve az Össz-
Hang című produkciók vendégjáték-sorozata a nagyszínházban. A Sufniban a FÜGE a Prostitúció, a PanoDráma a Pali című produkcióval vendégszerepel rendszeresen, illetve januártól befogadtuk a Proton Színház 1 link című előadását, amelyet korábban a Trafóban játszottak.

Továbbra is folytatjuk együttműködésünket az Orlai Produkcióval. A borbély és az Egy őrült naplója című közös egyszemélyes előadások hatalmas sikerrel szerepelnek műsoron. Az előbbi, két hónap kihagyás után új játszóhelyen mutatjuk be, mivel Belváros-Lipótváros Önkormányzata az eddigi üzletihelyiség bérleti jogviszonyát csak decemberig hosszabbította meg. Az új Városház utcai helyszínt szintén a Belváros-Lipótváros Önkormányzatától béreljük.

A Katona továbbra is része a nemzetközi színházi életnek, fesztiválokkal folyamatosan egyeztetésben vagyunk, vendégjátékaink meghívásainak egy része a 2019-es évre még tárgyalás alatt állnak. Amit már biztosan tudunk: a Nóra – Karácsony Helmeréknél című produkciónk március közepén Torinóban vendégszerepel. Ebben az időben - tekintettel arra, hogy a vendégjáték alatt is fontos a jegybevétel számunkra -, a szombathelyi Weöres Sándor Színház nagysikerű Salemi boszorkányok előadását látjuk vendégül.

A Katona alapító tagja a Mito21 európai színházi szervezetnek. Nagy megtiszteltetés számunkra, hogy 2017 második félévében mi lehettünk a házigazdái a szervezet éves közgyűlésének, de 2019-re egyelőre nem tervezünk hasonló volumenű rendezvényt.

4. 2019. évi szakmai mutatók tervezése

MEGNEVEZÉS	2018. ÉV TÉNY/VÁRH.	2019. ÉV TERV	2019/2018 (%)
Bemutatószám (db)	9	8	88
Ebből saját bemutató (db)	9	7	78
Előadásszám (db) (székhelyi, táj, külföld, fogadott)	740	680	95
Ebből saját székhelyi előadások száma (db)	680	630	93
Fizető nézők száma (fő)	113000	105000	93
Jegybevétel (eFt)	387588	309000	80
Átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre (%)	106	100	94

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, négy 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; jazz koncerteket; készségfejlesztő foglalkozásokat; helyet biztosítunk a színházi szakmát foglalkoztató szakmai kérdéseknek. Mindezeket úgy, hogy a támogatásunkból nem fordítunk erre a célra, hanem a programokból keletkező bevételt fordítjuk azok megvalósítására. Mindeddig rendkívül sikeresen.

6. A pénzügyi-gazdasági célkitűzések és kiemelt tervadatok

A Társaság ebben az üzleti évben is az Alapító Okiratban, a Közszolgáltatási Szerződésben, illetve Fenntartói Megállapodásban meghatározott céloknak kell, hogy megfeleljen, megfelelő vagyon- és pénzgazdálkodással, a számviteli, pénzügyi kötelezettségeket teljesítve.

A színház pénzügyi üzleti tervének célja, hogy a gazdálkodás stabil maradjon, és hogy ezt az évet is pozitív pénzügyi eredménnyel zárjuk. Hiszen 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. Ha mégsem emelkedne a támogatásunk, nagy valószínűséggel a szakmai feladatokra fordítható összeget kellene tovább csökkentenünk.

Bevételek

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

Megnevezés	2018. év várh.tény	2019. év terv	2019/2018(%)	2019.év megoszlás
Jegybevétel és bérlet bevétel	387588	309000	80	26
Bérleti díj	8400	6000	71	0,4
Büfé üzemeltetése				
Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	48244	15000	31	1,2
Export árbevétel	60502	20000	33	1,5
Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	3767			
Közvetített szolgáltatás	24021	43989	183	3,4
Értékesítés nettó árbevétele összesen	532522	393989	74	31,5
Fenntartói támogatás	538800	541800	100,5	43,25
Ágazati támogatás	278580	312216	112	24,97
Pályázati támogatás	24756	3000	9	0,24
Egyéb bevétel	6529			
Egyéb bevételek összesen	848665	857016	101	68,46
Pénzügyi műveletek bevétele	826	500	60,5	0,04
Mindösszesen	1382013	1251505	91	100

A színház bevételei a közhasznú feladata ellátására fordítható költségvetési támogatásból és a saját közhasznú, valamint a vállalkozási tevékenység bevételeiből tevődik össze. A 2019. évi támogatás tervezett összege 541.800 ezer forint. A támogatás állami része, a művészeti és működési támogatás együtt 3 millió forinttal emelkedett, de az önkormányzati rész nem változott a tavalyihoz képest. Természetesen a művészi szempontok figyelembevétele mellett törekszünk saját bevételeink maximalizálására. Ebben az elmúlt években új kommunikációs és értékesítési stratégiáknak is köszönhetően rendkívül eredményesek tudtunk lenni. Szakmai mutatóink (előadásszám, nézőszám, látogatottság) alapján továbbra is igen komoly eredményeket érünk el. Az elmúlt években folyamatosan nőtt az előadásszámunk, nézőszámunk és a jegybevételünk, a színház kihasználtsága évek

óta 100% feletti. Ez a hatalmas munkamennyiség azonban tovább már nem tartható, a munkavállalóknak szüksége van a pihenőnapra. 2019-ben ezért kevesebb bemutatót tartunk, illetve a bevezettük, hogy a bemutatót követően 3 szabadnapnapot adunk ki a művészeknek és a műszaknak is. A tervben kevesebb előadással - de ez a szám, 680, még mindig kiemelkedő -, illetve ezzel párhuzamosan kevesebb jegybevétellel számolunk.

Így is igyekszünk a saját jegybevételt maximalizálni. Más, hasonló profilú budapesti színházaknál egy kicsit magasabb helyárral dolgozunk, de egyrészt úgy tűnik ezt egyelőre biztonsággal tehetjük, másrészt széleskörű kedvezményrendszerünkkel ezt a megfelelő csoportok számára kompenzálni tudjuk. Elérhető kedvezményeink:

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.

Jegyáraink jelenlegi alakulása:

Katona	1500–6900 Ft
Kamra	3200–5900 Ft
Sufni	1900–3900 Ft

2019-ben a kiemelt helyárú előadások száma kevesebb, volt előadás, amit levettünk műsorról, de vannak olyanok, melyeket a két babát váró színésznő távolléte miatt az évadban nem tudunk játszani.

Egyre népszerűbb a Katona által kialakított támogatói, mecénási rendszerünk, ebből is számítunk bevételre. A belföldi táj, és külföldi vendégjátékok bevételével csak óvatosan tervezünk, jelenlegi egy meghívásunk van, előre biztonsággal nem tervezhető az esetleges későbbi turné.

Mindezek alapján közhasznú bevételként 324.000 e Ft-ot tervezünk.

Bízunk benne, hogy főtámogatónk a MasterCard Europe 2019-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, a pályázati kiírások gyakran nem illeszkednek a Katona profiljába. 3 millió forint támogatással számolunk.

A következő, igen fontos bevételi forrásunk volt a Tao-bevét, melynek lehetősége 2019. január 1-vel megszűnt.

Ez komoly problémát jelenthetne, hisz a Tao-támogatás igen jelentős mértékben beépült színházunk támogatásába, beszédese közhasznú alaptevékenységünk ellátásának feltétele volt, összecszerűen gazdálkodásunk közel 25%-át adta. Ahhoz, hogy ennek a kiesése ne veszélyeztesse a működést, feltétele lett, hogy a fenntartó közbenjárására ezt az összeget, illetve a 2018. évi jegybevétel alapján számított 80%-ot ágazati támogatásként az EMMI-től megkapjuk. Ebben az esetben megszűnik a bizonytalanság, az ígéret szerint három részben érkezik a színház számlájára a pénz. Ez biztosabbá, kiszámíthatóbbá teszi gazdálkodásunkat.

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, 2014-ben 142,8 millió és 2015-ben 181 millió, 2016-ban 179,2 millió, 2017-ben 211,3 millió, 2018-ban 274,6 millió forint volt. Ezeket az összegeket sikerült is befogadni, mégpedig bármilyen közveritői jutalék kifizetése nélkül. Számításaink szerint 2019-re ez az összeg 312.216 ezer forint lenne, melynek a fenntartói döntés alapján 100%-át megkapja a Katona! Így ágazati támogatásként ezt az összeget szerepeltetjük a tervben.

Kiadások

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

2019-ben az alkalmazotti létszámunk kettővel kevesebb lesz, (a két kismama kerül ki) 93 fő. Ebből vezetők 4 fő, művészeti állományunk 46 fő, gazdasági hivatal és szervezés 15 fő, színpadi műszak 13 fő, gondnokság 15 fő.

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

Ezek az arányok nem szeretnék változtatni, de összességében szükség van a terek létszámának növelésére.

A béreket a 2018. évi támogatásnövekedés eredményeképp átlagosan mintegy 10 %-kal megemeltük, de továbbra is súlyt fektetünk a teljesítmény szerinti díjazásra is. Jelentősebb változást 2019-ra nem tervezhetünk. Jelenleg a munkavállalók oldaláról a legnagyobb problémát a színházi egyenlőtlen, esti, hétvégi, ünnepnap munkabeosztás okozza, ennek kompenzálása miatt lenne szükség további béremelésekre. Más ágazatok elszívó ereje egyre erősebb, nehéz a megfelelő színvonalú munkavállalók megtartása, miközben a Katona erejének nagyon fontos elemei ők. Sajnos az elszerződések szinte folyamatosak, az utóbbi három hónapban a társulattól hangosító, öltöztető, kellékes, videotechnikus, kommunikációs munkatárs távozott, mindannyian magasabb jövedelem miatt. Bízunk benne, hogy a tulajdonos ezt a problémát figyelemmel kíséri, és igyekszik orvosolni.

Személyi jellegű egyéb kifizetések összegét csökkentettük: munkavállalóink béren kívüli juttatásait (munkaruha, költségtérítések), illetve az ezekhez kapcsolódó munkáltatói személyi jövedelemadó befizetést terveztük ide. Noha lehetőségeinkhez képest igyekszünk a keresetek vásárlóerejét megőrizni, a cafeteria rendszer módosulása kedvezőtlenül hat erre, sokkal kisebb a megmaradt cafeteria elemek adta lehetőség. Megszűnik a 100.000,-forintos készpénz fizetési lehetőség, ezt január 1-től béremeléssel kiváltottuk, hogy a nettó fizetéseket megtartsuk. Ez maga több, mint 12 millió forint bérnövekedést eredményez.

Mindezekkel párhuzamosan a tervezett járulék összege minimálisan változik.

A személyi jellegű ráfordítások összege így az összes ráfordítások végösszegének több, mint 50%-át teszik ki.

Anyagijellegű 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 2019. évben várható eseményekkel.

Az igénybe vett szolgáltatások soron 432.624 e Ft-ot terveztünk. Ez tartalmazza a műszaki dolgozók vállalkozói szerződéseit, amire 160 millió forintot tervezünk. A további tételei ennek a ráfordításnak a közmű szolgáltatások, a szakmai anyagok, a fellépti díjas művészek honoráriumai, a jogdíjak, szállítást, előadásokhoz kapcsolódó reklám, takarítás, bérleti díjak.

Értékcsökkenésként 60.500 e Ft-tal számolunk, melyből 19.050 e Ft a színreviteli szellemi termékek, 29.401 e Ft az új díszletek értékcsökkenése. Az új bemutatók tervezett színreviteli és díszlet költsége 60.050 e Ft, itt sajnos folyamatosan takarékoskodnunk kell, közel 15 éve a Katonában nem tudjuk megemelni az egy-egy új produkcióra fordítható összeget. 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, köszönhetően az ágazati támogatásnak(tao megváltás) 2019-ben is nyereséget tervezünk, 8.852 e Ft.

Ebből a közhasznú tevékenység veszteséges, -12.598 e Ft, de a vállalkozásié + 21.450 e forint.

Mérleg: az előző évhez képest lényegi eltérést nem tervezünk. Eredménytartalékunkat a 2018. évi várható eredménnyel módosítottuk.

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 taot kiváltó támogatást is a megadott hónapokban kapjuk, likviditási gondokkal nem számolunk.

8. A belső folyamatokkal összefüggő terv célok

Belső folyamataink szervezésénél már évek óta a maximális hatékonysággal kell működjünk. Munkavállalóink nagy része 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, illetve az elvándorlást, ami körülbelül egy éve ütötte fel fejét színházunkban és azóta folyamatos az új munkatársak keresése és toborzása.

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. A múlt évadban mind a színészekkel, mind a műszakkal kerítettünk több alkalmat is arra, hogy az őket foglalkoztató problémákat átbeszéljük. Biztosak vagyunk benne, hogy a megfelelő kommunikáció sokat segít a munkavállalók elköteleződésén és a megfelelő munkavégzésen. Ez azonban önmagában nem elég. A más színházak és a társterületek elszívó ereje mellett mostanra a műszaki munkatársak esetében megjelent az építőipar, rettegünk attól, hogy mi lesz velünk, ha az adminisztrációs területre is begyűrűzik ez a fajta hatás a munkaerőpiac egészéről. Színészek belső foglalkoztatása esetében pedig a legnagyobb problémát ebben a pillanatban nem a többi színház, hanem a filmes sorozatok jelentik. Nyilván más részről mi is üdvözljük azt a folyamatot, hogy ezekben kvalitásos színművészeket alkalmaznak.

9. A saját beruházásokkal kapcsolatos terv célok

2019-ben nem tervezünk saját beruházást, felújítást.

A 2017-ben megítélt fővárosi célzott támogatásból a Petőfi Sándor utca 6. szám alatti főbejáratunk homlokzatát és a nagyszínház klímarendszerét szeretnénk végre felújítani 2019. nyarán. A felújítások elhúzódásának oka, hogy mindkettőt a társasházzal együttműködésben kell elvégezzük, ami jelentősen megnehezíti már ez előkészítés folyamatát is.

A fentiekben leírtak és a mellékelt pénzügyi terv megvalósításával színházunk 2019-ben is igyekszik fenntartani az elmúlt 35 évben elért művészi, szakmai eredményeit. Bízunk a tulajdonos kiállásában színházunk mellett, hogy felismerik és elismerik azokat a szakmai értékeket, eredményeket, amelyek a Katonát folyamatosan jellemzik.

Budapest, 2019-02-12



Máté Gábor

ügyvezető igazgató