

Horgas Péter pályázata
a József Attila Színház Nonprofit Kft.
vezetői (ügyvezető igazgatói) munkakörének betöltésére

2011.06.17.

Minden jog fenntartva! Az anyag felhasználása a megrendelő által külön aláírtak szerint lehetséges, ettől eltérő használata jogkövetkezményekkel jár.



“... Én dolgozni akarok. Elegendő
harc, hogy a multat be kell vallani.
A Dunának, mely mult, jelen s jövő,
egymást ölelik lágy hullámai.
A harcot, amelyet őseink vívtak,
békévé oldja az emlékezés
s rendezni végre közös dolgainkat,
ez a mi munkánk; és nem is kevés.”

József Attila: A Dunánál

Előszó



A József Attila Színház egykori, a Déryné utcai bejárata mellett hatalmas fa áll, amelyet talán még az első békeévekben ültettek. A félévszázados fa lassan emelkedett, terebélyesedett, zöld koronája, gyökere, törzse pedig eltörte a köré hordott szürke betont, megemelte, meggörbítette a fekete aszfaltot. Teret, életet követelt.

Bevezetés

Pályázatunkat a Fővárosi Önkormányzat által 2011. május 17-én meghirdetett pályázati felhívás szerint, a munkakörrel kapcsolatos elvárások szempontjai alapján állítottuk össze, de az egyes pontok sorrendjét helyenként – az érthetőség és átláthatóság megerősítése miatt –, felcseréltük, tovább bontottuk.

Helyenként gondolatokat, akár konkrét mondatokat vettem át a 2009-ben, Dömötör Andrással beadott, a Budapesti Kamaraszínház igazgatói pályázatunkból, hiszen több állítás, különösen a szakma, a magyar kulturális élet előtt álló feladatokról ma is hasonlókat gondolok, az elmúlt két év társadalmi és kulturális történései pedig csak megerősítették bennem az alábbiakat. Ezek az elképzelések természetesen magukban foglalják munkatársaim, reménybeli alkotótársaim ötleteit, elképzeléseit is, sőt, talán mindazokat a felvetéseket, amelyekről a magyar színházi társadalom oly sokat beszél.

Mindezekért használom majd helyenként a többes számot, hiszen az egyes részletek kidolgozását, kitalálását valóban egy csapat hozta létre.

És talán itt érdemes megjegyezni azt is, hogy jelenleg három-négy olyan színház van ma Budapesten, amelyről azt gondolom, hogy másképpen kellene működniük, így adott esetben majd azokra is benyújtom elképzeléseimet, javaslataimat.

Az utóbbi évek vizuális tendenciái, a nagy tömegnek is elérhető informatikai felületek által szolgáltatott képek, filmek, és különböző audiovizuális tartalmak mellett a színháznak mint kommunikációs eszköznek választ kell keresnie megváltozott súlyára, helyzetére és lehetőségére. Ezekhez a válaszokhoz komoly hatástanulmányokat, kulturális szokásokat vizsgáló elemzéseket, a változó értékrendeket bemutató vizsgálatokat kell készíteni, konkrét és kézzelfogható kommunikációt kell kialakítani közönségünkkel, hogy megfelelően és felkészülten, kulturális értékeinket megtartva, a színház eszközeivel tudjunk részt venni az emberek mindennapi életében.

Mert a színház, amely különböző formák segítségével érzelmeket, gondolatokat közvetít a nézők számára, pillanatszerűségével, a kiszámíthatatlanság lehetőségével még mindig az egyik legfontosabb közösségi helyszín, kommunikációs forma és lehetőség maradt. Zsigeri szükségünk van a közösen átélhető történelemre, a közös sírásra és nevetésre, mert ez az ország, ez a társadalom sem kerülheti meg a szembenézést múltjával és jelenének tényeivel, a kulturális terület, azon belül a színházi szakma nem odázhhatja el a kulturális rendszer- és léptékváltást, a felelősség és a felnőtté válás kérdéseit. Több mint húsz évvel a “politikai rendszerváltás” után meg kell kezdeni az érzékeny, ténylegesen és átláthatóan igazságos kulturális rendszer- vagy (ahogy mondani szokták) struktúraváltást.

Ez a pályázat ennek a váltásnak próbálja egyik színházi szeletét megfogalmazni, és szándéka szerint ajánlatot tesz a szakmának, a döntéshozóknak, a tulajdonosoknak, a lehetséges támogatóknak, de leginkább a városnak, a nézőknek, hogy próbáljunk meg újfajta játszótereket,

szabályokat és együttműködéseket kialakítani, hogy találjuk meg a játék örömét, mert csak akkor tudjuk a nézőket és saját magunkat is felnőtt játszótársaknak tekinteni.

Dolgozatunkban természetes módon jelennek meg nemzedékünk sokszor hangoztatott vágyai, tapasztalatai is, bár ezek a gondolatok többnyire nem generációs jellegűek, inkább a nyitottság, a bátorság és a függetlenség kérdéseire próbálnak választ keresni vagy újabb kérdéseket feltenni.

Nem (általában) valamilyen színházat akarunk vezetni, hanem konkrétan erre a színházra, erre a környezetre és az itt található értékekre, lehetőségekre alapoztuk elgondolásainkat.

ALAPVETÉSEK:

Pályázatunkat a 2011. május 17-én meghirdetett pályázati felhívás, a május 23-án átvett pályázati dokumentáció, korábbi építészeti és műszaki leírások, illetve a személyes információk, érdeklődések alapján készítettük el.

Ennek alapján, mi kezdetben egy társulat nélküli, üres épületben gondolkoztunk, tekintettel arra, hogy többszöri érdeklődésünkre a Tulajdonos illetékesei megerősítették, hogy június 30-án a gazdasági munkatársak kivételével mindenkinek lejár a szerződése. Mint ismeretes, a pályázati szakaszban egyelőre a pályázó számára ismeretlen tartalmú és számú szerződéseket kötött a napokban felmentett megbízott ügyvezető igazgató, Koltay Gábor. Ezzel feltehetően rendkívül megterhelte az önkormányzat költségvetését is, illetve teljes mértékben lehetetlenné teszi a komoly és felelős pénzügyi tervezést. Meglátásunk szerint ezzel nekünk nem kellene foglalkozni, mint ahogy az is több morális és szakmai aggályt felvetett, hogy a színház felelőtlenül felhalmozott adósságát miért is kellene “megörökölni”, kezelni, ami információink szerint messze meghaladta a 120 milliós határt, sőt, egyes becslések szerint megközelítően dupla összegről lehet szó. Különösen akkor jelent ez problémát, amikor a pályázati kiírás szerint 2012-től a Fővárosi Önkormányzat saját forrásból, projekt jelleggel kívánja támogatni a Színház tevékenységét. Ez a meghatározás is meglehetősen bizonytalanná teszi a pályázót, ez nehezen illeszthető egy komoly gazdasági tervbe. Megismerve az épület jelenlegi építészeti, fizikai és műszaki állapotát, illetve az ezekhez kapcsolódó költségeket, úgy látjuk, hogy a József Attila Színház – mint épület – jelenlegi működését alapvetően át kell gondolni, ilyen formában ezt hosszú távon értelmetlen finanszírozni, új gazdasági és működési formát kell találni.

Mint említettem, eredetileg nem számoltunk társulattal, de tekintettel a kialakult helyzetre, megvizsgálánk, milyen lehetőség van arra, hogy emberségesen és tisztességesen, átláthatóan rendezzük ezt az alapvető kérdést.

Itt szeretném leszögezni, hogy én is alapvetően a társulati létezésben hiszek, ebben a színházban sokat dolgoztam, több alkotót, szakembert, a színház számos dolgozóját tisztelem és fontosnak tartom munkásságukat. De szembe kell nézni a jelenlegi lehetőségekkel és okosan, érzékenyen, ám határozottan kell válaszokat keresnünk. Azért használok többes számot, mert ezt a munkát alapvetően minden egyes társulati taggal, külön-külön kell elvégeznünk, egyedi és egyéni megoldásokat kell közösen keresnünk.

Tekintettel arra, hogy pályázatomban, ajánlatomban komolyabb és szélesebb szakmai és társadalmi rétegeket érint, mivel mélységesen hiszek a nyílt társadalomban, pályázatomban a beadás után a lehető leghamarabb nyilvánossá teszem, számítva a szakmai és nézői, a társadalmi párbeszédre, véleménycserére, hiszen feltett szándékom, hogy rendszeresen tartanánk nézőtalálkozókat, hatástanulmányokat és felméréseket végeznénk, folyamatosan és módszeresen szeretnénk bevonni közönségünket a színházteremtésbe.

Ebben a profilváltás mellett a későbbiekben jelzett egyéb szolgáltatások is segíthetnek.

A pályázat célja:

A pályázatban megjelölt időintervallum végére, 2016-ra, amikor a Színház 60 éves lesz, olyan intézményt kívánunk működtetni, amely sajátos profiljával a Főváros színházi életének meghatározó, annak működési struktúrájába szervesen illeszkedő és proaktív szerepet betöltő színháza, kulturális centruma. A kulturális funkció mellett az intézmény elsődlegesen az esélyegyenlőségi, ökológiai és oktatási szempontokat veszi figyelembe.

A pályázó személyes motivációja

Ezt a pontot azért vettem előre, mert a mai színházi struktúrában talán szokatlan, hogy tervező ad be pályázatot egy színház ügyvezető igazgatói pályázatára. Az elmúlt években, többnyire színészek, rendezők lettek vezetők, különböző művészeti és működési elképzelésekkel győzték meg a tulajdonost, a fenntartót elképzeléseik létjogosultságáról.

A tervezői szakma jellegéből adódóan a színházi működés valamennyi területével kapcsolatban áll, én magam is több mint húsz éves szakmai pályafutásom kapcsán szinte minden színházhoz kapcsolható tevékenységben részt vettem, még sok-sok évvel ezelőtt a színészkedéssel is próbálkoztam a Szkéné Színházban. Aztán a sors, a szerencse úgy hozta, hogy a magyar színházművészet kiemelkedő alkotóival dolgozhattam, szinte az ország valamennyi színházában megfordulhattam, a legnagyobb, leggazdagabb intézményektől kezdve a kicsi, rendkívül szerény körülményekkel és lehetőségekkel rendelkező társulatokig.

Szakmai életemben meghatározó fontosságú tapasztalat, amit az elektronikus média területén szereztem. Nyolc évig a Magyar Televízió, majd az RTL, a TV2 rendszeres tervezője voltam, számtalan reklámfilmhez és játékfilmhez terveztem látványt. Különleges szerencsének tartom, hogy megismertem és talán meg is értettem a kulturális alapú területfejlesztés lényegét. Ennek a munkának egyik legfontosabb eleme a "Balaton – Európa Kulturális Tava" projekt, amelyben ötlettulajdonosként és az egyik projekt vezetőjeként eljutottam egy működőképes védjegyrendszer kidolgozásáig.

Kétségtelen tény, hogy szakmai, kulturális és közéleti létezésemben meghatározó szerepe volt a Budapest VII. kerületében, a Kazinczy utcában elindított AKKU Kulturális és Esélyegyenlőségi Telephely létrehozásának és működtetésének. Ez a hely – hét év előkészítés után - lehetett Budapest első, teljes körűen akadálymentesített kulturális központja – hét hónapig. Ez a tény és tapasztalat, illetve a kialakuló kapcsolatrendszerek jelen pályázatban igen jelentősek. Az, hogy alapvetően látványtervezéssel foglalkozom, játéktereket, alkotói tereket hozok létre, különleges szerencsének és egyben felelős lehetőségnek érzem, hiszen így a közös játék, a gondolkodás fizikai és érzéki, lelki kereteit is meghatározhatom, vagy legalábbis javaslatot tehetek alakítására. Szeretném megőrizni fiatalkori hitemet, hogy a színházi tér szakralitása és képi információja valódi hatással van az ösztönökre, az érzékekre, a kollektív tudatalattira. A látványtervezésnek, a tértervezésnek mint alkalmazott kortárs művészetnek természetesen óriási szerepe van a vizuális és az egységes kultúrában, ezért is fontos, hogy a tervező a lehető legpontosabban nyomon kövesse a színházi folyamatok mellett a legalapvetőbb kulturális és társadalmi változásokat is.

Jelen pályázat elsősorban ajánlat a tulajdonosnak, a fenntartónak, a Városnak, hiszen a József Attila Színház egyedi, hányattatott közelmúltja sajátos megoldást kíván.

A színház rövid története:

Ebben a passzusban csak azokat a tényeket, eseményeket emeltem ki, amelyek pályázatom szempontjából különösen fontosak. A többi színháztörténeti adat, kritika, amelyeket felhasználtam, s a "Források" címszóban jelöltem pályázatom végén.

A József Attila Színházat, mint tudható, nem színházi épületnek építették, és ez a tény egész későbbi történetét meghatározza.

A több fázisban kialakuló színház a mai napig elégtelen kiszolgálói, üzemi területtel rendelkezik, épülete pazarló, átgondolatlan.

A II. világháború után épült (1947-48), hétemeletes, 60 lakásos lakóház alsó szintjeibe költöztek a Magyar Kommunista Párt XIII. kerületi irodái, és rögtön, a lakóházzal összekapcsolva elkészült egy kultúrház, a kor elvárásai, ízlése szerint.

Az 1956-ban, önálló társulatként megnyílt József Attila Színházban utoljára 1986-ban történt komolyabb felújítás, ám alapjaiban ez sem oldotta meg például az üzemi szárny problémáit.

A színház jelenlegi állapota:

Ebben a tárgykörben sok felmérés, tanulmány készült, amelyeket a pályázat végén, a "Forrásokban" is jelzek. Az alábbiakban csak a legfontosabbakat említem.

Az épület külső műkö borítása több helyen lefagyott, nem kiszámítható, hogy mikor válik le a homlokzatról, és így bizonyos részekben életveszélyes.

A színház egészének elektromos hálózata elavult, jelenlegi állapotában itt-ott életveszélyes. A színház főbejárata előtti tér több helyen megsüllyedt, ennek okairól keveset tudunk, feltehetően a metró építkezések után alakultak ki ezek a problémák.

A színház pincéjében található kiszolgálói és raktározási munkahelyek nagyon rossz és méltatlan állapotban vannak.

Az előcsarnok mennyezetén beázási nyomokat találunk. A csapadékvíz elvezetését a falakban elhelyezett eternit csövekben oldották meg, amelyek az idők folyamán megrepedtek, így folyamatos szivárgás, beázás nyomaira bukkanhatunk. Tehát az egész színház vízvezeték rendszere felújításra, cserére szorul.

A különböző színháztechnikai berendezések elavultak és veszélyesek, megbízhatatlanok. A színpadpadlózat elhasználódott, helyenként beszakadt, a színpadon, akár az öltözői folyosón, vakolatomlást, beázást találtunk, a színház függönyrendszerének tárolása megoldatlan. A nézőtér hűtése, szellőzése nem használható. A széksorok több helyen kiszakadtak az aljzatbetonból.

A Távhőtől kapott fűtési rendszert meg kell szüntetni. A fűtési szezonban naponta 1 m³ víz tűnik el a rendszerből!!!

A színház eredeti alapozását meg kell vizsgálni, mert az épület több pontján, ismeretlen okokból, erőteljes repedés látható.

A folyamatos falleválások, gombásodások, penészesedések egészségügyi problémákat is felvetnek.

A József Attila Színház Nonprofit Kft. telephelyei:

Budapest, XIII. kerület, Ditrői Mór u. 3., XIII. kerület, Angyalföldi u. 36-38., XIII. kerület, Déryné köz 2., XIII. kerület, Visegrádi u. 3.

A Társaság Alapító Okirata szerint a Társaság feladata, célja és jogállása a következő:

"Az Alapító önálló társulattal rendelkező repertoár színházat, alkotóműhelyt és egyúttal olyan színteret hoz létre, melynek keretében ellátja a Fővárosi Önkormányzat – mint a társadalmi közös szükséglet kielégítéséért felelős szerv – közművelődési, művészeti tevékenységet támogató feladatait."

Az ajánlat

Az alábbiakban arra teszünk javaslatot, hogy meglátásunk szerint a József Attila Színháznak mint épületnek, mint társulatnak mi lehetnek a kitörési pontjai. Több kollégám, igazgatók és nagy múltú színházi szakemberek egybehangzó véleménye szerint a jelenlegi működési forma, az átláthatatlan adósság, az épület és a társulat változtatás nélküli átvétele “öngyilkossággal” ér fel – meggyőződésem, hogy ebben igazuk is van. A fentiekben felvázolt és csak érintőlegesen bemutatott technikai, gépészeti amortizáció, az épület rendkívül rossz állaga csak súlyosbítja a problémát, hiszen a színház, még 2005-ben elképzelt átalakítási költségei is megközelítették a 4 milliárd forintot. Ez az összeg ma talán 5 milliárd forint körül mozog, de a legfontosabb kármentések és a legalapvetőbb állagmegóvások értéke is elérheti a több tíz vagy száz millió forintot.

Akkor mit kezdünk ezzel a helyzettel?

A tulajdonos Önkormányzatnak arra sincs pénze, hogy a társulatot eltartsa, nemhogy egy ilyen léptékű beruházást elindítson.

Talán ez lehetett az oka, hogy 2005-ben az önkormányzat építészeti pályázatot hirdetett a József Attila Színház rekonstrukciójára, átépítésére, illetve egy teljesen új épület megtervezésére. Remek gondolatok, nagyszerű ötletek merültek fel (50 milliót el is költött erre az Önkormányzat), amelyeket pályázatom pozitív elbírálása esetén szeretnék leporolni, az egyes építészettel külön-külön egyeztetni.

De mégis, honnan lesz erre pénz?

Bizonyára sok válasz adható a kérdésre, enyém a következő:

3 az 1-ben (3 in 1)

Nem, nem bolondultam meg, nem is mosópor-reklámról van szó, de már most jelzem, hogy nagyon átgondolt, az Önkormányzattal szoros egyeztetést és az ügy erőteljes képviselését igénylő kampányra, reklámra lesz szükségünk.

A 3 in 1 program:

A három program, egy-egy különálló, fejlesztési irány, mégis kiegészítik, feltételezik egymást.

Az 1:

Budapesten, mint az ország legtöbb városában, túlnyomó részt “kukucska”, egynézetű színházi térformával találkozunk, sokszor rossz látási és értési viszonyokkal. A nézőterek (különösen az oldalpáholyok) és a színpadok térviszonya nemcsak a színpadi eseményekre, hanem a társadalmi reprezentációra is szolgáltak, érzékeltetve az osztálykülönbségeket. A mai demokratikus, nyitott és befogadó társadalom színházi térszervezése a variábilis, a színésszel, az előadóval együtt lélegző nézőtér. Főiskolásként is azon járt a fejem, miképpen lehet átlépni, kezelni a kukucska színház keretét, hiszen tervezői, színházi munkáink jelentős részét itt végezzük. Ez a XVI. században keletkezett és a barokkban kiteljesedő színházi és egyben jelentős szcenikai újítás kettévágta a valóságot, a nézőket többnyire néma, szemlélődő tanúvá tette, és csak kivételes pillanatokban és kivételes tehetségek esetén tudta áttörni a proszcénium keretét.

Egy ilyen új, variábilis színházi térrel sokkal határozottabban lehet megfogalmazni a színház új profilját, jobban lehet pozicionálni a budapesti színházak között.

A József Attila Színháznak nincs semmilyen belsőépítészeti értéke, gusztustalan és ósdi falborítása, álmennyezete nemcsak esztétikai szempontból, de közegészségügyi és biztonsági okokból is azonnali eltávolításra érett. A nézőtéri székek (bár viszonylag jó állapotban vannak) rögzítése állandó problémát jelent. Az irracionálisan széles és mély nézőtér oldalsó helyeiről, első soraiból élvezhetetlenek az előadások, véletlenszerűen leltem “egy optimista régi bérletes” néző levelére:

“...az utóbbi években – a néhány remek előadás ellenére – rettenetes bemutatókat láttunk, fontolgattuk, hogy feladjuk bérletes voltunkat. Kérem Önt, a művészi megújuláson túl, legyen figyelemmel arra, hogy a színpad elejét ne emeljék fel és ne tegyenek – olykor még az emelésen felül is – technikai berendezést előre. Ugyanis az első sorban ülve az utóbbi egy-két évben a darabok felénél csak a színészek fejét lehetett látni, vagy ha előre jönnek, akkor meg szinte agyonnyomják a nézőt.”

De az egybefüggő színházi tér arra is sokkal alkalmasabb, hogy a színház az egyedi, különleges színházi előadások mellett olyan rendezvényeket, programokat, képzéseket, tevékenységeket is befogadjon, amelyek bevételeket is jelenthetnek az intézménynek. Tekintettel arra, hogy több médium is jelezte, hogy szívesen költöznének a színház közelébe, adott esetben magába az épületbe, felmerült bennünk a lehetőség és ajánlat, hogy amennyiben az Önkormányzat bizalmat szavaz programunknak, készek vagyunk kidolgozni és átgondolni egy, a fővároshoz kötődő TV elindításának lehetőségét. Ez lehetne az új *Budapest TV*. Ebben a tekintetben is kifejezetten előnyös egy ilyen nagy stúdió létrehozása, és a tartalmi feltöltés helyben van. Természetesen ez is rengeteg pénzbe kerül és továbbra is kérdés, hogy ezt miből kívánjuk létrehozni, finanszírozni. A következő két pontban erre is rávilágítok.

A 2:

Hazánkban jelenleg a lakosság közel 10%-a fogyatékkal él.

Ez a döbbenetes szám persze nem hivatalos, de a különböző fogyatékosügyi, esélyegyenlőségi szervezetek becslései alapján és a rendelkezésünkre álló hivatalos adatok is azt jelzik, hogy ez valós arány. Alapvetésünk és az új profil létrehozásának egyik elsődleges meghatározása, hogy addig nem beszélhetünk kulturális szolgáltatásról, amíg nem próbáljuk mindenki számára fizikailag is elérhetővé tenni. A színházterem fentiekben átalakítandó térszínházi formája nemcsak új, egyedi játéktér-nézőtér viszonyra épít, hanem lényegesen megkönnyíti a fogyatékkal élők biztonságosabb, nagyobb létszámú befogadását. Színházaink építészeti és anyagi lehetőségeik miatt csak kevés fogyatékkal élő képesek vendégül látni. Mi többek között abból a tapasztalatból indultunk ki, hogy a sérült embereknek hatalmas élmény, ha csoportosan vehetnek részt egy rendezvényen, egy előadáson. A teljes körű akadálymentesítés a színház egész épületére vonatkozik, amely természetesen a kismamáknak, az idősebb vendégeinknek is megkönnyíti az épület, a színház használatát.

Ezt az alapvető profilváltást, építészeti átalakítást alapvetően Európai Unió forrásból kívánjuk biztosítani, az Önkormányzattól mint Tulajdonostól, illetve más befektetőktől az önrész biztosítását várjuk. A későbbi működést is jellemzően az uniós pályázatokra, támogatásokra építve képzeljük el. Mivel ez az átalakítási program adott esetben két-három évig is eltarthat, tervezéséhez azonnal hozzá kell állni, a felméréseket meg kell kezdeni.

Ez a program a színház további működésében, művészeti, kulturális és nem utolsósorban gazdasági működésében meghatározó jelentőségű, pályázatunk egyik legfontosabb eleme. Meggyőződésünk, hogy ezzel a kulturális alapú fejlesztéssel olyan centrumot is teremthetnénk, amelyre Budapest méltán lehetne büszke, amely rendkívül jól kommunikálható, és mérhető turisztikai vonzereje van.

Az akadálymentesítés (pl. indukciós hurok, vakvezető sáv, Braille térkép stb.) nemcsak azért elengedhetetlenül fontos, mert egyébként mindenütt kötelező, hanem mert tudatosítja és neveli az embereket: az akadálymentesített épületben minden egyes látogatóra figyelnek, így nagy jelentősége van a társadalmi kohézióban, s az élhetőbb, kulturáltabb társadalom képét, egy toleránsabb várost fejez ki.

A 3:

A harmadik alapgondolatunk is az épületből indult ki. A korábban leírt műszaki és gépészeti állapotokból következően erre az épületre, mint egy rozsdamezős beruházásra kell gondolnunk. Európa számos pontján bizonyították már, hogy átgondolt tervezéssel milyen meghatározó kulturális központokká, városmaggá válnak lerobbant, elhanyagolt, funkciójukat veszített épületek.

Gondoljunk például a 2004-es lille-i kulturális főváros rehabilitációs projektekre vagy a múlt évi németországi, szintén a kulturális fővárosi programhoz kapcsolódó gyárfelújításokra, tájrehabilitációkra. Egy ilyen felújítást jelen esetben úgy érdemes megkezdni, hogy alternatív energiafogyasztásra állítjuk át az épületet, amely a gazdaságosabb fenntartásán túl a színház feletti 60 lakás számára is rendkívüli lehetőséget nyújt. Munkatársaimmal, tervezőkkel végzett helyszíni bejárásaink, illetve az azt követő konzultációk során számtalan izgalmas technológiai ötlet, lehetőség merült fel.

Megvizsgálva a helyszínt, abba a problémába ütköztünk, hogy az esetleges mélyfúrások esetén “útban” lehet a metró szerkezete, építménye. Ebben az esetben viszont egy bécsi mintát alapul véve felmerült, hogy éppen a metróalagút hőjét használjuk a színház fűtéséhez, hűtéséhez. A lehetséges energetikai korszerűsítés alapgondolatát, kiindulási költségeit mellékeljük. Ehhez a felújításhoz a KMOP vonatkozó pályázati lehetőségeire gondolunk, amely szintén aktív és pontos önkormányzati kapcsolatot feltételez.

A 3 az 1-ben programhoz a következő lépéseket kell megtenni:

Az első tíz lépés :

Teljes pénzügyi, jogi vizsgálat

Ahhoz, hogy a realitásokon alapuló tervezést és munkát meg lehessen kezdeni, a színház meglévő adóságállományának részletes feltérképezését, a belső ellenőrzéseket el kell végezni, a színházi, kulturális tevékenységek érdekében meg kell vizsgálni a racionalizálás lehetőségeit.

Amennyiben módunk van rá, a különböző rendeletek, törvények által biztosított jogi, könyvelői, gazdasági és egyéb bürokratikus munkafolyamatokat, tevékenységeket ki kell szervezni, lehetőleg a színház épületén kívül.

Új működési struktúra alapjainak kiépítése

A fentiekből következően a színház, a kulturális és szolgáltatói központ működésének új, hatékonyabb és takarékosabb szerkezeti és szervezeti kialakítását kell elvégezni. A megváltoztatandó profilhoz természetesen új feladatok is társulnak. Elsőként meg kell vizsgálni, hogy az új feladatokat mennyire lehet a jelenlegi munkaviszonyban lévő munkatársak között kiosztani.

Teljes körű akadálymentesítés megkezdése

Az új működési modell egyik legfontosabb tartalmi és arculati eleme. A magyar lakosság közel 10%-nak célzott és módszeres megkeresése, elérése, speciális szolgáltatások biztosításának előkészítése, megteremtése. Budapesten, Európában egyedülálló kulturális szolgáltatói központ alapjainak megteremtése. Ehhez a munkához megfelelő szakembereket kell találnunk, a színház részéről koordinátori, szervezői munkakör megteremtése látszik célszerűnek.

Fokozatos áttérés, átépítés a térszínházi formára

A fentiekhez kapcsolódóan, illetve új művészeti kezdeményezésként, profilváltásként is kialakított új és egyedi kulturális, előadói tér létrehozása, amely a színházi előadásokon túl alkalmas lehet más kulturális esemény, közösségi rendezvény befogadására. Ez nagyon képzett műszaki állományt feltételez.

Energiatakarékos működtetés megtervezése

Az intézmény leromlott és elavult, helyenként életveszélyes műszaki hálózatának teljes cseréje, felújítása, különös tekintettel a hatékony és gazdaságos energiafelhasználási gyakorlatra. Ki kell alakítani az épület energiafelhasználási szempontból leghaladóbb,

legkorszerűbb formáját, akár mintaprojektként is. Az ehhez szükséges tervezési, előkészítési tevékenységeket azonnal meg kellene kezdeni.

Áttérés a pénzügyi évre, 12 hónapos, 24 órás nyitva tartás

A biztonságosabb, átláthatóbb, tervezhetőbb és főleg hatékonyabb működés érdekében logikus lépésnek tűnik áttérni a színházi évadról a pénzügyi évre. A 24 órás nyitva tartás pedig a várható bevétel mellett az épület hatékonyabb kihasználását, a folyamatos jelenlétet biztosítja. Az épület használatában, hasznosításában is át kell gondolni, hogy a színház milyen új szolgáltatói funkciókra alkalmas, amelyek az intézmény, a hely reklámjai és gazdaságilag is eredményesek.

A színház újrapozicionálása a budapesti és az országos színházi hálózatban

A fővárosi színházak mellett a József Attila Színháznak új, konstruktív, proaktív szerepet kell betöltenie a budapesti és a hazai színházi világban, integrációs, szellemi és kulturális tevékenysége révén a kultúra – mint a társadalom kommunikációs eszköze – valódi, gyakorlati értelmet nyerhet.

Az országos és a határon túli magyar színházakkal kötendő együttműködések folyamatos lehetőséget teremtenek a nézőknek, illetve az egyes produkció résztvevőinek a magyar színházi világ teljes megismerésére, kapcsolatok teremtésére. Nem pusztán vendéjátékokat szeretnénk szervezni, hanem az előzetes megbeszéléseink alapján olyan kooprodukciónak gondolkozunk, ahol az egyes színházak mint szellemi és szórakoztatóipari műhelyek közösen hoznak létre produkciókat, külön-külön vállalatokkal, szerepekkel. Így például az egyik színház adja a díszletet, a másik a jelmezt, a harmadik a színészt, a negyedik a színésznőt, az ötödik pedig... Ez persze csak egy az együttműködések számtalan formájából, de meggyőződésünk, hogy a magyar színházi társadalom szereplői a kultúrára fordítandó és fordítható pénzügyi lehetőségek ismeretében kénytelenek lesznek az együttműködések különböző formáit kitalálni.

Az egyes konkrét előadások kidolgozását, tervezését minimum két évre előre meg kell kezdeni.

Kapcsolat a különböző esélyegyenlőségi, oktatási és kapcsolódó kulturális intézményekkel

A színház meghirdetett, átalakuló profiljának megfelelően ki kell építeni a szakmai és gazdasági kapcsolatokat az esélyegyenlőségi, oktatási szervezetekkel, intézményekkel. Ezek egyben programokat, eseményeket is generálhatnak.

A színház, az épület teljes körű akadálymentesítésének már a kezdeti, tervezői időszakában is számítunk azokra a magyar szakemberekre, akik a mintaprojekthez hozzájárulnak.

Ennek megfelelően első körben a Recore Egyesülettel, a Rehabilitációs Környezettervező Szakmérnökök és Rehabilitációs Környezettervező Szakemberek Országos Egyesületével vettük fel a kapcsolatot, akik kifejezték együttműködési készségüket, sőt, az előzetes számításokban, tervezésekben is részt vettek. A későbbiekben a többi, esélyegyenlőségi szervezetet is be kívánjuk vonni a munkába, többek között egy állandó klub keretein belül.

A másik együttműködő szervezet az Ability Park. A Park és vezetőjének, Nagy Géának gyakorlati tapasztalatát, a színházi létezés és működés iránti affinitását kitűnően tudnánk használni.

A színház megjelenését a különböző oktatási intézményekben rendkívül fontosnak érzem. Új közönséget is innen remélünk. A színház melletti Kassák Gimnázium meghatározó stratégiai partnerünk lehetne.

A XIII. kerületbeli, szintén József Attiláról elnevezett Művelődési Ház rendszerével vagy a frissen átadott RAM vezetőségével és munkatársaival partneri, összehangolt

kapcsolatot kívánunk kialakítani, hiszen alapvető érdekünk műsort és profilt egyeztetni.

A színházhoz kapcsolódó, azt kiszolgáló egyedi szolgáltatások előkészítése, működtetése

A színház profilja, kulturális hitvallása, gazdasági sebezhetőségének elhárítása érdekében a lehető leghamarabb ki kell alakítani azt a támogatói, befektetői, partneri kört, amely azonosulva az intézmény profiljával, aktívan részt vesz a működésben.

A színház esetlegesen megbízott új vezetősége tárgyalásokat kezdeményez annak érdekében, hogy befektetői, támogatói körök bérleti szerződés keretén belül, olyan teljes körűen akadálymentes pénzügyi, szolgáltatói fiókot, irodát hozzanak létre a Színház egyik kijelölt épületrészében, amely egyedülállóan kiszolgálja fogyatékkal élő honfitársainkat, illetve az érintett külföldi látogatókat. Ez a látogatói kör, a megfelelően felkészített személyzet működésével Budapest esetében több százezer embert jelenthet. A rendelkezésre álló (kb. 100 m²) terület az épület főbejáratához kapcsolódik.

A lokális jelenlét, kapcsolódás Budapest és a XIII. kerület mindennapi életébe

Az előzetes tárgyalások alapján elképzelésünk kitűnően illeszthető a XIII. kerület területfejlesztési terveibe, az új budapesti alközpont elképzelt működésébe. A profilváltás, az új működési formák, a rozsdamezős beruházási szemlélet eredményes pályázatok lehetőségét teremtik meg. Fontosnak tartjuk, hogy a színház igyekezzon meghatározni, majd megjeleníteni lokális szerepét, viszonyát a kerülethez, a városhoz, akciókat szervezzen a helyi lakosok bevonásával, megismerésével. Vegyen aktívan részt az önkormányzatok, az egyes területek fejlesztési terveiben, kezdeményezzen további kulturális alapú fejlesztéseket, változtatásokat. Egyeztessen és tegyen javaslatot a főváros területfejlesztési terveihez kapcsolódóan. Ennek érdekében is olyan folyamatosan működő visszacsatolási rendszert, közvéleménykutatásokat, találkozókat kell szervezni, amelyek pontosan jelzik a nézők elvárásait, illetve megmutatják a színház vezetésének a felmerülő problémákat. A színház nyitásával, "társadalmassítással", a különböző hálózati rendszerek, együttműködések kiépítésével, olyan potenciális támogatói köröket is elérhetünk, amelyeknek érdekük lehet az intézmény, illetve a programok támogatása.

Kultúrával, tehát kommunikációval foglalkozó intézményként fontosnak tartjuk, hogy a színház kimozduljon a megszokott színházi keretektől és olyan helyeken is fellépjen, ahol csak ritkán láthatnak színházat, vagy a megjelenés társadalmi, kulturális szempontból fontos, amely végső soron a társulat, a színház számára is lényeges tanulást, önismeretet, csapatépítést és fejlesztést jelenthet.

Működési, művészeti, kulturális tartalmak, javaslatok

Az alábbiakban mozaikszerűen jelezném legfontosabb elképzeléseinket, javaslatainkat.

Produkciós és projekt szemlélet

- A színház anyagi helyzetéből adódóan, de a későbbiekben is külön kell választani a működési és a produkciós költségeket, mivel az intézmény biztonságos működésének ez az egyik alapfeltétele.
- Minden produkció, így a színházi előadások is, külön költségvetéssel készülnek, tehát a színháznak minél előbb és minél több területen át kellene térni a projekt alapú szemléletre és gazdálkodásra. Ezt az esetleges pályázatok is indokoltá teszik, s így pontosan nyomon követhető egy-egy produkció, esemény gazdasági státusza.

Ezek betartása, kezelése az egyes produkciók vezetőinek szerződésben rögzített felelőssége. A színház működési és gazdasági tevékenységének az egyedi, különálló, ám hálózatszerűen összeálló, összekapcsolódó produkciók, projektek teremtik meg az alapot, határozzák meg a művészeti tevékenységek, a képzések, a fejlesztések irányvonalait.

A vezetés feladata a színház belső munkájának, a produkciók körülményeinek biztosítása, az egyes produkciók kiszámítható és átlátható finanszírozása, lebonyolítása.

- Maga a színház "produkciós" központ, amelynek éves támogatása és nagy előadói tere van. Az előadásokat nem csak itt játsszák, a József Attila Színház felléphet egy osztály- vagy tornateremben, kórházban, bevásárlóközpontban, raktárban, múzeumban stb.
- A környék kulturális és oktatási intézményeivel kialakított kapcsolat szintén meghatározó része működésünknek. Az utcák, a terek, az aluljárók, az elhagyott gyárépületek, a Duna-part "elfoglalása", kulturális feltöltése a színház mindenkori frissességének egyik záloga.

Társművészetek, oktatás, kapcsolatok

- A társművészeteket is szívesen látjuk, így otthont szeretnénk teremteni a színházszerű kamarazenélésnek, kamaraoperának, a színházi dalesteknek.
- Tematikus koncertsorozatokat tervezünk, amelyek bemutatják az alkalmazott színházi zene történetét. Az elképzelés kapcsolódik a színészek zenei képzéséhez is, reméljük, hogy az egyes képzések, produkciók tapasztalatai idővel a saját zenés produkciók minőségi létrehozatalát is segítik.
- Rendszeresen kívánunk olyan táncházat működtetni, amely magyar és egyéb népek táncainak, zenéinek oktatása mellett arra is kísérletet tesz, hogy ez az előadói művészeti ág, nemzeti örökségünk egyik meghatározó eleme, miképpen jelenhet meg a XXI. század színházában, kultúrájában. Mert a fellépő együttesekkel, népművészekkel az egyes színházi munkákban is dolgozni szeretnénk, illetve a szakmai képzésekbe, workshopokban számítunk rájuk.
- A színház előcsarnokában megnyitható galériában elsőként olyan kiállítást tervezünk, amely feldolgozza a József Attila Színház történetét, mivel minden új kezdet alapja az, ha tisztában vagyunk történelmünkkel. Ebben a munkában kifejezetten számítok a Színházi Intézettel előzetesen megbeszélte munkakapcsolatra, segítségre. A kiállítás egyben tisztelgés a valaha itt dolgozó művészek, alkotók, munkatársak előtt. Az előcsarnokban jelenleg is látható fényképek, tablók meglátásom szerint meggyalázzák az egykori művészek szellemét, a primitív és vállalhatatlan installációs eszközök inkább eltávolítják a látogatókat. Mind arról árulkodik, hogy a hagyományok, a társulat "védelme" sokszor csak menekülés, mellébeszélés. A továbbiakban a kiállítás anyaga beilleszthető lehet a színház előterében kialakított új arculati megoldások közé.
- A színház folyamatosan teret és bemutatkozási lehetőséget kíván biztosítani az egyes művészeti egyetemek hallgatói és produkciói számára. Tapasztalatból tudjuk, hogy egy felszabadított, nyitott terekkel és lehetőségekkel rendelkező színház, kulturális tér milyen innovatívan hat a fiatal alkotókra.

Workshopok, tréningek:

- Rendszeresen kívánunk workshopokat, fejlesztési tréningeket, kulturális és esélyegyenlőségi konferenciákat, találkozókat és művészeti eseményeket szervezni.

Az egyes produkciókhoz kötődő workshopok, képzések, előadások a társulat képzettségét és közösségi élményét is fejlesztik, növelik, egyben sajátos karaktert adnak a színháznak. A workshopok az egyes produkciók szellemi, lelki és fizikai előkészítését is segítik. Akár tavasszal megkezdődhetnének a képzések, fejlesztések. Ez természetesen nem kötelező, és tekintettel vagyunk egy-egy színész életkorára, élethelyzetére vagy akár testalkatára, de mindenképpen fontosnak tartjuk a lehetőségek megteremtését.

Elengedhetetlen, hogy a magyar színházi szakma megismerjen más színházi gondolkodásokat, technikákat. Ezért a legjelentősebb színházi mestereket, tanárokat szeretnénk egy-egy mesterkurzusra felkérni, együttműködve a különböző oktatási és nemzeti kulturális intézményekkel, többek között az ITI-vel. (szándéknyilatkozat mellékelve)

Kapcsolatok

- Szoros, igazi partneri viszonyt szeretnénk kialakítani a határon túli magyar és más nemzetiségű színházakkal, mert azt gondoljuk, ha kis mértékben is, de a magunk módján hozzájárulhatunk szomszédaink jobb megértéséhez, elfogadásához. A vendéjátékok sablonos és olykor teljesen

felesleges, pazarló utaztatásán és szerepeltetésén túllépve valódi, közös szellemi tevékenység alapjait szeretnénk megteremteni, ezért a koprodukciónak új fajtáit kívánjuk kidolgozni, már az első évben, és szeretnénk, ha a következő évtől működne ez a kapcsolat.

- 2013-ban szeretnénk csatlakozni a Kassa Európa Kulturális Főváros programjaihoz, hogy ezen az egyik legfontosabb európai kulturális eseményen bemutathassuk fejlesztési terveinket, illetve bekapcsolódhassunk más európai kulturális, művészeti projektekbe.

- Különböző nemzetközi kulturális, turisztikai fesztiválokon, kiállításokon, találkozókön szeretnénk megjelenni, így például az ITB-n és a Kulturális Karneválon Berlinben, a 2015-ös Prágai Quadriennálé építészeti és nemzeti standján, s bekapcsolódnánk a lille3000 programba.

- Szívesen teret adunk minden olyan kezdeményezésnek, fesztiválnak, amely a városhoz, az országhoz kötődik.

- A színház meglévő szcenikai értékeivel, munkatársaival (asztalos műhely, varroda), új vállalkozásokba, szolgáltatásokba kezdene. A varroda magas szintű tevékenysége, a gazdag jelmeztár megléte megfelelő alappal biztosítja az esetleges kifelé irányuló szolgáltatások lehetőségét, például a filmes területeken. Ezek a tevékenységek nem veszélyeztethetik a színház belső munkarendjének, produkcióinak biztonságos ellátását.

- Kisebb közösségi rádiót, internetes kulturális hírportált is szeretnénk a közelünkben tudni, erre már meg is tettük az első kezdeti, a technikai lehetőségeket vizsgáló konzultációkat. Ezekkel az intézményekkel a színház anyagi és marketing hátterét is biztosítani kívánjuk.

- Elképzelésünk szerint egy dramaturg-stáb segítené a színház munkáját, akik kreatív, komplex feladatokat kapnának. A folyamatos olvasás és új hazai és kortárs darabok kutatása mellett a színház teljes koncepcióját befolyásoló kreatív ötleteket várunk tőlük, a rendezőkkel folytatott párbeszédet, a próbákra részvételt, a közönséggel való kapcsolattartás új lehetőségeinek kitalálását, felolvasások szervezését, irodalmi-színházi programok bevezetését.

Szeretnénk felidézni, folytatni a beavató színház intézményét, új, korszerű formában és technikával.

Az eddig megkeresett alkotókkal az alábbi darabokból állítanánk össze az elkövetkező évek előadásait:

Molnár Ferenc: Szülőfalum, Pest

Fejes Endre: Rozsdatemető

Budapesti Anzix (magyar írók Budapestről)

A. Csehov: Cseresznyés kert / Három nővér

Schein Gábor: Bodza (Bodza W. Mihály életrajza alapján)

Petőfi Sándor: Tigris és hiéna

J. Updike: Eastwicki boszorkányok

W. Shakespeare: Szeget szeggel, A tél meséje

Rejtő Jenő: Pizkos Fred, a kapitány

Szophoklész: Antigoné

T. Stoppard: Rosencrantz és Guildenstern halott

G. Tornatore – P. Quignard: Pusztai formalitás

SALEM – (A. Miller: Salemi boszorkányok című drámája nyomán)

Csokonai Vitéz Mihály: Özvegy Karnyóné és a két szeleburdiak

Fazekas Mihály: Lúdas Matyi

P. Marber: Közelebb (Closer)

T. McNally – D. Yazbek: Alul semmi

Mike Leigh: Az élet oly édes, Titkok és hazugságok

Vinnai András: A másik ember

O. és V. Presznyakov: Öljük meg a bírót!, Padlászöngyeg
Kosztolányi Dezső: Édes Anna
Jerome Bixby: Ember a Földről
Éjjelnappali (Kevin Smith Clerks című filmje nyomán)
Cigányok közt (L.von Trier: Manderlay című filmje alapján)
Osztrovszkij: Jövedelmező állás
Werk-Bán (Katona József Bánk Bán drámája nyomán a TVK feldolgozásában)
Grimm: A három felcser (egy horrormeséből készülő kamaraopera színészekre)
Dosztojevszkij: Bűn és bűnhődés
Idióták (Lars von Trier filmjének feldolgozása)
Furcsa játék (Michael Haneke forgatókönyve alapján)
Elfriede Jelinek: Pihenő
E. Ajar: Előttem az élet
A. Csehov: Cseresznyéskert
Theresia Walser: Közel sincs már e vadság erdeinkben
Sade: Filozófia a budoárban (operakísérlet, Futó Balázs munkája)
Kísérlet – interaktív elítélőshow, Akutagava műve nyomán
Csipsz - színházi szkeccs a fogyasztói szokásokról, a társulat improvizációi alapján
Megrendelhető családtag – interaktív családshow
Szappanopera (televíziós kísérlet a színház alkotóival, játék a műfajjal, a kamerával)
Mahler: Gyermekgyászdalok (színházi kísérlet zenére)
Hermann Hesse: Demian

A József Attila Színház Nonprofit Kft. szervezeti, vezetési, működési struktúrájára vonatkozó elképzelések, alkotók

A színház meglévő struktúráját átalakítanánk. A színház vezetését a management látja el, a következő feladatkörök szerint:

Ügyvezető igazgató – az intézmény, a Nonprofit Kft. felelős vezetője
Gazdasági, pénzügyi vezető – az intézmény, a Nonprofit Kft. felelős pénzügyi vezetője
Gazdasági hivatalvezető – az intézmény napi gazdasági működéséért felelős vezető
Produkciós vezetők – az egyes produkciók lebonyolításáért felelős vezetők
Főmérnök – a színházépület és a külsős helyszínek műszaki, építészeti állapotáért gépészeti működéséért felelős vezető
Műszaki vezető – a színpad és a kiszolgálói egységek műszaki állapotáért és technikai működéséért felelős vezető
Kommunikációs vezető – a színház külső és belső környezete közötti kommunikációs kapcsolatok kidolgozása, felügyelete és működtetése
Zenei vezetők – a színház zenei működéséért, színvonaláért felelős vezetők
Kreatív vezető – a színház mindennemű megjelenéséért felelős vezető
Művészeti főtitkár – a színház dolgozóinak, különös tekintettel a művészeti állomány, a produkciók személyzeti ügyeinek koordinátora
Esélyegyenlőségi koordinátor – az esélyegyenlőséghez, fogyatékosügyekhez kapcsolódó tevékenységek, produkciók felelős vezetője.

A színház szervezeti felépítését csak az érvényben lévő szerződések, megállapodások után lehet kialakítani, így a kezdeti időben az egyes munkakörök esetében összevonás lehetséges.

A színház művészeti és szakmai munkáját Művészeti Tanács segítené.

A meghirdetett pályázati időszakban a következő rendezők, előadók, alkotók fogadták el meghívásomat, néhányuk írásbeli szándéknyilatkozatát is mellékelem:

Ascher Tamás, Árvai György, Bodor Johanna, Tim Carroll, Csizmadia Tibor, Dömötör András, Dömötör Tamás, Fiala János, Gárdos Péter, Gergye Krisztián, Greifeinstein János, Hargitai Iván, Jancsó Miklós, Jordán Tamás, Kárpáti István, Keszég László, Kovács Dániel, Kovalik Balázs, Lengyel Zsolt, Mertz Tibor, Mundruczó Kornél, Nagy Fruzsina, Novák Eszter, Novák Péter, Rohonyi Gábor, Salamon Beja, Schilling Árpád, Soós Péter, Sopsits Árpád, Szinetár Miklós, Vajdai Vilmos, Valló Péter, Martina Veh.

Zenei vezetők: Zombola Péter, Ölveti Mátyás.

Munkatársak: Holub Katalin, Gyulay Eszter, Kardos József, Vámosi Péter, Lengyel Zsolt, Balogh Zsolt.

Produkciós partnerek: Pécsi Nemzeti Színház, Zalaegerszegi Hevesi Sándor Színház, Nyíregyházi Móricz Zsigmond Színház, Szombathelyi Weöres Sándor Színház, Szabadkai Népszínház, Temesvári Csiky G. Színház, Kassai Thália Színház, Orlai Produkciós Iroda, MU Színház, Cékl'Art, Piros Orr Bohócdoktor Alapítvány, FÜGE, FKSE, Színház- és Filmművészeti Egyetem, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem Média Intézetének Média Design Tanszéke, Accord Vonósnégyes, RádíoQ, kulturpart.hu, Káva Műhely, Gráfium, WEBSE, Rekore Egyesület, KÉK, Szputnyik Hajózási Társaság, ...

Más alkotókat, leendő munkatársakat is megkerestünk, de őket a pályázat jelenlegi szakaszában nem kívánjuk megnevezni.

Marketing, PR

A PR és a nemzetközi kapcsolatok területeit a színházban rendkívül fontosnak, meghatározónak tartjuk. Az egyes belső és külső színházi folyamatok elemzése, szervezése, és kivitelezése folyamatosan biztosítja a színház pozicionálásának szükséges feladatait. De ide tartozik a médiakapcsolatok koordinálása, a színház szponzorációs stratégiájának kialakítása is, hiszen e nélkül a színház ma már nem tud működni.

Minél hamarabb változtatni kell a színház arculati megjelenésén, a honlap napi frissítésével, új arculati elemek gyártásával és használatával fokozatosan ki kell építeni az új és korszerű audiovizuális felületeket.

A megszokott és kevésbé hatékony reklámfelületek mellett meg kell tervezni és szervezni, illetve napi szinten működtetni a különböző közösségi oldalakon (Twitter, Facebook, iWiW, MySpace, stb.) a megjelenést.

A színház megváltoztatandó profilja miatt meg kell vizsgálnia, miképpen működtethető egy támogatott (de nem ingyenes) látogatói kör kialakítása. Szembe kell néznünk azzal, hogy országunkban ma egyre nő azok száma, akiknek problémát jelent egy színházjegy megvétele is. Ugyanakkor nem mondhatunk le ezekről a látogatókról, nézőkről.

Egyéb jegyakciók, kedvezmények kialakítását is lehetségesnek tartom, a teljes körű pénzügyi helyzet tisztázása után.

Az arculathoz szorosan kapcsolódik a színház külső-belső megjelenése. A csúnya és visszataszító felületek megszüntetése talán az első feladatok közé tartozna, de ezzel meg kell várni az esetleges felújítás idejének megállapítását. Amennyiben még megéri, azonnal szeretném átfestetni a színház külsejét-belsejét egy képzőművészeti támogatói és térfoglalási akció keretében. A szürke és jellegtelen felületek élettel teli színeket és formákat kapnának. Ennek az egyébként marketing tevékenységnek is felfogható akciónak a fedezete, felmerülő költségei, anyagigényei előállíthatóak, megszerezhetőek. A Pesti Magyar Színház szürke felületének is milyen jól tett az a pici szín. És

akár a magyar, akár más európai példák is mutatják, hogy némi kreativitással, jószándékkal milyen gyorsan lehet egy lepusztult, visszataszító környezetet élhetőbbé, szerethetőbbé tenni. A József Attila Színház új arculati kézikönyvében is alapvető változásokra van szükség. Nem tisztem megítélni az eddigi megjelenéseket, de biztos, hogy sokkal dinamikusabb, kreatívabb elemeket képzelek.

Belső kommunikáció

Az esetleges vezetőváltás mindig érzékenyen érint egy társulatot, a József Attila Színház esetében ez talán az egyik legérzékenyebb pont. Bízom abban, hogy az elképzelések alapvetően megegyeznek a társulat érdekeivel.

Rendszeres találkozókkal, személyes beszélgetésekkel, a színház teljes átláthatóságával szeretnénk kialakítani a felnőtt, demokratikus és felelősségteljes légkört.

Brand építés

Ez a kifejezés, bár idegennek tűnik a kultúrától, pontosan fogalmazza meg szándékunkat, hogy a színház neve minél előbb valóban márkanév legyen, biztonságot és minőséget jelentsen.

Minden egyes produkciót archiválunk, a próbafolyamatoktól a kész produkciókig. Esetenként kisebb-nagyobb filmeket is készítünk, az elektronikus média eszközeit és hatásait intenzíven szeretnénk használni.

Az előterekben a ma már megszokott reklámokat, szpotokat, kisfilmeket láthatjuk.

Ehhez részben kapcsolódik az a tervünk, hogy új működésű vendéglátói egységet alakítunk ki, amit nyitottá tennénk a nagyközönség felé. Számos olyan belsőépítészeti gesztust, átalakítást tervezünk, amelyek megszólítják a környék lakosságát, az egyetemistákat, a közelben dolgozókat.

Tapasztalatból tudjuk, hogy a színházi miliőnek milyen nagy hatása van még ma is, ezt használni kell.

Gazdasági stratégia a pályázatban megjelölt szakmai koncepció megvalósítására

Bevezetés

Az alábbiakban megpróbáljuk a színház és a színházban folyó tevékenységek gazdasági jellemzőit megvizsgálni, a művészeti, kulturális célokban megfogalmazott elképzelések gazdasági számításait bemutatni. Ehhez megvizsgáltuk a pályázati kiírásban, illetve az átvett, jelenleg megismerhető gazdasági kimutatásokban található összegeket.

A színházhoz kapcsolódó helyiségek, játszóhelyek, vendéglátói egységek kihasználtságának maximalizálása a művészi, kulturális tevékenységen és szolgáltatáson túl alapvető gazdasági érdek is. Ezek felügyelete, irányíthatósága fontos.

A József Attila Színház tevékenységi körét szükségszerűen bővíteni kell, amennyiben az elősegíti a színházi munkát, a képzéseket, fejlesztéseket.

A színház üzleti modellje:

Az üzleti modellben azzal foglalkozunk, honnan, milyen módon és szerkezetben származnak a színház bevételei, illetve mik jelentenek kiadásokat, és hogyan, milyen szerkezetben jelentkeznek a költségek.

A színház bevételei jelenleg:

- támogatások
- TAO
- helyiség kiadás, eszközök bérbeadása
- jegyértékesítés
- adományok

A közvetkező ötéves időszakban az alábbi támogatásokra, bevételi forrásokra számíthatunk:

- Az Önkormányzat által nyújtott támogatások
- különböző minisztériumi támogatások
- TAO
- NKA támogatások
- Artisjus

- NFÜ-től pályázati úton nyert támogatások
- egyéb, különböző támogatások, adományok
- vendéglátás
- szponzoráció

Az eseti jelleggel, külsős szervezésben megvalósuló eseményekre bérbe adható technikai eszközök, amiktől szintén várható bevétel.

A vendéglátásból származó bevétel egyrészt a helyiség bérbeadása alapján képződhet, de amennyiben a József Attila Színház Nonprofit Kft. tulajdonrészt kíván szerezni a vendéglátást végző vállalkozásban, ebből tulajdonosi alapon is képződik jövedelem.

A jegyértékesítés bevételeit az előadások, produkciók és egyéb események belépődíjai adják.

A bevételnél figyelembe kell venni a különböző terek befogadó képességét, amely az egyes produkciók/projektek felelőssége is.

A külsős produkciók növelhetik az átlag nézőszámot.

A kiadásokat a következő kategóriákba soroltuk:

Teremkiadás közvetlen költsége:

A teremkiadás közvetlen költségei elsősorban olyan tételekből állnak, amelyek a programszervezés és megvalósítás fix költségein felül jelentkeznek azáltal, hogy a külsős program szervezőjének a bérleti díj fejében a Színház bizonyos szolgáltatásokat nyújt. Ezek a szolgáltatások a következők lehetnek:

- művészeti, kulturális szolgáltatások
- technikai eszközök installációja
- őrzés, védelem
- hostess szolgálat
- jegyszedés, értékesítés, marketing

Saját szervezésű előadások és programok (események) közvetlen költségei:

A saját szervezésű események közvetlen költségei alapvetően a színházi tevékenység, előadások díjaiból, a szükséges díszletek, jelmezek, kellékek, technikai berendezések és kiegészítők költségeiből, áraiból, az egyes eseményekhez kapcsolódó szolgáltatások díjaiból, valamint a kapcsolódó marketing költségekből állnak.

Az épületek üzemeltetéséhez kapcsolódó kiadások

Az épületek üzemeltetéséhez kapcsolódó kiadásokat a bérleti díj, az épület rezsije, a hozzájárulások, a telefon és internetdíj, a takarítás költségei, valamint a biztonsági szolgálat díja jelentik.

Az egyéb programszervezéshez, kooprodukciókhoz (projektekhez) kapcsolódó kiadások:

A projektben ellátott funkcionális feladatokat és munkát szolgáltatásként vesszük figyelembe, amit a projekteket működtető, szerződésben álló cégek, vállalkozások nyújtanak. A szolgáltatások után havi fix díjjal kalkulálunk, így ezeket a projektek szervezéséhez és megvalósításához kapcsolódó fix kiadásként vesszük figyelembe.

A tételek a következők lehetnek:

- projektvezetés, projekt menedzsment
- kommunikációs feladatok ellátása
- gazdasági vezetés, könyvelés
- pénztárkezelés
- közönségszervezés
- grafika, web tartalmak előállítása
- műszaki szolgáltatás
- technikai támogatás
- egyéb szolgáltatás

Üzleti terv

Rövid helyzetértékelés

A társaság tőkehelyzete

A József Attila Színház Nonprofit Kft. 2010. december 31-i egyszerűsített éves beszámolójában közzétett saját tőkéje 21 194 e Ft, míg befektetett eszközeinek állománya 205 015 e Ft. A befektetett eszközök saját tőkével finanszírozottsága rendkívül alacsony. A jegyzett tőke mindössze 3 M Ft, miközben a saját tőke, ami az előző évek eredménytartalékait is magában foglalja, mindössze a befektetett eszközök értékének 10%-át éri el. Ilyen alulfinanszírozottság a vizsgált színházak beszámolóiban nem mutatkozott.

1.sz. táblázat: A befektetett eszközök és a saját tőke összefüggései a kiválasztott színházaknál

	A	B	C	D
Színház	Befektetett eszközök	Saját tőke	A-B	C/A
Nemzeti Színház	12 431 089	10 383 574	-2 047 515	-16%
Madách Színház	269 268	519 330	250 062	93%
József Attila Színház	205 015	21 194	-183 821	-90%
Összesen	12 905 372	10 924 098	-1 981 274	

C: saját tőkével nem fedezett befektetett eszközök értéke

D: saját tőkével nem fedezett befektetett eszközök értékének aránya a befektetett eszközök értékéhez viszonyítva

- A fenti összefüggések azt jelentik, hogy a színház rövid lejáratú kötelezettségállománya és időbeli elhatárolásának együttes összege alaphelyzetben is a mérlegfőösszeg 90%-a, azaz a színház folyamatosan 200 millió Ft-nyi adósságot görget maga előtt.

Ezen a helyzeten csak a jegyzett tőke emelése változtat azonnal. Ennek javasolt mértéke minimálisan 200 M Ft.

- Amennyiben a tulajdonos a tőkét eredménytartalékból kívánja növelni, erre 5 éves távlatban évi 40 millió Ft mérleg szerinti eredmény szükséges. Mivel a színház eszközállománya leromlott, az épület felújításra szorul, ezt az összeget szinte azonnal beruházásokra és felújításokra kellene fordítani. Amennyiben ez nem lehetséges, mert az eredményből a színház tőkehelyzetét kell rendezni, akkor a színházi ingatlanra és a berendezésre, eszközökre fordítható összeg olyan alacsony szintre csökken, amelyen a színház működőképessége sem lesz fenntartható.

(Számításaink szerint az épület és a színházi berendezések szükséges felújításának összege minimálisan 500 millió Ft lenne, ami a színház várható teljes éves bevételeit meghaladó összeg.)

- Amennyiben a jegyzett tőke emelése nem valósul meg, akkor a társaság folyamatos működésének biztosítása érdekében azonnali hitelfelvételre van szükség. Ennek a hitelfelvételnek a realitását nagyban javítaná, ha az Önkormányzat készfizető kezességet vállalna egy esetleges hitelre.

A támogatások aránytalansága

2.sz. táblázat: A támogatások összege a kiválasztott színházaknál

Színház	Év	A	B	C
		Támogatás	Nézőszám	A/B
		e Ft	fő	e Ft
Nemzeti Színház*	2010.évi	1 588 994	120 000	13,24
Madách Színház*	2010.évi	513 562	240 000	2,14

József Attila Színház	2010.évi	375 789	123 812	3,04
József Attila Színház	2011.évi	132 000	120 000	1,10

* Nézőszám adatokat nem tettek közzé, az előző évi adatokon alapuló becslés

A József Attila Színház költségvetési támogatása a 2011-es évben olyan szintre csökkent, amellyel a társulatos működés és a folyamatos színházüzem a beruházásokkal és épületgazdálkodással együtt nem folytatható.

AZ ELÉRENDŐ CÉLOK:

Véleményünk szerint a gazdálkodást reális, takarékos módon kell folytatni.

A realitásokba tartozik a társaság tőkehelyzetének, fizetőképességének rendezése. Amennyiben tőkeemelésre kerül sor, hitelfelvételre vélhetően nincs szükség, ellenkező esetben azonban a fizetőképesség helyreállítására reális alternatívát mindenképpen a hitelfelvétel kínál. (Az általunk ismert adatok alapján a társaság már elvesztette fizetőképességét.)

A hitelfelvétel esetén a fizetőképesség azonnal helyreáll, azonban a tőkehelyzet évi 40 millió Ft feletti éves eredménnyel 5 éves időtávban rendezhető megnyugtatóan.

A reális gazdálkodás alapkövetelményét kielégítendő deklaráljuk, hogy csak a rendelkezésre álló bevételeket szándékozunk elkölteni, azaz a bevételek változása esetén a produkciós költségeket és felújítási költségeket arányosan változtatjuk. A takarékos gazdálkodás követelményeit a versenyeztetésben, a struktúra egyszerűsítésében és a fix létszám csökkentésében, az előadásenkénti szerződtetésben látjuk. Jelentős tartalékokat tudunk mozgósítani a koprodukciós szemlélet általánossá tételével, mivel így a bemutatók költsége felezhető, harmadolható, a nagyobb előadászámok alacsonyabb átlagos fix költséget jelentenek előadásenként, így a produkciós költségek hatékonysága jelentősen növelhető.

A fentiekkel összefüggésben és a pályázati kiírásnak megfelelően az alábbi pénzügyi tervet készítettük: (Az adatok jelen értéken kerültek bemutatásra)

Szám	Megnevezés	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Összesen	Megosztás
1.	Jegybevétel	68 850	165 375	165 375	165 375	165 375	13 781	744 131	33,54%
2.	TAO 80%	110 160	132 300	132 300	132 300	132 300	11 025	650 385	29,32%
3.	Támogatások	85 000	132 000	132 000	132 000	132 000	11 000	624 000	28,13%
4.	Vállalkozási tevékenység	8 333	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	108 333	4,88%
5.	Pályázatok	10 000	20 000	20 000	20 000	20 000	1 667	91 667	4,13%
A.	Bevételek összesen (+1+2+3+4+5.sor)	282 343	469 675	469 675	469 675	469 675	57 473	2 218 516	100,00%
B.	Produkciós költségek ((A-C)*,8)	157 541	211 740	214 940	218 140	221 340	33 245	1 056 946	47,64%
6.	Ingatlan üzemeltetés	37 500	90 000	90 000	90 000	90 000	7 500	405 000	18,26%
7.	Igazgatás, pénzügy	29 167	70 000	70 000	70 000	70 000	5 833	315 000	14,20%
8.	Értékesítés	10 417	25 000	25 000	25 000	25 000	2 083	112 500	5,07%
9.	Kamatkiadások	8 333	20 000	16 000	12 000	8 000	500	64 833	2,92%
C.	Fix költségek összesen (+6+7+8+9.sor)	85 417	205 000	201 000	197 000	193 000	15 917	897 333	40,45%
D.	Mérleg szerinti eredm. (A-B-C.)	39 385	52 935	53 735	54 535	55 335	8 311	264 237	11,91%
10.	Értékesítés (+)	10 417	25 000	25 000	25 000	25 000	2 083	112 500	5,07%
11.	Hitelfelvétel	170 000						170 000	7,66%
12.	Hiteltörlesztés	-5 000	-40 000	-40 000	-40 000	-40 000	-5 000	-170 000	-7,66%
13.	Beruházások, felújítások	-35 000	-12 000	-13 000	-14 000	-14 500	-3 000	-91 500	-4,12%
E.	Pénzmozgás korrekciók (+10+11+12+13.sorok)	-40 000	-52 000	-53 000	-54 000	-54 500	-8 000	-261 500	-11,79%
F.	CASH FLOW EGYENLEG	-615	935	735	535	835	311	2 737	0,12%

Megjegyzések az üzleti tervhez:

A bevételeket az általunk várt minimális szinten rögzítettük. A fix költségeket várható összegükben határoztuk meg. A produkciós költségeket lényegében a fentiek és az elvárt nyereség pénzmaradványaként definiáltuk.

Részletes megjegyzések:

BEVÉTELEK

1. Nettó jegybevétel (áfa nélkül)
2. A társasági adóalanyok által a fizetendő adóból visszatartható támogatás összege, melynek maximális mértéke az igazolt jegybevétel összegének 80%-a.
3. Önkormányzati támogatás ismert, illetve a 2012-től becsült összege
4. A vállalkozási tevékenységek jövedelme
5. Pályázati úton nyerhető támogatások
- A. Bevételek összesen: 1 + 2 + 3 + 4 + 5. sorok összege

A bevételek növekedése esetén a kiadásokat a tervben megadott százalékos megoszlás szerint kívánjuk növelni.

A bevételekért felelős: marketingvezető és ügyvezető

- B. Produkciós költségek: magukban foglalják a bemutatók költségeit és a továbbjátszás díjait is. Jelen terv esetében az üzemelési költségeket és a szükséges nyereséget fixnek tekintve, maradványelven kalkuláltuk a bevételek és kiadások alapján számítottan rendelkezésre álló összegeket.

A produkciós költségekért felelős: művészeti vezető és ügyvezető

FIX KÖLTSÉGEK:

6. Ingatlan üzemeltetés: az ingatlan üzemeltetésével és fenntartásával kapcsolatos várható költségeket (rezsi díjak, fenntartási, karbantartási díjak) foglalja magában
7. Igazgatás, pénzügy: az ügyvezető, a szakmai vezetők és a pénzügyi, igazgatási alkalmazottak fizetését foglalja magában.
8. Értékcsökkenés: A várható értékcsökkenés összege
9. Kamatkiadások: az egyszeri 170 millió Ft időarányos és törlesztés arányos kamatköltségének becslése
- C. Fix költségek összesen: 6 + 7 + 8 + 9. sorok összege

A fix költségekért felelős: gazdasági vezető és ügyvezető

MÉRLEG SZERINTI EREMÉNY

- D. A számviteli törvény szerinti beszámoló tervezett mérleg szerinti eredménye

PÉNZMOZGÁS KORREKCIÓK

10. Az értékcsökkenés elszámolása közvetlen pénzkiadással nem járó kiadás, így a pénzforgalom számításánál azt nem vesszük kiadásként számba.
11. A pályázat adataiból általunk számított minimálisan szükséges hitelfelvétel összege, amennyiben a tőkeemelés elmarad.
12. A tőkeemelés elmaradása esetén felvett hitel törlesztése az eredményből.
13. Az épület felújítására, eszközberuházásokra tervezett minimális összegek.
- E. Pénzmozgás korrekciók: 10 + 11 + 12 + 13. sorok összesen

PÉNZFORGALMI EGYENLEG

- F. Cash-flow egyenleg: D + E. sorok összes

Ha József Attilával kezdtük, fejezzük is be vele ezt a dolgozatot, melyet jószándék és segítőkészség vezetett.

*“Akár egy halom hasított fa,
hever egymáson a világ,
szorítja, nyomja, összefogja
egyik dolog a másikat
s így mindenik determinált.
Csak ami nincs, annak van bokra,
csak ami lesz, az a virág,
ami van, széthull darabokra.”*
Eszmélet



Budapest, 2011. 06. 17.

H - Pch

Horgas Péter

Források:

- Pályázati anyag
- MTI
- szinhaz.hu
- budapest.hu
- Siklós és Társa: Szakvélemény a József Attila Színház rekonstrukciója kapcsán. 2003.
- Stuber Andrea: Járom az utam 2005.
- Dékettő Statikus Iroda Kft.: Statikai szakvélemény a József Attila Színház tartószerkezetéről
- Szabó-Jilek és Fiai Bt.: Szakvélemény a József Attila Színház műszaki állapotáról 2003.