



Katona József Színház Nonprofit Kft.
Budapest, 1052 Petőfi S. u. 6.

ÜZLETI TERV 2021

Máté Gábor
ügyvezető igazgató

Budapest
2020-12-10

Célunk, hogy a Katona József Színház Nonprofit Kft-ben 2021-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. Az elmúlt hónapok pandémiás időszaka, valamint az elmúlt év végén a színházunkat közvetlenül is érintő közéleti turbulenciák megerősítettek abban, hogy munkánkat érdemes folytatnunk, nagyon bízunk a Fővárosi Önkormányzat vezetésének nem múló támogatásában, miközben azzal is tisztában vagyunk, hogy az önkormányzat helyzete sem mentes a nehézségektől.

1. A fenntartói megállapodás 4. pontjában rögzített előadó-művészeti feladatokhoz hogyan kapcsolódnak a színház 2021. évi művészeti tervei

Bízunk abban, hogy a pandémia súlytotta 2020-as év után 2021-es év folyamán vissza tud térni az élet – és a színház működése – a korábbi kerékvágásba. Így a jövőre nézve is célunk 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. Bár tudjuk, hogy nagyon nehéz lesz, de terveink szerint, a korábbi évek kiemelkedő látogatottságát szeretnénk 2021-ben újra elérni, természetesen az érvényes járványügyi szabályok messzemenő betartása mellett. 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 időről-időre Szűcs-Bányatelepen dolgoznak drámapedagógusaink.

2. A 2021-es üzleti évre tervezett új bemutatók/koprodukciók felsorolása

2021 első felében eredetileg öt bemutatót terveztünk, de ezt módosítanunk kellett. Mivel a 2020. decemberi két bemutatónkat halasztanunk kell, azokat márciusra tesszük át. Ezért az eredeti tervben szereplő két első produkciót - Ascher Tamás Apák és fiúk és Tárnoki Márk Teremtmények című rendezését- a 2020/2021. évadban elhagyjuk, azokat ősszel mutatjuk be. A további produkciók tervezett időben való bemutatásában bízunk. Tavasszal Tarnóczy Jakab rendezésre kerül színre a Kamrában. A rendező 2020-ban lett a Katona társulatának tagja, és a tavaszi bemutató lesz a negyedik munkája a színházban. Mikó Csabával Szemed örök nyugalma gyilkolója című darabot mutatja be, Kleist Pentheszilea című művéből kiindulva. A nagyszínházban Novák Eszter rendezésében kerül bemutatásra a 2020 tavaszára tervezett, de a pandémiás helyzet miatt egy évet csúszó Kárpáti Péter darab, a Moszkva-Peking Transzsimfónia. Az első félévben egy bemutatót tervezünk a Sufniban, Dankó István rendezi és Vinnai Andrással együtt a szöveggönyvét is írja a Magyar Biblia munkacímű tavaszi bemutatónak.

Reményeink szerint 2021 májusában kezd el próbálni Dömötör András a Kamrában. Az eredeti tervek szerint Térey János Káli holtak című művének színpadi adaptációját is 2020 tavaszán mutattuk volna be, ám ez is több mint egy évet csúszott. A jelenlegi terveink szerint a produkciót az évad végéig próbáljuk, szeptemberben folytatjuk a próbákat és mutatjuk be a darabot.

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.

3. Egyéb szakmai programok, együttműködések, vendégjátékok, események

A pandémiás helyzetre való tekintettel, hogy nézőink ne maradjanak katonás előadások nélkül, a SzínházTv-vel és az e-Színházzal együttműködve több előadásunkat is élőben közvetítjük. Ezt mindaddig folytatjuk, míg újra nem lehet fogadni a nézőket.

2021-ban is szeretnénk folytatni a Nem tudhatom... / Radnóti és korunk című produkció vendégjáték-sorozata a nagyszínházban. A Sufniban a FÜGE a Prostitúció című produkcióval vendégszerepel rendszeresen. Folytatjuk a 2020 februárjában megkezdett együttműködést a K2 Színházzal, havi 1-2 alkalommal hírszínházi előadás kerül színre a Sufniban.

Továbbra is folytatjuk együttműködésünket az Orlai Produkcióval. Az Egy örült naplója című közös egyszemélyes előadás hatalmas sikerrel szerepel a műsoron.

2020 őszén több darabot is befogadtunk olyan alkotóműhelyektől, akik saját helyükön – akár a koronavírus, akár egyéb okok miatt – ellehetetlenültek. Ilyen volt az Orlai Produkció, illetve a Színház és Filmművészeti Egyetem hallgatóinak előadásai. 2021-ben is készek vagyunk ilyen módon kisegíteni színházakat, társulatukat.

Bízunk benne, hogy 2021-ben ismét lehetőségünk lesz külföldi meghívásoknak eleget tenni. 2020 áprilisában a Tartuffe szerepelt volna a sepsiszentgyörgyi Szent György Napokon, azonban a fesztivál elmaradt, a meghívást pedig 2021-re ütemezték.

A Katona alapító tagja a Mitos21 európai színházi szervezetnek. A színház tartja a kapcsolatot a többi tagszínházzal. A Katona munkatársai rendszeresen részt vesznek a dramaturgok, színházvezetők, vagy operatív dolgozók részvételével lebonyolított workshopokon, egyeztetéseken. Ezek 2020-ban online felületen kerültek megrendezésre, bízunk benne, hogy 2021-ben ismét lehetséges lesz személyes részvételre.

4. 2021. évi szakmai mutatók tervezése

MEGNEVEZÉS	2020. várható	2021. terv	2021/2020 (%)
Bemutatószám (db)	7	6	86
Ebből saját bemutató (db)	7	6	86
Előadásszám (db) (székhelyi, táj, külföld, fogadott)	317	490	155
Ebből saját székhelyi előadások száma (db)	279	440	157
Fizető nézők száma (fő)	53990	85000	157
Jegybevétel (eFt)	174700	272000	156
Átlagos kihasználtság valamennyi játsszóhelyre (%)	92	92	100

5. A közszolgáltatáson túli feladatokkal kapcsolatos tervcélok és forrás igények

Színházunk előcsarnokának 2012. nyarán történt átépítése új távlatokat nyitott meg számunkra a valódi közösségi térré válásban. A Katona+ néven, nyolc 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.

Az ún. "plakát-törvény" megszületése óta keressük a lehetőségeket a megfelelő online megjelenések biztosítására. Erre született megoldásunk a wmn.hu magazinnal elindított Csak neked mondom! beszélgetés-sorozatunk. Januárban folytattuk a felvételeket, így áprilisban újabb adások kerülhettek műsorra. A sorozat úgy tűnik hiánypótló és igazán nagy népszerűségnek örvend, ezért 2021-re tervezzük a sorozat folytatását.

2019-ben a Katona környezettudatosság útjára lépett, mivel fontosnak tartjuk, hogy a meghatározó kulturális intézmények szemléletformálásban és példamutatásban élen járjanak. 2020-ban a színház csatlakozott a Jövő nézőiért – Zöld színház projekthez. 2021-ben szeretnénk még inkább integrálni a működésünkbe az ökotudatos szemléletmódot, illetve a nézőink figyelmét is ráirányítani a környezetvédelem fontosságára és lehetőségeire.

6. A pénzügyi-gazdasági célkitűzések és kiemelt tervadatok

Budapest Főváros Közgyűlése 2019-ben kürtölte a Katona József Színház ügyvezető igazgatói munkakörének betöltésére a pályázatot, melyre én be is nyújtottam

pályázatomat. A kiírásnak megfelelően abban szerepel a 2021. évre szóló üzleti terv is. Egy ideig optimistán azt gondoltam, azt a pénzügyi tervet kell most is beadnom. A pályázatomban szereplő üzleti tervet normális ügymenetet, gazdálkodást feltételezve készítettük el. Sajnos az élet ezt felülírta, a pandémiás helyzetre való tekintettel a színházbajárási tilalom miatt változtatnunk kell az elő üzleti tervünkön. De természetesen így is mindent megteszünk, hogy gazdálkodásunk megfelelő maradjon.

A Társaság továbbra is az Alapító Okiratban, a Közszolgáltatási Szerződésben, illetve Fenntartói Megállapodásban meghatározott céloknak kell, hogy megfeleljen, megfelelő vagyon- és pénzgazdálkodással, a számviteli, pénzügyi kötelezettségeket teljesítve. Jogállásunk továbbra is közhasznú, aminek megőrzése fontos, az ehhez szükséges kritériumokat teljesíteni kívánom.

A színház gazdálkodásának célja, hogy az stabil maradjon, pozitív pénzügyi eredménnyel zárjunk. 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:

1. támogatás

A Katona a tisztán Fővárosi Önkormányzat által fenntartott színházak közé került, teljes működési támogatásunkat a főváros biztosítja. 2021. évre 10%-kal, 87.080 e forinttal csökkentik támogatásunkat. Tisztában vagyunk azzal, hogy jelenleg az önkormányzat is komoly pénzügyi nehézségekkel küzd, de mégis reméljük és bízunk abban, hogy ha már deklaráltnak kiállt művészi munkánk, társulatunk mellett, nem hagyja, hogy pénzügyileg ellehetetlenüljön működésünk. Valamint abban is bízunk, hogy az önálló fenntartásunkban nem csak rövidtávon, egy évben gondolkodik.

2. jegybevétel

A Katona mindig igyekezett saját jegybevételét maximalizálni. Más, hasonló profilú budapesti színházaknál egy kicsit magasabb helyárral dolgozunk, ezt idén március közepéig biztonsággal megtehettük, de úgy, hogy széleskörű kedvezményrendszerünkkel ezt a megfelelő csoportok számára kompenzálni tudtuk. Elérhető kedvezményeink: Diák-, pedagógus- és nyugdíjas-kedvezmény, Csoportos kedvezmény (25%-os); Last minute-kedvezmény (50%-os); Állójegy (1.500,-Ft).

Sajnos a pályázatomban tervezett jegybevétel összegét csökkenteni kényszerültünk, 48 millió forinttal. Az már biztos, hogy januárban nem tarthatunk előadásokat, de ez lehet, hogy még február elejére is így marad. Ráadásul azt sem lehet tudni, milyen kihasználtsággal indulhatunk újra. Abban viszont biztosak vagyunk, ha kinyithatunk, akkor hosszabb évadot csinálunk, így is pótolva a kieső előadás- és nézőszámot, illetve a jegybevételt.

Helyáraink jelenlegi alakulása:

Katona	2200–6900 Ft
Kamra	3200–5900 Ft
Szűri	1900–5900 Ft

A jelenlegi helyzetben lehetetlennek tűnik a helyárok emelése, így is komoly feladat lesz a nézőket visszaszoktatni a színházba. Nézőink tarthatnak a járványtól, illetve az ország egész gazdaságára kiható vészhelyzeti leállás sokuknál okozhatott pénzügyi problémát.

3. szponzoráció

Nagyon fontos kérdés a szponzoráció kérdése. A tao törvény bevezetésével gyakorlatilag a szponzoráció megszűnt, a cégek a taójukból adott támogatást már annak tekintették. Most, hogy az előadóművészeti területen ez a lehetőség megszűnt, de más területen (filmgyártás, sport) megmaradt, a cégek ezeket preferálják, színházak felé a szponzorokat megtalálni szinte lehetetlen feladat.

Azok a magánemberek akarnak inkább segíteni, akik érzelmileg kötődnek színházunkhoz. Fennállása óta a Katonában bérletek nincsenek, ezzel párhuzamosan viszont egyre népszerűbb az úgynevezett pártoló programunk, melyben nézőink anyagilag támogathatják színházunk művészi munkáját, ezzel együtt pedig

kedvezményekben és exkluzív szolgáltatásokban részesülhetnek. A pártoló rendszerünk tagsága az elmúlt évek alatt többszöröződött.

2011. óta színházunk fő támogatója a Mastercard, várhatóan 2021-re is sikerül a reklámszerződésünket meghosszabbítani, noha az is látszik, hogy a támogatásuk csökkenő tendenciát mutat.

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

Megnevezés	2020. várható	2021. terv	2021/2020 (%)	2021. év megoszlás (%)
Jegybevétel és bérlet-bevétel	174700	272000	155,7	23,54
Bérleti díj	13319	25000	187,70	2,16
Büfé üzemeltetése				
Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	28005	47890	171,01	4,14
Export árbevétel	1208	20000	1,66	1,73
Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	2000	5000	250	0,43
Közvetített szolgáltatás	42869			
Értékesítés nettó árbevétele összesen	262101	369890	141,13	32,00
Fenntartói támogatás	870800	783720	90	67,82
Ágazati többlettámogatás				
Pályázati támogatás	402			
Egyéb bevétel	47866	2000	4,18	0,17
Egyéb bevételek összesen	919068	785720	85,49	67,99
Pénzügyi műveletek bevétele	866	1	0,12	
Mindösszesen	1182035	1155611	97,76	100

Költségek, ráfordítások

1. Bérköltségek

A színházi dolgozók száma alig változott az elmúlt 10 évben, jelenleg 96 fő alkalmazott és 36 fő vállalkozó van nálunk. A színház költségeinek mintegy 50%-a a bérköltség.

Az alapbéreket a 2019. évi támogatásnövekedés eredményeképp megemeltük, de továbbra is súlyt fektetünk a teljesítmény szerinti díjazásra, ezért a túlmunka díjakat is növeltük. Jelentősebb változást 2021-re nem tudunk tervezni. Jelenleg a munkavállalók oldaláról a legnagyobb problémát a színházi egyenlőtlen, esti, hétvégi, ünnepnap munkabeosztás okozza, ennek kompenzálása miatt lenne szükség további béremelésekre, esetleg létszámbővítésre. Más ágazatok - mellettük sajnos már a többi színházat is említenünk kell - elszívó ereje egyre erősebb, nehéz a megfelelő színvonalú munkavállalók megtartása, miközben a Katona erejének nagyon fontos elemei ők. Az elszerződéseket igyekszünk megállítani, de az utóbbi időben a társulattól így is több munkatárs távozott, mindannyian magasabb jövedelem miatt. Bízunk benne, hogy a tulajdonos ezt a problémát figyelemmel kíséri, és a jövőben is igyekszik orvosolni.

A bevételkiesés miatt 2021-re nem tervezünk sem cafeteria, sem jutalom kifizetést sem.

2. Az anyagjellegű ráfordításokat két csoportra bontjuk 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.

3. Értécsökkenés évről-évre nő, feladatunknak tekintjük az épület folyamatos állagmegóvását, új technikai eszközöket szerzünk be, illetve a színreviteli költségek értécsökkenése is nő.

Sajnos a közhasznúsági feladat ellátására az összkiadásnak csak kis százaléka jut. Egy-egy új produkció bekerülési költsége az elmúlt 10 évben alig változott. A nagyszínpadon átlagosan 12-20 millió forint, a Kamrában 6-8 millió forint, míg a Sufniban mindössze 2-4 millió forint a bekerülés. Ezekben az összegekben mind a személyi (meghívott tervezők, rendező, vendégművész), mind a dologi kiadások (dizlet, jelmez, kellék, hangosítási, világítási anyagok stb) szerepelnek. Nagyon komoly cél lenne ezeket megemelni!

Természetesen ebben a csoportban szerepelnek a repertoáron tartott előadások játszási és karbantartási költségei is. Jelenleg 33 darab szerepel a Katona műsorán.

Mindezek alapján 2021. évre minimális pozitív eredményt tervezünk.

7. Likviditás biztosításával kapcsolatos terv célok

Ahogy a Katona életében eddig mindig, úgy az idei évben is fokozott figyelmet szentelünk színházunk likviditására. A 2020. első félévének pénzügyi nehézségeit, a később érkező támogatást, kevesebb jegybevételt a tartalékunk felhasználásával oldottuk meg. Amennyiben a fenntartó által biztosított támogatást 2021-ben is később utalják, a kevesebb jegy- és egyéb bevétel mellett féltő, hogy likviditási gondokkal kell számolunk, illetve ennek elkerüléséhez még megmaradt tartalékainkat kell felhasználnunk.

8. A belső folyamatokkal összefüggő terv célok

Belső folyamataink szervezésénél már évek óta a maximális hatékonysággal kell működünk. 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 két éve ütötte fel fejét színházunkban és azóta folyamatos az új munkatársak keresése és toborzása. 2019 végén számos kulcspozíciót betöltő kollégánk távozott, 2020-ban pedig 20 év

munkaviszony után a művészeti titkárunk is távozott. Az utódját színházon belül sikerült megtalálni, egy fiatal és ambiciózus kollégánk személyében. Bízunk benne, hogy ezek a változások a színház működésére és a többi munkatársra egyaránt inspirálóan hatnak. Az eddigi hasonló változások alapján bizakodóak lehetünk e tekintetben.

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. 2021-re feláll az új Üzemi Tanács, mivel a korábbinak lejár a mandátuma. Bízunk benne, hogy az új tagokkal is könnyen megtaláljuk a közös hangot és továbbra is gördülékeny és hatékony együttműködést folytatunk munkavállalóink képviselőivel.

Az idei évben mind a színészekkel, mind a műszakkal kerítettünk több alkalmat is arra, hogy az őket foglalkoztató problémákat átbeszéljük. A pandémiás helyzetben is rendszeresen tartunk zoom-os társulati üléseket, hogy folyamatosan tájékoztassuk munkavállalóinkat az aktuális történésekről, feladatokról, döntésekről, illetve kérdéseikre is válaszolni tudjunk.

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 teljes munkaerőpiac elszívó erejének hatása érződik. Színészek belső foglalkoztatása esetében pedig a legnagyobb problémát ebben a pillanatban nem a többi színház, hanem a filmes sorozatok jelentik. Mindegyik esetben az egyik nagyon erősen látható probléma a kulturális terület fizetéseinek elképesztő leszakadása a piaci területhez képest.

9. A saját beruházásokkal kapcsolatos terv célok

2021-ben a bemutatók díszlet- és színreviteli költségein felül nem tervezünk saját beruházást és felújítást.

A fenntartó felé beadtuk kéréseinket az alábbi beruházásokra, illetve felújításra:

1. Új mikroport rendszerek beszerzése

Projekt javasolt teljes költsége: 17.780.000,- Ft bruttó összeg.

Indoklás: Jelenleg 10 repertoáron lévő produkciókban összesen 29 színész használ mikroportot. A rendelkezésre álló mikroportok száma 17 db. Egyrészt a COVID-19 vírushelyzet miatti fertőzésveszély csökkentése érdekében szeretnénk minden színésznek saját mikroportot biztosítani, másrészt a korszerűtlenné válás miatt cserére szoruló és meghibásodott berendezéseket kell pótolnunk. Előzetes becslés alapján: 16 db mikroport szett, 32 db mikroport mikrofon, 8 db plug-on szett, 2 garnitúra antenna, antennaerősítő, splitter, kábel.

2. Új videotechnikai rendszer beszerzése

Projekt javasolt teljes költsége: 31.750.000,- Ft bruttó összeg

Indoklás: a COVID 19 vírushelyzet miatti fertőzésveszély bizonytalanná teszi a teljes nézőterés előadások megtartását. A nézők megtartásának egyik módja az előadások streamelése, melyhez szükséges a megfelelő eszközpark beszerzése. Előzetes becslés alapján: 6 db 4k felbontású kamera, 6 db statív, intercom rendszer headsetekkel, 6 db hdmi extender, videókeverő pult, 2 db kontroll monitor, 6 db kis monitor a kamerákra, 1 db számítógép streamelésre, hangkeverő pult, mikrofonok, 2 db gopro kamera.

3. Színpadi díszletmozgató rendszer felújítása, műszaki előkészítés

Projekt javasolt teljes költsége: 75.565.000,- Ft bruttó összeg

2021 évben műszaki előkészítésre 1.270.000,- Ft bruttó összeg

2022 évben történő megvalósításra 74.295.000,- Ft bruttó összeg

Indoklás: színházunk nagyszínpadán összesen 13 db gépi díszletmozgató berendezés található. A berendezések kora több, mint 35 év, mechanikusan és elektromosan egyaránt elhasználódtak, korszerűtlenné, felújításuk indokolt.

A fentiekben leírtak és a mellékelt pénzügyi terv megvalósításával színházunk 2021-ban is igyekszik fenntartani az elmúlt 36 évben elért művészi, szakmai eredményeit.

Bízunk abban, hogy a tulajdonos színházunk melletti kiállása után felelősséggel gondoskodik is a színházunkról, hogy felismerték és elismerték azokat a szakmai értékeket, eredményeket, amelyek a Katonát folyamatosan jellemzik, így a folytatásukhoz a megfelelő támogatást nyújtja.

Budapest, 2020-12-10


Máté Gábor

ügyvezető igazgató

Katona József Színház
Nonprofit Kft.
1052 Budapest, Petőfi S. u. 6.
Adószám: 23395751-2-41
OTP 11742001-20066348