

---

# PÁLYÁZAT

---

A TRAFÓ –  
Kortárs Művészetek Háza  
ügyvezető igazgatói  
munkakör betöltésére

---

Pályázó neve: Kardos József

---

# TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK.....	2
MOTIVÁCIÓ.....	3
BEMUTATKOZÁS.....	5
SOPRON, A KEZDETEK .....	5
TÍZ ÉV A SZIGETNÉL .....	5
„PÉCS MEGÁLLÓ” .....	6
EU- ELNÖKSÉGI PROGRAMSOROZAT .....	6
HAZAI KAPCSOLATRENDSZER .....	7
NEMZETKÖZI KAPCSOLATRENDSZER .....	7
MI A KORTÁRS? MI A TRAFÓ? .....	8
KONCEPCIÓ .....	11
TÁNC.....	11
SZÍNHÁZ.....	12
CIRKUSZ.....	13
ZENE .....	14
IRODALOM .....	15
KÉPZŐMŰVÉSZET, VIZUÁLIS MŰVÉSZETEK .....	16
TRAFÓ-KLUB ALIAS MAPPA KLUB .....	17
STRATÉGIAI CÉLOK ÉS ESZKÖZÖK.....	20
A SZELEKTÁLÁS FOLYAMATA .....	20
KÖZÖNSÉGÉPÍTÉS.....	21
TEMATIKUS SOROZATOK.....	23
EGYÜTTMŰKÖDÉSEK.....	23
HAZAI TÁRSULATOK SEGÍTÉSE, EGY PRODUKCIÓS IRODA ALAPJAINAK LETÉTELE .....	28
GYAKORNOKI PROGRAM.....	33
A HÁZ FIZIKAI ADOTTSÁGAI, BERUHÁZÁSI ELKÉPZELÉSEK.....	34
MARKETING- ÉS KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA .....	35
SWOT-ANALÍZIS: .....	36
MARKETINGSTRATÉGIAI ELKÉPZELÉSEK .....	37
SAJTÓ-PR STRATÉGIAI ELKÉPZELÉSEK .....	40
SPECIÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK .....	41
KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ .....	42
BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ.....	43
KIADVÁNYOK.....	44
MONITORING.....	44
TRAFÓ - GAZDÁLKODÁSI ALAPELVEK .....	45
ÜZLETI TERV .....	51
PARTNEREK AZ ELMÚLT 15 ÉVBŐL .....	59
ZÁRSZÓ ÉS KÖSZÖNET .....	64
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE .....	65

Minden pályázóval szemben joggal merül fel a kérdés, miért pályázza meg a szóban forgó pozíciót, illetve milyen típusú vezetőt képzene el a vezetendő intézmény élére. Én is igen sokat gondolkodtam, mielőtt elhatároztam, hogy részt veszek a TRAFÓ ügyvezető igazgatói pozíciójának megmérettetésén. Számomra még az is külön fejtörést okozott, hogy - bár mindenben megfelelek a pályázati kiírásnak - egy pontban mégis külön elbírálást igényel az én pályázatom. Erdőmérnök vagyok, és ez talán nehezen minősíthető szakirányú végzettségként. Mindazonáltal 1988 óta, amikor lezártam egyetemi tanulmányaimat, szinte kizárólag kulturális területen dolgoztam - ebből 12 évet vezetőként. Az előadó-művészeti törvény lehetőséget ad arra, hogy a jelölt felmentést kapjon a szakirányú végzettség alól, ha kellő szakmai tapasztalattal rendelkezik. Erre a pontra hivatkozva fogom kérni a felmentést a kiírás e pontja alól, ha a koncepciómmal megnyerem a bizalmat. Zárójelben jegyzem meg, hogy van két kiváló színészünk is, akik erdész végzettséggel rendelkeznek.

Mégis mi az pontosan, ami egy olyan intézmény vezetésében érdekel, mint amilyen a TRAFÓ? Sajnos Magyarország nem bővelkedik olyan típusú kulturális intézményekben, amelyek kifejezetten a kortárs kultúra bemutatóhelyei lennének. Nálunk gazdagabb városokban egymás mellett akár több ilyen és ehhez hasonló működik és segíti a kortárs kulturális szegmens fejlődését. Mivel azonban nálunk TRAFÓ csak egy van, különösen fontos, mi lesz a sorsa és milyen irányban alakul tovább. Már az első pályázat során és követően is kiderült, hogy a szakma egy jelentős része fél és aggódik, kinek a kezébe kerül a TRAFÓ. Engem is aggodalommal töltöttek el a TRAFÓ körül zajló események, ezért is döntöttem úgy, hogy megpróbálom a saját elképzeléseimet vázolva megnyerni a döntéshozók és a szakma bizalmát.

A TRAFÓ elmúlt 13 éves működésével kapcsolatban komoly ellenvetések nemigen hallatszottak. Még azok is elismerik az eddigi igazgató és stábja elévülhetetlen érdemeit, akik kritikus megjegyzéseket tettek. Magam is úgy gondolom, hogy magas léccet kell megugrania annak, aki úgy gondolja, átveszi az intézmény irányítását. A TRAFÓ mind a hazai, mind a nemzetközi kortárs előadó-művészet meghatározó személyei és szervezetei körében rangot és elismerést vívott ki magának és Budapestnek, ezen keresztül pedig Magyarországnak. Így egyrészt sajnálom, hogy váltás történik, ugyanakkor természetesnek is tartom, hogy tizenhárom év után mással kívánják folytatni a megkezdett munkát. Fontos ugyanakkor szem előtt tartani azt is, hogy a szakmában komoly eredményeket elért, a területet nagyon pontosan ismerő, komoly nemzetközi kitekintéssel rendelkező szakembereink ne vesszenek el a kultúra számára, ne kelljen feladniuk eddigi tevékenységüket, hanem kreativitásukat továbbra is a művészetek szolgálatába állíthassák. Egyébként itt is szeretném leszögezni, hogy **koncepcióm a jelenlegi TRAFÓ-stábra épül** és velük tervezem a megvalósítást.

A TRAFÓt megnyitása óta ismerem, programjait rendszeresen látogatom. Az elmúlt tizenhárom évben ott megfordult együttesek szinte valamennyiét ismerem, és legtöbbször magam is dolgoztam együtt. Számos együttműködésben vettem részt a TRAFÓval, úgy mint a Sziget Fesztivál programigazgatója, vagy éppen mint a Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosának programigazgatója. Koprodukciónak, közös meghívásoknak, a TRAFÓba általam szervezett programsorozatnak is tarkította ezt az együttműködést. Vannak fellépők, akiket először a Sziget hívott meg, majd utána a TRAFÓban is bemutatkoztak nagy sikerrel.

Természetesen ez fordítva is igaz. Röviden, a TRAFÓ és köztem egy nagy múltra visszatekintő szakmai kapcsolat alakult ki, ami érzésem szerint segíti egy új vezető kezdeti munkáját.

A kortárs művészetek, ezen belül is főleg a tánc-, cirkusz- és színházművészet nagyon közel áll hozzám. E területen rendkívül szerteágazó nemzetközi kapcsolatrendszerrel rendelkezem, amelyet szívesen hasznosítanék a TRAFÓ érdekében. A hazai szakma jelentős részével volt/van kapcsolatom és ismernek, tisztában vannak eddigi munkámmal. Hasonló területen mozogtam az elmúlt másfél évtizedben, hiszen az egyik legnagyobb összművészeti fesztivál programigazgatója voltam. Tudom, hogy a TRAFÓ mennyire fontos a szakma és a közönség számára, és érzékenységet figyelembe véve az eddigi szellemben kívánnám folytatni a munkát még akkor is, ha bizonyos pontokon változtatnék, illetve néhány dologban más hangsúlyokat tartanék szükségesnek.

Mégis milyen vezetőre lenne szüksége a TRAFÓnak? Mostanában elég komoly közvita bontakozott ki arról, hogy művész vagy menedzser típusú vezetésre lenne inkább igény. Mielőtt erre megpróbálnék válaszolni, vázlatosan felsorolnám, meglátásom szerint milyen tulajdonságokkal kellene rendelkeznie az ideális vezetőnek:

- ismerje a hazai és nemzetközi kortárs művészet szereplőit, törekvéseit;
- legyen kreatív és egyben nyitott új kezdeményezésekre, gondolatokra;
- merjen kockáztatni, kísérletezni az ésszerűség határán belül;
- vállalja a döntéseket és a felelősséget döntéseiért;
- legyen egyenes és őszinte, vállalja a véleményét;
- független legyen, ne legyen elkötelezett a szakma egyik szegmensével szemben sem;
- csapatban gondolkozzék, és tudjon jó csapatot maga köré építeni;
- merjen kérdezni és tanácsot kérni másoktól, ha egy területen nincs teljesen otthon;
- tudjon pénzügyi fegyelmet tartani és nem túllépni az anyagi lehetőségeket;
- legyen kitartó egy-egy cél elérésében, de ne legyen túlságosan makacs;
- legyen tisztában a lehetőségekkel/körülményekkel, és ne szálljon a fellegekben;
- teljes emberként irányítsa az intézményt, és ne más fontos megbízatásai mellett vállalkozzon erre.

Ezek a feltételek talán triviálisnak tűnnek, mégis fontosnak tartottam végiggondolni, hogy - amennyiben én is így gondolkozom egy ideális vezetőről - egyáltalán nekifuthatok-e jó szívvel ennek a pályázatnak. Erre a költői kérdésre a pályázatommal válaszolnék a továbbiakban. Először is szükségesnek érzem, hogy magamról és eddigi munkáimról bővebben beszámoljak.

## SOPRON, A KEZDETEK

1988-ban végeztem a Soproni Erdészeti és Faipari Egyetemen, ahol okleveles erdőmérnök diplomát szereztem. Már az egyetemi évek alatt elkezdtem programszervezéssel foglalkozni, önkéntesként segítve az akkori közművelődési titkár munkáját. Azt hiszem, ekkor határoztam el végleg, hogy eredeti foglalkozásomat feladva kulturális szervezéssel kívánok foglalkozni. Miután elvégeztem tanulmányaimat, az egyetem rektora felkért, hogy a fakultáson maradva töltssem be a megüresedett közművelődési titkári állást. Itt szereztem komoly tapasztalatot arról, hogyan lehet egy kis közösségben (akkoriban 500 hallgatója volt az egyetemnek) minimális pénzügyi forrásokkal folyamatosan változatos programokat szervezni. Meghívtunk országos hírű zenekarokat, színházi előadásokat, emellett filmklubokat, tudományos előadásorozatokat, irodalmi esteket szerveztünk. Megalakítottuk az egyetemi néptáncgyűttest és kamarakórust, amelyek menedzselése közművelődési titkárként az én feladatkörömbbe tartozott. Az általam irányított **Egyetemi Ifjúsági Ház** a városi fiatalok körében is az egyik legnépszerűbb hellyé vált. Három évig maradtam az egyetemen, majd 1992-ben az akkoriban alakult soproni Fesztiválirodában ajánlottak állást, ahol a városi fesztiválok, nagyrendezvények (**Soproni Tavaszi Fesztivál, Soproni Ünnepi Hetek, Soproni Régi Zenei Napok**, stb.) szervezésével foglalkoztam. Itt tanultam meg, hogy mi a városi, önkormányzati intézmény fogalma, mit jelent folyamatosan egyeztetni és közvetíteni a város irányítói és a város kulturális életének meghatározó személyiségei, a különböző intézmények vezetői között, napi kapcsolatot kialakítani velük és együttműködésre, összefogásra ösztönözni őket, mint külsős tag részt venni a város Kulturális Bizottságának ülésein. Ez a korábbi munkámtól lényegesen eltérő habitust, hozzáállást igényelt a részemről.

## TÍZ ÉV A SZIGETNÉL

1996 és 1998 között nyaranként másodállásban a **Sziget Fesztivál** szervezői munkájában vettem részt. Először jegyzedőként, majd a külföldi fellépők utazásait és szállásait koordináló munkatársként. 1999-ben, amikor a Sziget Fesztiválnál megüresedett a programigazgatói szék, engem kértek fel, hogy töltssem be ezt a pozíciót. Tíz évig voltam a Sziget programigazgatója. A Nagyszínpad kivételével irányításom alá tartozott a fesztivál összes programhelyszíne. Ezek programjait munkatársaimmal közösen mi állítottuk össze, és a programok teljes körű megszervezése is a mi feladatunk volt a szerződések megkötésétől a reklámkampány kitalálásán és a technikai leírások egyeztetésén át egészen a tényleges megvalósításig. A cég tulajdonosai részéről maximális bizalmat élveztem, így lehetőségem adódott arra, hogy a programstruktúra kialakításánál saját koncepciómat valósítsam meg. Ennek köszönhetően a fesztivál arculatát teljesen átalakítottuk. A Sziget egy könnyűzenei fesztiválból nemzetközi hírű összművészeti fesztivállá vált. Ténykedésemnek köszönhetően egyre hangsúlyosabb szerepet kaptak a „nem zenei” programok (színház, tánc, cirkusz, utcaszínház, képzőművészet, civil programok stb.) A zenei programok is jóval sokszínűbbek lettek, és sorra megjelentek olyan helyszínek, ahol a komolyzene, népzene, jazz játszotta a főszerepet. Sikerült pár év alatt megértetni és elfogadtatni a médiával és a közvéleménnyel is, hogy a Sziget nem csak a könnyed szórakozásról szól, hanem komoly kulturális szerepet is betölt.

A Sziget programigazgatójaként részt vettem a **franciaországi, az olaszországi és a hollandiai magyar évadok** szervezésében is. A könnyű- és népzenei programok kurátoraként mindhárom évadnál showcase-eket szerveztünk a külföldi promoterek, fesztiváligazgatók részére, és konkrét meghívások, turnék létrejöttében segédkeztünk, előteremtettük a szükséges forrásokat. A három évad során mintegy 50 zenekar több mint 150 fellépését sikerült elősegítenünk ezekben a célországokban. Komoly kultúrdiplomáciai sikernek számított ez abban az időben.

Sajnos a gazdasági válság a Szigetnél végzett építő, újító munkámnak is véget vetett. A tulajdonosok úgy gondolták, a pénzügyi problémákat úgy tudják a legkönnyebben kezelni, ha a programhelyszínek és a programok számát drasztikusan csökkentik, és kevesebbet költenek a sokszínű programkínálatra, amely döntés elsősorban a számomra oly kedves „nem zenei” programokat érintette.

## „PÉCS MEGÁLLÓ”

Ekkor döntöttem úgy, máshol folytatom munkámat. Így kerültem a **Hungarofest**hez, ahol az ügyvezető igazgató éppen keresett valakit, aki a **Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosa** programjait összefogná és irányítaná. EKF programigazgatóként az én szerepem az előkészítésben és lebonyolításban egyrészt a „tűzoltás” volt, vagyis a korábbi felvezető évek személyi és koncepcionális változásaiból eredő problémák megoldása, másrészt a Művészeti Tanács által elfogadott koncepció tartalommal való megtöltése. Azt hiszem, ezt a pécsi partnerek bevonásával végül sikerrel megoldottuk. 2009 elejétől egészen mostanáig dolgoztam Pécsen, és büszkén állíthatom, hogy sikeres EKF-évet tudhatunk magunk mögött. Úgy gondolom, a lehető legjobbat hoztuk ki az évadból a szűkös időbeli korlátok ellenére. Az EKF évében közel egymillióan látogattak Pécsre, ami jelentős emelkedést jelentett az előző évekhez viszonyítva. Sikerült olyan új fesztiválokat meghonosítani, mint a **Cirkusz- és Utcaszínház Fesztivál**, a **Fúvószei Nagydíj**, más fesztiválokat pedig, mint a **Nemzetközi TáncTalálkozó**, **Balkán Világzenei Fesztivál** stb., nemzetközi rangra emelni. Egy év alatt közel ezer program megvalósításában működtünk közre munkatársaimmal közösen. A Hungarofestnél megtanultam az államigazgatás ügymenetét, ennek jogi és pénzügyi működési mechanizmusát. Nagyon sokat köszönhetek ennek a két évnek és az EKF-nél eltöltött időnek.

## EU- ELNÖKSÉGI PROGRAMSOROZAT

A pécsi mandátumom lejárta után a Hungarofest felkérésére megszerveztem az elnökségi programsorozat talán egyik legkiemelkedőbb eseményét, a **Tanztheater Wuppertal – Pina Bausch** társulat *Sweet Mambo* c. előadásának vendéjátékát a Nemzeti Színházban. Azért engem kértek fel, mert köztudottan jó kapcsolatokat ápolok a társulattal és ismertek annyira, hogy vagyok annyira kitartó, hogy ezt a programot az akadályok ellenére is összehozom. Végül tizenkét év után újból sikerült Budapesten találkoznia a magyar közönségnek ezzel a méltán világhírű társulattal, amiért ezúton is köszönet jár a Hungarofestnek és a Goethe Intézetnek a támogatásukért.

## HAZAI KAPCSOLATRENDSZER

Mivel a Sziget Fesztivál és az Európa Kulturális Fővárosa projekt is méreteinél fogva nagyon sokrétű kooperációkra és rengeteg művészi kezdeményezésre nyújtott lehetőséget, a hazai kulturális élet meghatározó szereplőinek, intézményeinek nagyobbik részével munkakapcsolatba kerültem, vagy úgy, hogy ezek az intézmények jelen voltak a fesztiválon és az EKF-en, vagy úgy, hogy bizonyos produkciók rajtuk keresztül, velük együttműködve készültek el. Néhány azok közül az intézmények és szervezetek közül, akikkel alkalmam nyílt együttműködni: **Hagyományok Háza, Fonó Budai Zeneház, TRAFÓ – Kortárs Művészetek Háza, debreceni MODEM, Művészetek Palotája, Magyar Állami Operaház, Nemzeti Táncszínház, Katona József Színház, Szkéné Színház, Millenáris, Terror Háza Múzeum, Szépművészeti Múzeum, Múcsarnok, Ludwig Múzeum, Artisjus, Fővárosi Nagycirkusz, MU Színház, Roma Parlament, Gödör Klub, Színház- és Filmművészeti Egyetem, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Szentendrei Néprajzi Múzeum, Filmunió, Magyar Zsonglőrszövetség, Szegedi Szabadtéri Játékok, MASZK Egyesület, Mediawave Fesztivál, Live Nation, ShowTime Budapest, Concert és Média, Budapesti Fesztiválközpont, Fringe Fesztivál, Pécsi Országos Színházi Találkozó, Tranzit-ház/Kolozsvár, brüsszeli, párizsi, londoni, bécsi, moszkvai magyar intézetek...**

## NEMZETKÖZI KAPCSOLATRENDSZER

Eddigi pályafutásom során a nemzetközi művészeti élet szereplőinek a legnagyobb részével is kapcsolatba kerültem. Többek között a Szigetnek köszönhetően ismerkedtem meg például Jack Lang, volt francia kulturális miniszterrel is, aki a **Zene Ünnepe** kitalálója és elindítója volt, és akit a kulturális élet meghatározó alakjának tartanak Franciaországban. Mint a Sziget programigazgatója, feladatomban éreztem, hogy a fesztivál népszerűsítésén túl hozzájáruljak Magyarország kedvező megítéléséhez és a magyar művészek nemzetközi piacra történő bekerüléséhez. Nagyon sok országban fordultam meg különböző fesztiválokon, művészeti vásárokon, konferenciákon. Néhány azok közül az országok közül, ahol hivatalosan jártam a Sziget - és ezen keresztül Magyarország - képviselőjeként: Ausztrália, Japán, Dél-Korea, Kína, Szingapúr, Oroszország, Egyesült Államok, Kanada, Mexikó, Kuba, Brazília, Dél-Afrika, Tunézia, Madagaszkár, Izrael és Európa szinte minden országa. Utazásaimnak konkrét eredményei születtek, külföldi produkciók meghívása Magyarországra, magyar művészek külföldi fellépései, kooperációk magyar és nemzetközi intézmények, művészeti csoportok között. Olyan neves társulatokkal, fesztiválokkal, művészeti vásárokkal építettem ki személyes kapcsolatot, mint például a **Ballet National Marseille, Ballet Preljocaj, Tanztheater Wuppertal - Pina Bausch, Les Ballets C. de la B., Cirque du Soleil, La Fura dels Baus, Australian Dance Theatre, Compagnie Marie Chouinard, Stockholmi Királyi Balett, Cullberg Ballet, CINARS/Montreal (Conférence internationale des arts de la scène), APAP/New York City (Association of Performing Arts Presenters), TPAM (Tokyo Performing Arts Market), APAM (Australian Performing Arts Market), IETM (International Network for Contemporary Performing Arts), Frans Brood Productions stb...**

# MI A KORTÁRS? MI A TRAFÓ?

A kortárs jelző jelentését meglehetősen nehéz pontosan definiálni. Koronként mást és mást takar a fogalom. Mást jelentett a múlt században, mást jelentett akár 20 évvel ezelőtt is. Ennek legfőbb oka nem maga a kortárs jelző illékonyága, mint inkább tartalmának folyamatos változása. E pályázat keretében nem vállalkozom arra, hogy kimerítően elemezzem a jelenséget, szeretném azonban felvillantani azokat a szempontokat, amelyek alapján és a TRAFÓval összefüggésben gondolkozom róla.

A fogalom látszólagos megragadhatatlansága okán két szélsőséges értelmezése is megtalálható a közgondolkodásban. A fogalomhasználat egyik végén az a meghatározás fedezhető fel, miszerint minden olyan alkotás a kortárs művészet alá sorolandó, ami egy adott korban születik. A másik értelmezés szerint a kortárs olyan kísérleti alkotások összességét jelenti egy koron belül, amelyek újszerűségüknél, formabontásuknál fogva nehezen befogadhatók, nehezen emészthetők. Egyesek gyakran általánosítanak úgy, hogy a kortárs céltalan köldöknézés az erre fogékony mazochista közönség számára. A mai nézők egy részének szemében „minél érthetlenebb és szenvedhetőbb” egy-egy előadás, annál inkább illik rá a kortárs jelző.

E szélsőséges vélekedések más-más fogalmi kontextusban gondolkoznak a kortársról. Az előbbi történeti, tehát vertikális meghatározás, míg a másik művészetelméleti, így inkább horizontális megközelítés. A kettő metszéspontjában található az a fogalmi háló, amely mentén a TRAFÓ esetében értelmezni kívánom a szót. Nem teljes az a megközelítés, hogy „minden kortárs, ami a jelen korban született, vagy aminek alkotója jelenleg is él”. Nem helyes az sem, hogy „minden kortárs, ami kellőképp értelmezhetetlen”.

Igen általánosítva úgy ragadnám meg a kortárs művészet fogalmát, hogy legfőbb ismérvei szerint olyan **újszerű, formabontó, innovatív művészi kezdeményezés**, amely a korábban többé-kevésbé kanonizált formákat és értelmezéseket új kontextusba helyezi, vagy nézőpontjukat módosítja. Az ilyenképpen újszerű kezdeményezések egymással párhuzamos tendenciákat építenek ki, mind azt a célt szolgálva, hogy a folytonosan változó környezetben vagy éppen a szemléletükön keresztül minél pontosabb értelmezési horizontot alakítsanak ki, és minél inkább egyértelműen kommunikálhassanak a befogadóval. A párhuzamos tendenciák némelyike idővel elhal, mert formája vagy tartalma nem képes egy kritikus mennyiségű befogadóval kapcsolatot teremteni, vannak azonban olyanok, amelyeket idővel a befogadók egyre nagyobb rétege talál elfogadhatónak, hitelesnek, adekvátnak, így akár művészeti paradigmaváltást is képesek előidézni. Ezáltal a **kulturális örökségben** kanonizálódnak, és a kortárs fogalmából a klasszikus fogalma felé indulnak. Sok nagy alkotóról szokás azt állítani, „meghaladta korát”. Ez nem jelent mást, mint hogy az adott művész olyan problematikára vagy esztétikai formára tapintott rá, amelyet a kora még nem tudott értelmezni. Idő kellett ahhoz, hogy a befogadói kör megértse a közlendőt, elfogadja, értékelje, majd beemelje a kulturális kánonjába. Ez a folyamat minden korban szükségszerű volt ahhoz, hogy egy akár nemzeti, akár műfaji **fejlődés** újabb lépcsőfokát képezhesse az adott művész vagy alkotás.

Mint feljebb említettem, egyes művek akár formailag, akár tartalmilag is lehetnek újítók, kortársak. Bizonyos előadások nem azzal hívják fel magukra a figyelmet, hogy a technika



vagy a kifejezésmód újdonságával kísérleteznek, hanem azzal, hogy olyan fontos témát tudnak elénk tárni, amit máshol, mások korábban nem érintettek meg ennyire közvetlenül. Más alkotók nem kívánnak különösebben újszerű mondanivalót közvetíteni, hanem egyszerűen a kifejezés-technikai újdonságokat próbálják művészi szempontok mentén bemutatni, és ezen keresztül kifejezni valami újat. Egy kortárs művészetek bemutatására szakosodott intézménynek mindkét megközelítést fontosnak kell tekintenie. A kortárs művészet értőinek, elsősorban a kritikusoknak és a menedzsereknek a feladata, hogy a témáruk produktumból igyekezzenek felmérni, melyek azok, amelyek beépülhetnek a nemzeti vagy a műfaji kánonba, és azok létrehozóinak minél több lehetőséget teremtsenek arra, hogy megkezdett útjukat továbbgondolva még messzebbre jussanak.

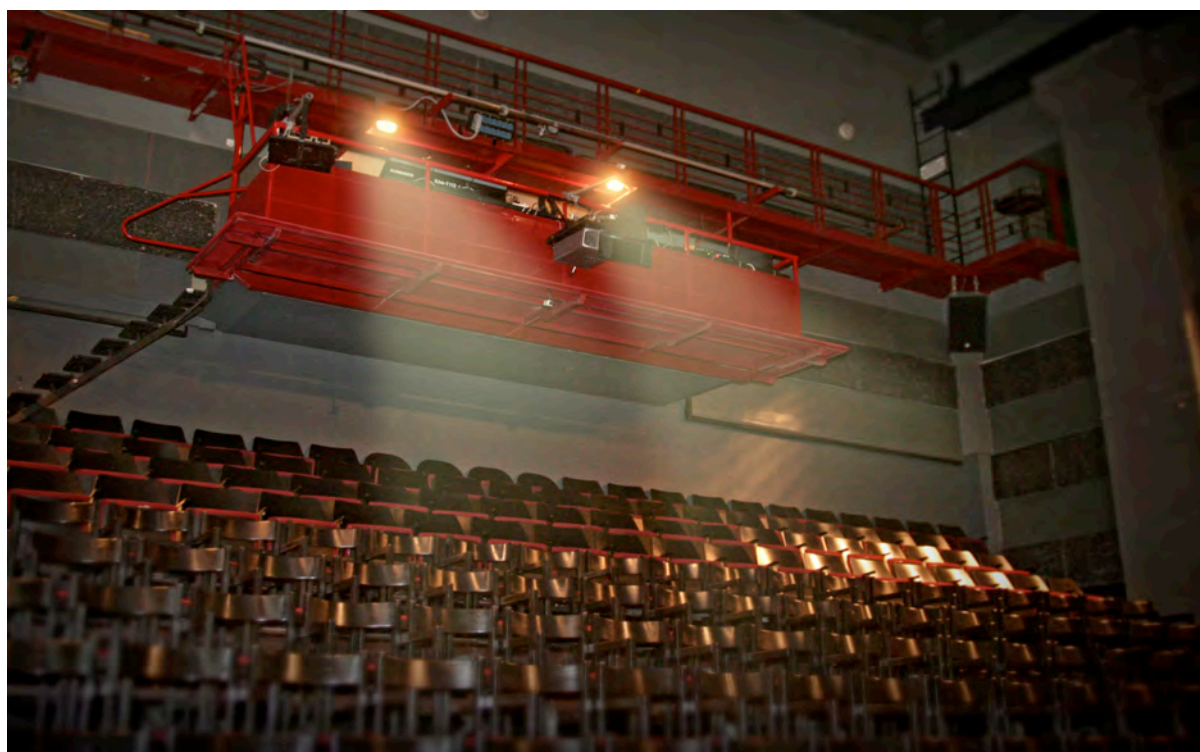
A TRAFÓ nem nagy intézmény. Ebből kifolyólag is kénytelen szelektálni, és egyáltalán nem mindegy, hogyan teszi ezt. Az újító kezdeményezések néha nem növik ki magukat, máskor viszont képesek megrengetni a világot. A **TRAFÓ feladata** ilyen értelemben kettős: a már felfedezett, a közönség által értett és támogatott kortárs folyamatok számára állandó terepet kell biztosítani, ugyanakkor meg kell teremtenie arra is az esélyt, hogy a feltörekvő fiatalok, az "utánpótlás" is megmutatkozhasson. Ez utóbbi kihívás a nagyobb, mert a fiatalok útja beláthatatlanabb, mint a "kanonizálódás" útján már elindult alkotóké. Mindazonáltal arra kell törekedni, hogy a TRAFÓ **kaput** is jelentsen. Kaput, amelyen fogadni lehet az újonnan érkezőt, és sajnos kaput azok előtt, akiket kénytelen - legalábbis időszakosan - elutasítani. Ebből a szempontból a TRAFÓ – sajnos vagy sem – elitista. Az elit szó definíciója végeredményben nagyon egyszerű, és – mindenfajta esztétikai mellékjelentéstől mentesen - pontosan fedi a TRAFÓ helyzetét: „Több hasonló közül a legkiválóbb <csoporth>”, írja a Magyar Értelmező Kéziszótár. Elitista tehát a legkiválóbbak csoportját előnyben részesítő személy – jelen esetben intézmény. A TRAFÓ feladata nem az, hogy minden egyes érdekes kezdeményezést felöleljen, hanem az, hogy a profiljába vágó, innovatív, újszerű alkotóknak adjon minél több lehetőséget a bemutatkozásra az előzőekben kifejtett szemlélet mentén.

Az intézménynek komoly társadalmi szerepe is van abból kifolyólag, hogy a kortárs előadó-művészetek központi befogadóhelye. Nem elég a művészek és a művészetek felől megközelítenie a programstruktúráját, a **társadalmi szerepvállalást** is szem előtt kell tartania. Fontos, hogy ne csak a szigorúan értelmiségi és szakmabeli közönséghez szóljon, hanem azokhoz is, akik fenntartásokkal közelítenek a kortárs művészetek felé, illetve hogy a fogyatékkal élők és a társadalmilag hátrányos helyzetben lévők számára is referenciaponttá válják. Az erre vonatkozó elképzeléseimet a pályázat későbbi fejezeteiben kívánom részletezni.

Korábban már említettem a TRAFÓ, mint intézmény vezetői profiljának dilemmáját. A szakma az elmúlt hónapokban komoly és termékeny vitákat folytatott arról, hogy **menedzser vagy művész** típusú vezetőre lenne szükség az intézményben. A hazai hagyományok szerint a művész típusú vezetés az elterjedtebb, ami részben az intézmények viszonylagos formai hasonlóságának, részben pedig talán annak a közvélekedésnek is köszönhető, hogy csak egy művész tudja igazán, mi a művészi érték. Ezzel a hiedelemmel azonban vitába szállnék. Ahogyan egy műnek nem csak alkotókra és befogadókra, de az értelmezést elősegítő, a kettő között hidat verő kritikusokra is szüksége van, úgy egy szakmának sem csak alkotókra és befogadókra, hanem a műveket helyzetbe hozó, szemléletükben független, minden alkotótól egyenlő távolságban álló menedzserekre is támaszkodnia kell. Ez utóbbiak feladata – némileg hasonlóan a kritikusok mesterségéhez - abban áll, hogy a művészetre kívülről, az alkotói

folyamatból kimaradva nyerjen rátekintést az egyazon időben keletkezett alkotások lehető legnagyobb részére. A menedzser sokkal pártatlanabban tud egyensúlyt teremteni az alkotók alapvetően innovatív, mert egyéni, illetve a befogadók alapvetően konzervatív, mert az addig ismert formákat értelmezési kiindulópontnak tekintő attitűdje között. A menedzser az, akinek lehetősége nyílik arra, hogy az egyik oldalról felmérje, mennyiben közlésképes egy alkotó formabontó munkája, és a másiktól pedig megítélje, közönsége mennyiben lesz képes befogadni, elhelyezni, értelmezni az elé tárt munkát.

A művész típusú igazgatás sok intézmény esetében tökéletes, hiszen egy elismert alkotó világgképére képes bízni az intézmény profilját. A független kortárs kezdeményezéseket befogadó színházak esetében azonban ez nem feltétlenül szerencsés, mivel előfordulhat, hogy egy alkotó a jelenlegi folyamatoknak csak bizonyos szeleteit képes feltérképezni saját művészi, esztétikai hitvallása miatt. Egy menedzser szerencsés esetben nagyobb távolságból tudja szemlélni a párhuzamosan zajló folyamatokat, mint egy művész, és ez így van rendjén. A művészeti menedzsernek pont ez lenne a szakmában ellátott feladata: felismerni az újat, és elfogulatlanul megítélni az igényeket, a lehetőségeket, patikamérlegesen felmérni a várható eredményeket - és adott esetben a befogadói értetlenségben rejlő bénító vagy éppen forradalmasító hatásokat. Természetesen mindez kockázattal jár, hiszen egyetlen menedzser sem képes az amúgy sokféle közönség egészének a fejével gondolkodni. Tapasztalatai, érzékenysége, hozzáértése révén ugyanakkor felismeri a jelentősebb folyamatokat, így lehetősége nyílik arra, hogy a lehető legszakzszerűbben ellássa nem csak művészeti, hanem gazdasági értelemben is a hatékony és működőképes intézményvezetést. Ez a feladat természetesen **teljes embert** igényel. A TRAFÓ igazgatása olyan szakembert szükségeltet, aki teljes munkaidőben, sőt akár azon túl is képes a ház ügyvezetésével foglalkozni.



Fotó: Nagy Gergő

Milyen elképzeléseim vannak a TRAFÓ jövőjét illetően, mely követendő irányokat tartom a legfontosabbnak az elkövetkező, öt éves ciklus során? Konceptiómban olyan elképzelések is szerepelnek, amelyeket az eddigi stáb is magáénak vallott, és kétlem, hogy mindenben vadonatúj, soha nem látott elképzeléseket honosítok meg. Mindazonáltal a koncepcióm ismertetésekor az új elemek bemutatása mellett a már ismerteket is vázoló, hiszen csakis ekképpen lehetséges átfogó képet festenem elképzeléseimről.

A TRAFÓ egy **összművészeti befogadó helyszín**. Ez azt jelenti, hogy nem egy vagy két művészeti ág bemutatására vállalkozik; kifejezett célja a különböző diszciplínák felvonultatása és egymásra hatásainak bemutatása. Ez nyilván és elsősorban az előadó-művészetekre vonatkozik, de programjaiban hangsúlyos szerepet kap a képzőművészet, a dizájn és a vizuális művészetek is.

## TÁNC

A kortárs tánc hazai és nemzetközi sztárjai eddig is állandó fellépői voltak a TRAFÓnak. Számomra is nagyon fontos, hogy a műfaj hangsúlyosan szerepeljen a TRAFÓ programjában. Ugyanakkor ez nem jelentheti azt, hogy a TRAFÓt táncszínházként könyveljük el. A TRAFÓ nem csak a táncról szól, és nem képes megoldani a hazai kortárs tánc összes problémáját. Többek között azzal tesz szolgálatot a magyar táncélet számára, hogy egymás mellett folyamatosan lehetőséget teremt nemzetközi és hazai produkciók számára. Lehetőséget ad hazai előadók, produkciók nemzetközi kontextusba helyezésére, megmutatja, hogy a világ különböző részein éppen most hol tart a kortárs táncművészet. Ismereteket nyújt és új gondolatokat ébreszt, ezzel együttműködések serkent, és meggyőződésem szerint óriási lökést ad a hazai alkotók munkái számára. Mégis milyen **válogatásbeli különbségek** szükségesek a hazai és a nemzetközi alkotók kiválasztási folyamatában?

Nemzetközi program esetében elsősorban **kész előadásokat** hívunk meg. A hazai művészek esetében viszont a TRAFÓnak **új produkciók** létrehozását kell segítenie, figyelembe véve az intézmény térbeli adottságait. Nem sok értelmét látom, hogy más színházakban, befogadó helyeken már futó produkciókat a TRAFÓ átvegyen, és párhuzamosan futtassa a programjában. Ez egyébként a művészeknek sem érdekük, és a hazai közönség véges számára is gondolni kell. Éppen ezért a magyar alkotók esetében elsősorban **koprodukción** és **önálló TRAFÓ-bemutatókra** koncentrálnék. Ez persze nem zárja ki a kivételeket, hiszen egy-egy vidéki, vagy határon túli produkció esetében például nem biztos, hogy eme szempontnak kell dominálnia.

Egyetértek a TRAFÓ eddigi gyakorlatával, miszerint a koncepció mentén egyfajta szűrést végez. Én is úgy gondolom, hogy a TRAFÓnak – éppen az egyedülállósága miatt - meg kell őriznie azt a rangot, jogot és függetlenséget, hogy eldönthesse, kiknek ad fellépési lehetőséget. E pályázat keretében nem kívánok ígéreteket tenni senkinek sem. Nem célom idejekorán véglegesíteni, kit és mikor tűznék a TRAFÓ programjára. Annyit azonban megígérhetek, hogy munkatársaimmal együtt folyamatosan figyelni fogjuk a különböző hazai alkotók munkáit, bemutatóit, és haladéktalanul tárgyalásba kezdünk azokkal, akik munkájánál esélyt látunk TRAFÓba illő produkciók létrehozására. Kifejezett célom, hogy új

tehetségeket fedezzünk fel, és megpróbáljuk a TRAFÓ infrastruktúrájával, szakmai hátterével, kapcsolatrendszerével támogatni őket. Bemutatózási lehetőségeket kívánok adni az új, feltörekvő művészeknek, irányoknak. Egyúttal szeretném leszögezni, hogy véleményem szerint senkinek sem lehet bérlete a TRAFÓba. Senki sem érezheti úgy, hogy ő már állandó TRAFÓ-fellépő. Folyamatos művészeti megújulásra és innovációra van szüksége annak a társulatnak, amely úgy gondolja, hogy hosszabb távon szeretne a TRAFÓ programjába kerülni. A másik kérdés, hogy kik tudják megtölteni a TRAFÓ nézőterét; kik azok, akik megfelelően ki tudják használni a TRAFÓ nem kicsi terét. Egy-egy produkció esetében nyilvánvalóan nagyon fontos a jó marketing és reklámkampány, de ez sem segít, ha bizonyos produkciók - koncepcionális vagy technikai jellegük révén - egyszerűen nem a TRAFÓba valók. Nem találok kivétnevet abban, hogy egyébként értékes alkotók és produkciók ne a TRAFÓban, hanem kisebb, intimebb környezetben, így a MU Színházban, a Bethlenben, vagy valamely másik helyszínen kerüljenek bemutatásra. Nagyon sokan gondolják igazságtalannak, hogy eddig még nem léptek fel a TRAFÓban, vagy szerintük nem elégszer, de nem gondolják végig, hogy mennyire kínos tud lenni egy-egy üres nézőtér, vagy a tér nagyságából eredő művészi kudarc mind az alkotónak, mind a közönségnek.

A hazai szcénában nehéz pontosan felmérni, kik azok, akik darabjait feltétlenül a TRAFÓban kellene bemutatni, és kik azok, akik más színpadokra jobban illenek. Ezért sem kívánok kimerítő, vagy a legkisebb mértékben is végleges listát felállítani. Mindenesetre a TRAFÓ eddigi magyar fellépőit - **Tünet Együttes, Fehér Ferenc, Frenák Pál Társulat, Budapest Tánciskola, Tranzdanz, Forte Társulat, Artus** stb. - továbbra is szívesen látnám a programban, ha a fentiekben vázolt feltételeknek továbbra is megfelelnek. Vannak azután olyan hazai művészek, akikkel - az utóbbi egy-két munkájuk alapján - szívesen elkezdenék közösen gondolkozni egy-egy újabb TRAFÓ-produkcióban. Ilyen például **Réti Anna, a Bloom!, Duda Éva, vagy Hód Adrienn.**

Kevésbé látványos, de rendkívül fontos, ami az emeleti stúdióban, próbateremben történik. A **TRAFÓ próbaterme** az intézmény nyitása óta - a házban fellépő társulatok bemelegítésein és próbáin kívül - nyitva áll a házban kívülről érkező táncosok előtt is. Bárki, aki előzetesen jelentkezik, lehetőséget kap, hogy a stúdiót kisebb projektjeire igénybe vehesse. Egész évben tánctanárok tartanak különböző stílusokban kurzusokat a jelentkezők részére. A próbaterem beosztását és a különböző kurzusok, workshopok szervezését a **Műhely Alapítvány** végzi. Megválasztásom esetén feltétlenül szeretném folytatni velük ezt a munkát és továbbra is fenntartani e lehetőséget az érdeklődők számára. Sőt szándékomban áll, a stúdióban zajló oktatást és munkát szervezesebben összekapcsolni a nagyterem programjaival. Egyrészt a stúdió látogatóinak figyelmét határozottabban kellene az előadások felé is terelni, másrészt a tanárokat is érdekeltté kellene tenni abban, hogy kurzusaikhoz kapcsolódóan előadásokat is beemeljenek programjukba. E szemlélet magvait már elvetette a korábbi vezetés, ám a lehetőség kiaknázására még nem igazán került sor.

## SZÍNHÁZ

A TRAFÓ programjában az utóbbi években egyre fontosabb szerepet kapott a nemzetközi- és hazai újszerű, rendhagyó, helyspecifikus színházi előadások befogadása, illetve ilyen produkciók létrehozásának elősegítése. Ezt az irányt nagyon jónak és előremutatónak tartom, így mindenképpen arra törekednék, hogy a tendencia folytatódjék. Folytatnám a szobaszínházas sorozatot is, amely legtöbbször külső helyszíneken került bemutatásra.

Izgalmasnak tartom - még akkor is, ha nem mindegyik tetszett teljes mértékben - az elmúlt évek olyan színházi bemutatóit a TRAFÓban, mint a **Kréta kör**, **Mundruczó Kornél**, **Maladype**, **FÜGE Produkció**, **HOPPart**, **Táp Színház**, **Orlai Produkció**, **KOMA Társulat** stb. előadásai. Ugyanakkor ezen a területen is preferálnám új csoportok, új kezdeményezések felkarolását. Kifejezett szándékom többek között, hogy a Franciaországban és Németországban nagy ismertségnek örvendő **Márton Dávid** egyszer a TRAFÓban is rendezzen. Örölnék neki, ha a **szabadkai Kosztolányi Dezső Színház** és **Urbán András Társulata** egyszer végre lehetőséget kapna kifejezetten a TRAFÓ számára készítendő darab színpadra állítására. Ugyanígy örölnék, ha frissen végzett rendezőknek adhatnánk lehetőséget, hogy bizonyítsanak a TRAFÓban. Ugyanakkor tisztában kell lenni Budapest adottságaival. Rengeteg színház működik a fővárosban, és a TRAFÓnak elsősorban **hiánypótló** szerepet kell betöltenie. Nem konkurenciái kívánunk lenni más színházaknak, hanem olyan kezdeményeseket szeretnénk felkarolni, amelyekre máshol esetleg nincs lehetőség, mindazonáltal – vagy éppen ezért - beleillenek a TRAFÓ profiljába. A kreativitás fokozása érdekében fontos továbbra is fenntartani és még intenzívebben elősegíteni az átjárást a kőszínházak és a TRAFÓ, mint a szabad kísérletezés platformja között. Emellett a darabok játszási számát is inkább bővíteni, mint szűkíteni kellene, ezzel támogatva a társulatokat, elősegítve a költséghatékonyságot, és több lehetőséget biztosítva arra, hogy a közönség megismerje a produkciókat.

## CIRKUSZ

Az új cirkusz műfajának magyarországi megismertetésében a TRAFÓnak megkerülhetetlen szerepe van. A műfaj meghonosításának szándéka számomra a Szigetnél eltöltött éveim alatt is fontos tényező volt. Nagyon sok társulatot hoztam én is a szigetes időszakomban Magyarországra, így ezen a területen is rendkívül kiterjedt kapcsolatrendszerrel rendelkezem. Az új cirkusz műfaja azért is nagyon fontos, mert pont arra épül, amit olyan fontosnak tartok: különböző művészeti ágak együttműködéséből születő produkciókról van szó, ahol a cirkuszművészet mellett a zene, színház, tánc is szerepet játszik. Általában ezek az előadások a teljesen különböző területekről érkezett művészek együttműködésén, együttgondolkodásán alapul. Sokszor már a határ is nehezen húzható meg, hogy éppen cirkusz- vagy tánc-, esetleg színházi előadást látunk-e. Talán pont ebben rejlik az új cirkusz ereje: összekapcsolja a különböző diszciplínákat, így egyfajta tükröt tart korunk elé, ahol mind jellemzőbb a műfajok közötti fúzió.

A másik nagyon fontos hozadéka a műfajnak, hogy teljesen új közönséget vonzhat a TRAFÓba, hiszen a család összes tagját képesek megszólítani. Ez a kortárs kultúrára nyitott közönség utánpótlását és bővítését is nagymértékben segíti. E területen hazai alkotóink még gyerekcipőben járnak, ami azért is sajnálatos, mert számos világhírű cirkuszművésznk van, és a cirkuszművészet magyarországi oktatása is nagy presztízzsel rendelkezik külföldön. Megfigyelhetők ugyan kezdeményezések, de egyelőre még nem látok olyan alkotócsoportokat itthon, amelyek a műfajt megfelelő színvonalon űznék.

Véleményem szerint az olyan alkotókból van hiány, akik ezt a komplex művészeti ágat fontosnak éreznék, és lenne bennük annyi bátorság, hogy új utakkal komolyabban kísérletezzenek. Nagyon jó próbálkozásnak tartottam **Schilling Árpád**, a CNAC-ban, a francia cirkuszkadémia végzősei számára rendezett előadását. Örölnék, ha hasonlóra a **Baross Imre Artistaképző** növendékeivel is vállalkozna egy hazai rendező, és azt a TRAFÓban mutathatnánk be. Egyébként amikor Pécsen dolgoztam, meghívtam a CNAC-előadás mellett

a tuniszi cirkusziskola végzőseinek az előadását is. Mindkét iskolában bevált az a gyakorlat, miszerint minden évben felkérnek a végzős osztály számára egy, a szakmában nagy elismertségnek örvendő rendezőt, hogy készítse el vizsgaelőadásukat. Előfordulhat, hogy olyan rendező kap ilyen felkérést, aki soha életében nem dolgozott cirkuszművészekkel, de fantáziát és kihívást talál abban, hogy az általa fontosnak tartott gondolatokat a cirkuszművészet eszközeivel igyekezzék közvetíteni. Ezekből az együttműködésekben alkalmasint igen izgalmas produkciók születnek. Fontosnak találok a kapcsolattartást ezekkel az iskolákkal, és lehetőség szerint visszahozni őket a TRAFÓba. Egyúttal elkezdene közösen gondolkodni a Baross Imre Artistaképzővel, miképpen működhetnénk együtt rendezők felkérésében a célból, hogy kifejezetten a képzős diákokkal hozzunk létre produkciót a TRAFÓ számára.

## ZENE

A zene az egyik legkönnyebben befogadható műfaj mindenki számára. A TRAFÓ ugyan nem koncertteremnek épült, mégis érezhető az igény arra, hogy ez a műfaj is hangsúlyosan megjelenjen a programkínálatban. Az elmúlt években is rengeteg példa bizonyította a látogatottságon keresztül a zenei programok iránti igényt. Jónak tartom és folytatnám a **tematikus zenei sorozatokat**. A hangsúlyt elsősorban olyan zenekarokra helyezném, amelyek nem akusztikus megszólalást kívánnak. A TRAFÓ színháztermének akusztikáját sokan dicsérik ugyan - néhány zenésznek kifejezetten kedvelt játszási helye -, ám az utcáról beszűrődő zaj sokszor zavarja a benti előadás élvezetét. Ugyanakkor hangos rendezvényeket nem lehet túl későig tartani a fenti teremben, mert zavarják a környék lakóinak nyugalma. Ez eleve behatárolja a zenei programok tervezhetőségét. Viszont ahogy eddig is működni tudtak ezek a zenei programok, úgy ezután is folytatni szeretném a szervezésüket. A nemzetközi sztárok tekintetében nem olyan előadóknak kell gondolkodni, akiket más, erre szakosodott koncertszervező cégek egyébként is meghívnának, vagy éppen a zenész népszerűsége folytán produkciójára nem férne be a közönség a TRAFÓba. Viszont nem tartom lehetetlennek, hogy egyszer végre a TRAFÓ elhozza például **Rufus Wainwrightot**, **Mercan Dedét**, vagy visszahozza az **Antony and the Johnsons-t**, esetleg újból felléptesse **Alexander Bălănescut** vagy a **The Tiger Lillies-t**. Ez utóbbi például többször járt már Magyarországon és a TRAFÓban is, azonban nem annyira ismertek itthon a szcenírozott, színházi szempontból is rendkívül érdekesítő produkcióik. Azonban a fent említett előadók is csak akkor kerülhetnek szóba, ha szólóban vagy kisebb formációban lépnek fel, illetve szponzort sikerül találni, máskülönben a MŰPA-hoz hasonló méretet igényelnének.

Egy óriási változás várható a közeljövőben, ami a TRAFÓ zenei programjai szerkesztési elveinek újragondolását is igényli. Novemberben várhatóan megnyílik a Budapest Music Center beruházásában a **Kortárs Zenei Központ**, alig tíz perc sétára a TRAFÓtól a IX. kerületben. Nagyon örülök, hogy egy ilyen komoly magánkezdeményezés meg tud valósulni Budapesten. Már előzetesen tárgyaltam erről, és feltett szándékom egy komolyabb **stratégiai partnerséget** kialakítani az újonnan nyíló intézménnyel. A Kortárs Zenei Központ helyet tud majd adni világszínvonalú kortárs, klasszikus és jazz zenészek akusztikus és elektronikus produkcióinak egyaránt. Ezt figyelembe véve kellene újragondolni, hogy milyen típusú zenét kívánunk bemutatni a TRAFÓban. Úgy vélem, el lehetne azon gondolkodni, hogy az akusztikus kortárs komolyzene a másik intézményben kerüljön bemutatásra, illetve ugyanennek az iránynak az elektronikus vonulata pedig a TRAFÓban összpontosuljon. Nyitott

lennék arra is, hogy akár közös bérletet alakítsunk ki, amelynek egyes koncertjei itt, mások pedig ott lesznek.

A **könnyűzene** hazai és nemzetközi porondjáról is fontosnak tartom, hogy legyenek fellépőink. Persze nem arra gondolok, hogy más koncert- és bulihelyszínek programját kellene másolnunk, vagy ismételnünk. Elsősorban olyan zenekarokban és művészekben gondolkodnék, akik még nem annyira befutottak, ám nagyon színvonalasak, így fellépésre lennének érdemesek a TRAFÓban. Egyébként ezek a programok azért is fontosak, mert ismételten egy teljesen új réteget szólítanak meg. Az ilyen programok a közönsége talán soha életében nem járt még más kortárs művészeti programon a TRAFÓban. Azt a fiatalot viszont, aki megbarátkozik a TRAFÓval, mint hellyel, aki egyszer eljön egy koncertre, sokkal könnyebb visszacsábítani egy színházi vagy akár táncelőadásra is. Mi más lenne az egyik legfőbb célunk, mint szélesíteni azt a bázist, amelyre építhetjük a munkánkat? Erre a zenei programok nagyon jó eszközül szolgálnak, noha a válogatást gondosan kell végezni. Elsősorban olyan feltörekvő formációkban kellene gondolkodni, amelyek ugyan magas művészi minőséget képviselnek, ám nem annyira piacképesek, hogy olyan kapacitású helyszíneket megtölthessenek, mint amilyen pl. az A38 vagy az Akvárium Klub. Az erre vonatkozó elképzeléseimről az alagsori klub sorsának taglalásakor még szót kívánok ejteni.

## IRODALOM

Az irodalom eddig is megjelent a TRAFÓ programkínálatában, és erre ezután is oda kell figyelni. Az egyik legnagyobb élményem Zsótér Sándor Carol Ann Duffy verseiből készült, *A világ feleségei* című előadása volt, amely jó példája annak, hogyan állítható színpadra egy irodalmi szöveg érdekfeszítően és minimális eszközökkel. Fontosnak tartom az olyan színházi, tánc, multimédiás előadásokat, amelyeket irodalmi alkotások ihletnek. Így például szívesen hívnám **Yonderboi**-t, hogy készítsen olyan jellegű előadást, amilyen kísérlete az *Egyenes labirintus* volt a Magyar Rádióban. Igen érdekelnek az olyan típusú kezdeményezések is, mint ami az Air zenekar és Alessandro Baricco olasz író közötti együttműködés volt. Baricco *City* c. regényének megzenésítése is arra példa, milyen gyümölcsöző együttműködések lehet kialakítani az irodalom és a zene között, noha nyilvánvalóan ez a produkció nem TRAFÓ-kompatibilis. Jó példája azonban annak, hogy az irodalom más műfajokkal is érdekes kölcsönhatást eredményezhet. Szívesen feltérképezném és továbbgondolnám az ebben rejlő lehetőségeket.

Szomorúan látom, hogy napjainkban egyre kevesebbet olvasunk. A masszív információáramlás, az internet, az okostelefon világában egyre jobban háttérbe szorul a nyomtatott irodalom. Megpróbálnék olyan programokban gondolkodni, amelyek a könyvek szeretetét és az olvasás igényét erősítik. A felolvasószínház műfaja engem kicsit riaszt, mert kissé száraz, kevésbé élvezhető előadásként, de jól átgondolt koncepcióval és körítéssel hasznos és érdekes programmá válhat. Magyarország nagyon sok tehetséges és határainkon túl is népszerű és ismert íróval, költővel büszkélkedhet, akik néha hazánkon kívül nagyobb ismertségnek örvendenek, mint itthon. Ilyen például **Nádas Péter** is, akiről most már rendre minden évben felröppen a hír, hogy az irodalmi Nobel-díj esélyese. Nádas Péter munkáinak jobb megismertetésében véleményem szerint egy olyan intézmény, mint a TRAFÓ, sokat segíthet. De rajta kívül is rengeteg tehetséges szerzőnk van, akiről keveset tudunk, vagy legalábbis jó lenne többet beszélni róluk. Példaként **Mosonyi Alíz, Szálinger Balázs, Bartis Attila, Bodor Ádám, Darvasi László, Varró Dániel, Karafiáth Orsolya** nevét említeném.

Örülnek, ha ők maguk vagy műveik megjelenének a TRAFÓ programjában. Milyen jó lenne például egy kiállítást rendezni – és akkor már majdnem áttértem a következő ponthoz, a TRAFÓ Galériához –, amelynek kiindulópontjaként Mosonyi Alíz *Magyar mesék* című könyve apropóján hirdetnék meg fiatal képzőművészek részére pályázatot egy-egy mese illusztrációjának elkészítésére. Az elkészült pályaművekből kiállítást rendezhetnénk. Ezzel összekapcsolhatnánk az irodalom és a képzőművészet képviselőit egy látványos projekt erejéig. Mielőtt bárki megkérdezné, nem beszéltem még erről az írónővel.

## KÉPZŐMŰVÉSZET, VIZUÁLIS MŰVÉSZETEK

A TRAFÓ Galéria a kortárs képzőművészet kísérleti helyszínéeként számon tartott kiállító hely, amely a nem konvencionális, a képzőművészet legfrissebb eredményeivel foglalkozott eddig, és ezt a profilt tartani kellene, hiszen a budapesti galériakörnyezetben egyedülállóan új jelenségeket mutatott fel. Mérete is erre predesztinálja, és az intézmény összművészeti jellegét erősíti. A TRAFÓ Galéria ugyanis egy olyan mobil, közép-méretű intézmény - a TRAFÓN belül is – amely egyaránt képes gyorsan reagálni és bemutatni a legaktuálisabb nemzetközi képzőművészeti trendeket, ugyanakkor stabil produkciós háttérrel is biztosít magyar képzőművészek számára. A mai magyar képzőművészeti intézményrendszerben nincs egyetlen olyan másik intézmény sem, amely programjával képes lenne összekötni az innovatív, alternatív kis galériák programját az olyan nagyméretű, reprezentatív intézmények kiállítási politikájával, mint a Ludwig Múzeum vagy a Múcsarnok.

Amit az eddigi kiállítások felvállaltak: a kortárs képzőművészet mozgása, stratégiáinak formálódása jelenleg nagyon erősen köthető az intermediális koncepciókhoz, műfaji és tartalmi szinten kritikai hangvétellel. Nagyon gyakori a szubkultúra témáiból való merítés. A TRAFÓ Galériában a szélesebb közönség előtt bemutatkozó képzőművészek túlnyomó része a szűkebb szakmai közegükben már egyértelműen bizonyított, jó minőségű munkát végző alkotók, akik már nem számítanak pályakezdőknek. A TRAFÓ Galéria missziója tehát nem kifejezetten a pályakezdés segítése (erre számos, a TRAFÓ Galériával partneri viszonyt ápoló más galéria szakosodott, mint például a Stúdió Galéria) hanem az, hogy lehetőségeket kínáljon képzőművészek számára pályájuk továbbépítésére, formálására.

A TRAFÓ Galéria jellemzően a magyar képzőművészet konceptuális tradícióira építkező alkotókra fókuszál, nyitott az **új-média** és a **képzőművészeti installáció** műfaja felé, de olyan klasszikusabb művészeti ágak kiemelkedő teljesítményei elől sem zárkózik el a jövőben sem, mint a **képzőművészeti fotó**, vagy a **festészet**. A galéria számára továbbra is fontos szempontot kell jelentenie annak, hogy programjaival bizonyítsa, a kortárs képzőművészet képes dinamikusan reagálni a társadalmunkban végbemenő szociális, gazdasági és politikai változásokra.

A TRAFÓ Galériának meg kell hagynia azt a lehetőségét, hogy élenjáró legyen a kortárs művészet érdekes, érdemi minőséget hordozó tendenciáinak megjelenítésében. A TRAFÓ Galéria eddigi munkáját a Budapesten található kulturális intézetek többnyire teljes mértékben támogatták. Fontos lenne erősíteni a TRAFÓ Galéria nemzetközi intézményi kapcsolatait hasonló, az alternatív szcénához sorolható kiállítóhelyekkel, ezek a kapcsolatok a magyar művészek számára is megjelenési lehetőséget biztosítanának külföldön.



Régóta figyelem a Franciaországban már hosszú ideje futó, **Nuit Blanche**-nak hívott fesztivált. Ez hasonlóan a Múzeumok és a Galériák éjszakájához, egy egész éjszakát betöltő művészeti fesztivál, ahol a fény és a **fényvel kapcsolatos művészeti alkotások** kapnak főszerepet. Ilyenkor megnyitják a közintézményeket, és egy éjszaka erejéig rendhagyó helyeken lehetőséget adnak fiatal művészeknek, hogy elkészítsék az adott térbe megálmodott fény-installációjukat, amelyet egyéb zenei- tánc-, illetve színházi produkciók is kísérhetnek. Ez minden évben október közepén van, most már nem csak Franciaországban, hanem a világ számos más helyén is, és úgy gondolom, jó lenne nekünk is csatlakozni ehhez a kezdeményezéshez. Ennek érdekében, megválasztásom esetén, leülnék tárgyalni a **Café Budapest** szervezőivel, hogy a TRAFÓ Galériával közösen gondolkodjunk el a megvalósítás lehetőségéről.

Amennyire fontosnak tartom a galéria munkáját, annyira elszomorít, hogy nem érzem a TRAFÓ szerves részének. Sokkal nagyobb figyelmet fordítanék arra, hogy a kiállításokat a TRAFÓban megforduló **közönség figyelmébe ajánljam**. Egyik ötletem, hogy az aktuális kiállításoknak legyen egy-két figyelemfelhívó installációja a fenti előtérben. Ehhez hasonlóan, minimális anyagi ráfordítással, fel lehetne hívni a figyelmet egy-egy előadó-művészeti előadás előtt a galériában éppen futó kiállításra. Ez a kérdéskör már összefügg egy kicsit a TRAFÓ-klub felemás helyzetével is, amit a következő pontban kívánnék tárgyalni.

## TRAFÓ-KLUB ALIAS MAPPA KLUB

A TRAFÓ alagsorában található klubhelyiség, amely ma Mappa Klub néven üzemel, egy ideje nem képezi szerves részét a TRAFÓ programozásának. Jelenleg heti háromszor buliknak ad helyet, és ezek szervezése teljesen különvált a TRAFÓ életétől.

Igaz, hogy a pár évvel ezelőtti átalakításból adódó mai állapotot nem tartom igazán szerencsésnek. A térkialakítás nem kedvez annak, hogy TRAFÓ-kompatibilis, változatos programokat lehessen ott megszervezni, mostani állapotában az alagsor ugyanis nem kínál változatos perspektívát.

A **klub átalakítása** több szempontból is szerencsés lenne, noha nem látom realitását annak, hogy a költséges munkálatok 2013 nyara előtt megkezdődjenek. Mindenesetre a melegkonyha esti üzemeltetésének visszaállítása révén egyrészt megnövekedne a forgalom (megoldhatóvá válnék – hasonlóan a régi rendszerhez – a színházteremben fellépő együttesek, társulatok étkeztetése, és vacsoralehetőséget biztosíthatna a közönség számára is), és jobban szem elé kerülnének a TRAFÓ Galériába szervezett kiállítások. Már azzal is, hogy élet költözne e helyiségbe este, a Galéria látogatottsága is megnőhetne, ezáltal pedig még jobban integrálható lenne az intézmény működési rendjébe.

Emellett a klub különféle programoknak adna helyet. Összhangban a **vendéglátással saját programszerkezet** lenne kialakítható a TRAFÓ programszervezésének részeként, így lehetőséget teremtve olyan produkciók és kulturális termékek bemutatására, amelyek számára a színházterem vagy mérete, vagy jellege miatt nem igazán megfelelő. Gondolunk itt az olyan művészeti ágakra, mint a zene, az irodalom, a vizuális művészetek, a dizájn és a divat, illetve helyspecifikus eseményekre. Mindemellett a lenti tér tökéletesen alkalmas lehetne a *Színház* alfejezetben már említett szobaszínházi előadások befogadására is.

Különös hangsúlyt fektetnék – főként 2013 szeptemberétől – a feltörekvő műfajok bemutatkozási lehetőségeire, így áttekinteném, mely **VJ- és DJ-csapatok** érnek el jelentős művészi eredményeket a területükön, illetve milyen vizuális művészek csatlakozhatnak e terem programozásához. Az elektronikus zene Magyarország egyik erőssége, és bizonyos csapatok megérdemelnék, hogy a fogyasztási mértékeken alapuló vendéglátásból út nyílhasson a számukra a művészeti befogadókör felé. Erre a TRAFÓ klubja tökéletes lenne. Az elektronikus zene fejlődési útja az elmúlt tíz évben azt mutatta, hogy ez a zenei szegmens sokkal rétegzettebb, művészi értelemben jóval nagyobb erővel bír, mint ahol jelenleg helyet talál magának az éjszakában. A szórakoztatóipar felől egyre inkább a művészet felé tolódó elektronikus zenei paletta legkiemelkedőbb csapatai éppen ezért megérdemelnék, hogy nagyobb fénybe kerüljenek. Az olyan crew-k, mint a **Girls&Mathematics**, már együttműködnek elektronikus zenekarokkal, így látunk példát arra, hogy a nemzetközileg is egyre elismertebb **Realistic Crew**-val közös programot indítanak – például a Toldi Mozi előterében. Szintén egyre több alternatív kísérlet figyelhető meg a profi produkciós háttérrel bíró **Hairy** kiadó tevékenységei mögött, gondolok itt például **Tóth András** elektronikus zenei producer zongoraestjeire a Pezsegő Bárban. Figyelemre méltó a hazai hip-hop vonal alakulása is, ami a **Bëlga** zenekar fellépése óta egészen remek eredményeket ér el mind a zene, mind a szövegek tekintetében. Különösen gondolunk itt az **Irie Maffia** és **Sena** munkájára, vagy éppen az **Akkezdet Phiai** formációra, amelyek alulról építkező művészi vonala komoly erőt jelenthet a fiatalok kulturális integrációjában. Meggyőződésünk, hogy megfelelő marketinggel és szervezési háttérrel a közönség egészen új fényben láthatja meg ezen egyre kevésbé marginális művészeti jelenségeket. Hasonlóan érdekes kísérletek zajlanak a **zajzene** területén, amely teljesen újraértelmezi a zene befogadási horizontját. A kortárs – és elsősorban elektronikus - zene beemelése a programstruktúrába tehát meglehetősen új vonalat jelentene a TRAFÓ életében. Különösen azért érdemes odafigyelni e területre, mert a hazai elektronikus zene kiemelkedő, és bár igen sok befogadó helyszíne van, ez a közönség erős érdeklődésének is köszönhető. Az innovatív produkciók beemelése a művészeti közegbe ezért mind az alkotók nagy száma, mind a felvevőpiac szempontjából kifejezetten izgalmasnak mutatkozik.

A zene remek terület az **interdiszciplinaritás**ban is. Egyre több alkotó műveiben figyelhető meg az elektronikus zene határozott jelenléte (gondoljunk csak a Természetes Vészek Kollektíva, Duda Éva, Fehér Ferenc vagy éppen Frenák Pál munkáira), ami bizonyítja, hogy erős művészi koncepció kapcsolódik e zenei művekhez, és érdemes lenne feltérképezni, hogy e zenészek egyéb művei mennyire képesek önálló művészeti teljesítményre.

Egy újfajta, művészetileg megalapozott programstruktúra kialakítása azonban időigényes különösen azokon a területeken, ahol egyrészt a művészet jelenleg kifejezetten a kereskedelmi alapú vendéglátáshoz kapcsolódik, másrészt pedig ahol új koncepció kidolgozása szükségeltetik. Egy teljes évad állna rendelkezésre ahhoz, hogy a TRAFÓ csapata feltérképezze a fent említett művészi irányokban rejlő lehetőségeket, a jelentősebb formációkat, és felépítse a klub művészeti programrendjét és gazdasági modelljét.

Emellett nyilvánvaló, hogy minden intézményben fontos szempont a gazdasági realitások megtartása. Ugyanakkor hiszünk abban, hogy a gazdasági fenntarthatóság és a művészeti koncepció megvalósítása nem kell, hogy egymás rovására menjen. Az alagsor átalakítása is annak mentén nyerne pontosabb formát, hogy mire használható és mire nem a lenti - és persze a fenti - tér. Az **integrációs folyamat** feltérképezése a 2012-13-as évad első felének

lenne komoly feladata. A második félévben az egyre konkrétabb koncepció alapján megkezdődhetne a klubtér átalakítási folyamata. Ennek első lépcsőfoka egy ötletpályázat kiírása lenne végzős és/vagy már a szakmában elhelyezkedett belsőépítészek számára a tér átalakítására a korábban kialakított művészeti koncepció mentén oly módon, hogy a tér minél többféleképpen legyen hasznosítható. A munkálatokra 2013 nyarán kerülhetne sor, és ősszel egy teljesen új szegmessel nyithatná kapuit a TRAFÓ. Mindaddig a jelenlegi lehetőségek és korlátok ismeretében folytatódna a klub programterve, mindinkább közelítve azt a TRAFÓ profiljához.



Fotó: Nagy Gergő

## A SZELEKTÁLÁS FOLYAMATA

A leendő igazgatótól joggal várja el mindenki, hogy világos kritériumrendszer alapján határozza meg a TRAFÓ műsorpolitikáját. A fentiekben erről már részben kifejtettem nézeteimet, de most magára a szelektálás folyamatára vonatkozó elképzeléseimet próbálom vázolni. A legfontosabb, hogy a TRAFÓ vezetője nyitott legyen mások véleményére, és adott esetben meggyőzhető legyen. Aligha van olyan személy, aki az előadó-művészetek minden szegmensében, illetve a képzőművészetben és vizuális művészetben egyformán jártas, egyformán rendelkezik a megfelelő mélységben ismeretekkel. A jó vezetőnek azon kívül, hogy jó érzékel és ízléssel rendelkezik és ösztönösen ráérez esetleg új dolgokra, a legfőbb ismérve a különböző területek legjobb szakértőiből álló stáb kialakítása. Ebben egyébként jelentős változtatások nélkül a **TRAFÓ jelenlegi stábjára számítok**. Ezen túlmenően fontosnak tartom a **szakmával való állandó konzultációt** és a **közönség reakcióinak folyamatos figyelését**, a tőlük érkező véleményekre, kritikákra és ötletekre való empatikus nyitottságot.

Mégis, három olyan fő alapelvet sorolnék fel, ami alapján eldőlhet egy-egy produkció kiválasztása:

- **Financiális kérdés:** Tisztában kell lenni és reálisan kell hozzáállni az anyagi lehetőségekhez. Nagyon sok értékes produkció fut a világban, de ha ezek meghaladják a TRAFÓ anyagi lehetőségeit, akkor nem szabad értelmetlenül kockáztatni. Nem éri meg egyetlen olyan produkció sem – legyen akármilyen világhírű –, amely a költségeivel felborítja a biztosan zárható gazdálkodási évhez szükséges anyagi egyensúlyt. Egyébként meggyőződésem, hogy a személyes kapcsolatokon keresztül és a TRAFÓ presztízsének köszönhetően sokakkal lehet jobb kondíciókat kialakítani. Egy-egy produkció esetében sokkal jobb feltételeket lehet elérni, ha turnékhöz csatlakozunk. Ezért is fontos, hogy a nemzetközi szakmai kapcsolati hálóban a TRAFÓ folyamatosan képviseltesse magát.
- **Technikai adottságok:** Legyen bármilyen jó egy előadás, ha technikailag nem megvalósítható, vagy olyan tetemes pluszköltséget vonz magával, amely már finansziális problémát okoz. A TRAFÓ technikai adottságait jelentősen behatárolja a színpad mérete, illetve az oldal- és hátsó színpad, a zsinórpadlás és a forgószínpad hiánya. Nyilván ezek is fontos szempontok a produkciók kiválasztásánál.
- **Művészi tartalom és színvonal:** Elöljáróban már kifejtettem gondolataimat a *Mi a kortárs?* c. fejezetben arról, hogy véleményem szerint a kortárs szó jelentése, bár egy tág és sokféleképpen értelmezhető, időben változó tartalmú fogalom, mégis ennek mentén is történik a rostálás a különböző művészeti termékek között. Ez talán a legszubjektívebb szempont. Nehéz ebben mindenki számára tetsző és elfogadható nézetet kialakítani. Ebben segít az ezen fejezet elején megemlített konzultációk sorozata a TRAFÓ szűkebb stábjával, a szakmával és a közönség tagjaival. Ezzel elkerülhető, hogy saját értékítéletünkkel hozzunk egyoldalú döntéseket. De döntést hozni, és az abból adódó felelősséget vállalni kell.

Ezen főbb válogatási szempontok mellett törekedni szeretnék arra, hogy a külföldi fellépők mellett a magyar fellépők is hangsúlyosan megjelenjenek a TRAFÓ programjában. Ha arányszámokat kellene meghatározni, ideális esetben a TRAFÓ éves programjában **kétharmad arányban magyar** művészek, produkciók és **egyharmad arányban nemzetközi** fellépők kapnának esélyt a bemutatkozásra. Úgy ítélem, az arányok jelenleg is hasonlóak a TRAFÓban, és ezen én sem változtatnék jelentősen.

Sokat vitatkozunk manapság arról, hogy a TRAFÓ mennyire a magyar művészeké, és mennyire a nemzetközi fellépők uralják a programot. Véleményem szerint mindkettő egyformán fontos. Meggyőződésem, hogy a magyar szakmának óriási segítséget jelent, hogy a TRAFÓ programján keresztül megismerkedhetnek a legfrissebb nemzetközi kortárs művészeti trendekkel, törekvésekkel. Nem csak az segít egy művésznak, ha megkapja a TRAFÓ színpadát egy fellépés erejéig, de az is, ha inspiráló gondolatokat tud meríteni más fontos alkotók munkáiból. Nem gondolnám, hogy szembeállítható egymással a magyar és a nemzetközi vonal. Nem két eltérő értékrendről vagy hovatartozásról beszélünk, hanem **kölcsönhatásokról**. A TRAFÓ – mint már többször kitértünk rá – hidat ver a hazai és a nemzetközi alkotók között, éppen ezért rendkívül fontos, hogy mindkettőt szem előtt tartsa.

Ezt a koncepciót talán tudatosítani is kell a közönségben és a szakmában. Ez utóbbinak egy része pontosan átlátja a TRAFÓ hálózati szerepét, míg mások – nem ismervén a nemzetközi kulturális szcénát – nem láthatják a TRAFÓ nemzetközi beágyazottságát. Érdemes lenne tudatosítani az intézmény e sajátosságát, és ezt a közönségépítéssel karöltve lehet talán a legközvetlenebbül átadni.

## KÖZÖNSÉGÉPÍTÉS

A TRAFÓ az elmúlt években elismerésre méltó, a nyugati színházi élet működésével felérő tevékenységet folytatott egy stabil közönségbázis kiépítésére, és komoly hangsúlyt fektetett a felnövő generációk művészeti szemléletének fejlesztésére. Éppen ezért folytatni kívánom a **beavató színház** sorozatot drámapedagógus szakemberek bevonásával. Nagyon fontosnak tartom az olyan, tudatos közönség kinevelését, amely már a jövő generációjához tartozik, és a ma még esetleg kortársnak, újnak, meghökkentőnek számító művészi megoldásokat a saját tapasztalatain keresztül dolgozza fel és válik a kultúrát értő és fogyasztó felnőtté. Megpróbálnék ennek érdekében újabb iskolákkal partnerséget kialakítani és ezeknek a beavató előadásoknak a számát lehetőség szerint tovább növelni. Ide sorolnám még az egészen kicsi **gyermek részére készülő speciális előadásokat**, programokat is. Nagyon jó kezdeményezésnek tartom az éppen májusban a TRAFÓban járt olasz csapat, a Compagnia TPO *Pillangók* c. gyerekelőadását. Ezekre az előadásokra érezhető a rendkívül fokozott igény, és rendszerint elővételben elfogynak rá a jegyek. A közönség eléréséhez érdemes együttműködni olyan partnerekkel, mint például az **egyszervolt.hu**, amely nyitott szemléletével és minőségi tartalmával igen széles közönséget képes megszólítani.

A **fogyatékkal élők** speciális problémáira is nagy figyelmet fordítanak. Nagyon örülnék, ha a beavató színházi sorozatban például megjelenne egy-egy fogyatékkal élők által bemutatott előadás (pld. **Baltázár Színház**). Így nem csak a művészi élményhez hoznánk közelebb a fiatalokat, hanem egy társadalmi problémára is jobban ráterelnénk a figyelmüket. Sajnálatosnak tartom a TRAFÓ akadálymentességének hiányát. Pályázati lehetőségeket kutatnék fel, amelyek révén az akadálymentesítéshez szükséges beruházások elvégezhetőek

lennének. Ez ideális esetben összekapcsolódna az előtér átalakításával, melyet a későbbiekben taglalok.

A **szociális hátrányban élők** részére is kidolgoznék egy külön programot. A Krétakör *Krízis-trilógia* c. előadása, vagy a már említett Zsótér Sándor *A világ feleségei* c. rendezése arra is jó példa, hogyan tudjuk művészi eszközökkel a hátrányos helyzetűek problémájára felhívni a társadalom szélesebb rétegeinek figyelmét azáltal, hogy hátrányos helyzetben élő fiatalokat, vagy hajléktalan művészeket is bevonunk egy előadásba. A Krétakör előadásával kapcsolatban jónak tartottam volna, ha a pedagógus és a családsegítő szakemberek részére is tartottak volna egy külön előadást, szakmai vitával kiegészítve. Ha egy ilyen komoly társadalmi kérdéseket feszegető, nagyon aktuális mű születik, annak nem csak a művészi oldaláról kellene beszélgetnünk, hanem azokról a **társadalmi kérdésekről** is, amelyeket feszeget. Ezért tartanám nagyon fontosnak, hogy ilyenkor azon szakmák képviselőit is jobban megszólítsuk, irányítottan meghívjuk, amelyek mindennapos szakterületét képezik a szóban forgó kérdések. Így az előadás társadalmi hasznosságát is növeljük, és nem mellékesen egy teljesen új nézőréteget nyerünk meg.

Budapest jelentős turisztikai célpont a **külföldiek** számára. A diszkont légitársaságok megjelenésével és elterjedésével teljesen átalakultak az utazási szokások. Sokkal több fiatal és hátizsákos turista látogat el Budapestre és tölt el hosszabb-rövidebb időt nálunk. Részükről jelentős igény mutatkozik arra, hogy a városnézésen túl érdekes, az adott városra/országra jellemző vagy éppen univerzális jelentéssel bíró programokat is találjanak maguknak. Ez már részben ugyan a marketing területe, de mindenképpen megpróbálnám megtalálni azokat a csatornákat, ahol a TRAFÓ programjairól a külföldiek is pontos információhoz juthatnának. Ugyanez vonatkozik a nálunk nem kis számban élő, itt dolgozó vagy idetelepült külföldiekre is. A TRAFÓ programjainak zöme nem nyelvspecifikus, vagy éppen angol nyelven történik, így azok a külföldi vendégek számára is könnyen érthetők.

A TRAFÓ a szűkebb városrész kulturális életébe, Ferencvárosba történő jobb beágyazódása érdekében tovább folytatnám a **kerületi intézményekkel és lakosokkal** való kapcsolat kiépítését és a számukra nyújtott kedvezmények rendszerén sem kívánnék változtatni. Bár az elmúlt évek statisztikáiból kiderül, hogy nem vették nagy számban igénybe ezt a kedvezményes lehetőséget a kerületben élők, mégis fontosnak érzem, hogy így is kifejezzük a kerülethez való tartozásunkat és elősegítsük, hogy a kerület is jobban magáénak érezze a TRAFÓt.

A közönségépítésben a lokális beágyazottság másik végpontján a vidéki közönség integrálási lehetőségének kérdése fekszik. Magyarország földrajzi és társadalmi adottságainál fogva régóta küzd azzal a problémával, hogy túlságosan fővároscentrikus. Ez a kulturális intézményhálózat területén sincs másképp. Mindannyiunk közös érdeke, hogy lehetőségeinkhez képest megpróbáljunk ezen változtatni. Tizenkét év soproni és két év pécsi tartózkodás során sokszor átéltem a pusztán földrajzi okokra visszavezethető marginalizálódás élményét, illetve azt, hogy mennyire nehéz vidéken komolyabb nemzetközi, vagy akár hazai kortárs produkciókat forgalmazni a hiányzó infrastruktúra és a közönség másfajta hozzáállása miatt. Szerintem a TRAFÓ hosszú távon sokat tehet ennek az áldatlan helyzetnek a jobbá tételéért. Megpróbálnék a nagyobb **vidéki** városokban a kortárs művészetek iránt elkötelezett kollégákat felkeresni, és számukra meghívások révén speciális lehetőséget biztosítani, hogy megismerhessék a TRAFÓ profilját és programszerkezetét. Rávenném őket, hogy esetenként próbáljanak meg **csoportokat** szervezni a TRAFÓ egyes

előadásaira a saját városukból, amihez kedvezményes belépőt biztosítanék. Így lassan kialakulhatnak azok a nézőcsoportok a különböző városokban, amelyekre építve magyar és később talán még kisebb nemzetközi produkciók vidéki turnéztatására is lehetőség nyílik.

## TEMATIKUS SOROZATOK

A TRAFÓ programjában már eddig is megjelentek a tematikus sorozatok, az előre meghatározott ismerv vagy rendezési elv alapján összetartozó programok közös kezelése. Ez azon túl, hogy egy gondolat, műfaj köré csoportosítja a programokat, nagyban segíti a nézők figyelmének irányítását és a különböző érdeklődésű nézők könnyebb elérését. A jövőben ezeket a sorozatokat tovább kívánom vinni, illetve bővíteni az alábbi kritériumok alapján:

- **Művészeti ágak** szerint (ilyen pl. a most futó *200% tánc, Új cirkusz*);
- **Régió** szerint (pl. egy Duna-sorozatban a környező országok kortárs művészeit mutatná be a TRAFÓ);
- **Téma** szerint (egy-egy művészi téma, társadalmi probléma, vagy pl. gondolkodó inspirálta darabok – mondjuk például a társadalmi szolidaritásról, előítéletekről);
- **Művészeti ágak kapcsolódási pontja** szerint (mint például a festészet a táncban, színházban, irodalomban, zenében);
- **Határon túli magyar alkotók** sorozata
- **Egy ismert személy válogatása** (az ún. Carte blanche mintájára, amikor egy-egy elismert szakember válogat és adja nevét a produkciókhoz);
- **Nemzetközi koprodukción** (ahol nemzetközi együttműködésekől származó produkciókat mutatunk be).

A TRAFÓ tavaly 200 fölötti programot bonyolított le. A jelenlegi technikai adottságok mellett az **előadászám** jelentősen már nem növelhető. Amennyiben a terveinkben bemutatott, az épület alagsori klubjának átalakítása megvalósul, a programok számában még várható némi növekedés. Azonban mindenképpen figyelembe kell vennünk, hogy a programok számának jelentős emelése könnyen a minőség rovására mehet, illetve a közönségszám sem emelhető drasztikus mértékben. Arra mindenestre feltétlenül törekednék, hogy egy-egy saját produkciónak lehetőleg hosszabb kifutása legyen, vagyis többször kerüljön bemutatásra.

## EGYÜTTMŰKÖDÉSEK

### **Hazai együttműködések**

A TRAFÓ ezután is nyitott kíván maradni a különböző **fővárosi fesztiválok** irányában. Mindannyiunknak, akik a kultúra területén dolgozunk, közös problémája a terület alulfinanszírozottsága. Hajlamosak vagyunk emiatt túlságosan elkeseredni és nem gondolunk arra, hogy ha mindenki összeszeti azt a kicsit, amivel rendelkezik, akkor sokkal több mindent meg lehet valósítani. Hasonlóan gondolkodom a partneri együttműködések területén is. Ha például a **Tavaszi Fesztivál** vagy a **Café Budapest** programja épp az előkészítő szakaszban tart, és a TRAFÓban, illetve a profiljába vágó fellépőben gondolkodik az adott fesztivál, akkor a rendelkezésre álló anyagi és humán erőforrások összekapcsolásával költséghatékonyabb

megoldások találhatóak a program életre hívására. Ezáltal megvalósítható lehet az, ami egyébként az egyes intézmények anyagi korlátai miatt nem lenne elképzelhető. Nem tartanám szerencsésnek presztízskérdést csinálni abból, mi kinek a programja, ki hozta az adott fellépőt, hanem egyszerűen érdekemben állónak tekintem, hogy minél több értékes produkció tudjon nálunk megjelenni, legyen az akárkinek az ötlete vagy szervezése. Mellesleg ez a probléma egész egyszerűen kommunikációs stratégia kérdése, így különösen szomorú lenne, ha emiatt az együttműködés hiánya akadályozná a közönséget abban, hogy megismerjen egy-egy jelentős produkciót. A TRAFÓ szempontjából egy fontos kritérium van az ilyesfajta együttműködések területén, nevezetesen az, hogy a profiljába illeszkedő, kortárs és magas színvonalú produkciót támogasson.

Folytatni kívánom a TRAFÓ eddigi együttműködéseit is. Így a **Nemzetközi Kortárs Dráma Fesztivállal**, a **Kitchen Budapesttel**, vagy a **Műhely Alapítvánnyal** közös projektek folytatását tervezem. Semmiképpen sem tartanám szerencsésnek, ha a vezetőváltás törést okozna a már működő és nagy múltra visszatekintő kooperációkban.

Partnerséget szeretnék kialakítani lehetőleg az összes hazai, a kortárs művészetet befogadó, bemutató helyszínnel, intézménnyel. A partnerségnek kétféle módját képzelem el:

- **Stratégiai partnerség:** A TRAFÓ működését és céljait teljes egészében, illetve nagy részben lefedő társintézmények sorolhatók ebbe a kategóriába. Ezt a fajta együttműködést nagyon intenzív programegyeztetés, közös pályázatok, projektek, esetleg közös bérletek jellemzik, illetve állandó kollegiális figyelem egymás tevékenysége iránt (pl. **MU Színház, Székéné Színház, Kortárs Zenei Centrum**).
- **Eseti, alkalmi partnerség:** Különböző pályázatokban, projektekben való közös gondolkodásra és együttműködésre törekednék olyan intézményekkel, amelyeknek céljai a TRAFÓ profiljába vágnak. Ilyenek lehetnek például - a teljesség igénye nélkül - a következő intézmények: **Múcsarnok, MODEM, Ludwig Múzeum, művészeti iskolák, Nemzeti Táncszínház, MÜPA, SÍN Kulturális Központ, Bakelit Multi Art Center, Jurányi utcai Inkubátorház, Sziget Fesztivál, Átrium (Merlin) Színház, Zsolnay Kulturális Negyed, MASZK Egyesület, Szentendrei Művészetmalom, Bethlen Téri Színház, Design Terminál – Akvárium, A38 Hajó, Bárka Színház, Művész Mozi, Cirko-Gejzír.**

A TRAFÓ tagja különböző **szakmai szervezeteknek**, amelyekben megőrizném a tagságot és a kortárs művészet és alkotók érdekeit folyamatosan igyekeznék ezekben képviselni. A TRAFÓ tapasztalataival, kapcsolatrendszerével szerintem nagyban hozzájárulhat ezeknek a szervezeteknek a munkájához. Egyúttal olyan információkhoz juthat, ami a TRAFÓ stratégia tervezését is megkönnyíti. Fontosnak tartom minden olyan szakmai szervezettel is legalább az informális kapcsolattartást, amelyeknek esetleg a TRAFÓ nem hivatalos tagja. Az ilyen fontosabb szakmai szervezetek: **Magyar Táncművészek Szövetsége, Független Előadó-művészeti Szövetség, Magyar Színházi Társaság, Magyar Teátrumi Társaság** stb..

### ***Határon túli magyar alkotók, társulatok***

A TRAFÓ nemcsak Budapest, hanem egyben az ország egyik legfontosabb kortárs intézménye. A hazai kortárs alkotók között az előadó-művészetek és művészek tekintetében a TRAFÓ kiemelt szerepet játszik. A TRAFÓ azonban nemcsak a határokon belül, de a



határainkon túl élő magyarság számára is a legfontosabb kortárs központot kell, hogy jelentse, ideértve nem csak a szomszédos országok magyar anyanyelvű kisebbségét, de a világ különböző részeire szakadt szórványmagyarságot is. Az elmúlt években a magyar kisebbség kulturális élete elsősorban a Felvidéken, Erdélyben és a Vajdaságban megélné. Nagyszerű alkotócsoporthok komoly társulatokat alakítottak, s ezen kulturális közegekben a kortárs művészetek is helyet kaptak. A TRAFÓ feladata, hogy lehetőségeihez mérten őket is bemutassa. Gondolok itt például a **Figura Stúdió Színházzal** (Gyergyószentmiklós), **Kosztolányi Dezső Színházzal** (Szabadka), **Thália Színházzal** (Kassa) vagy a **Nagy József Regionális Kreatív Műhellyel** (Magyarkanizsa) kialakítandó együttműködésekre.

Mindemellett az elmúlt években a határon túli magyarok megjelenítése, a velük való szoros együttműködés a TRAFÓ működésében háttérbe szorult. Vezetésem alatt e tendenciát meg kívánom változtatni annak érdekében, hogy a határon inneni és azon túli kortárs magyar művészeket közelebb hozzam egymáshoz. A határon túli alkotók megjelenítése során az alábbi programokat kívánom végrehajtani:

- fellépési és bemutatkozási lehetőség határon túli társulatoknak;
- saját produkciók keretén belül minden évben különböző határon túli alkotók meghívása közös alkotásra hazai alkotókkal.

Célom egyrészt a határon túli kortárs alkotóknak megfelelő, magas színvonalú anyaországi bemutató lehetőségének biztosítása, másrészt a közönség számára a határainkon túli magyar alkotások megismertetése. Emellett saját produkciók keretein belül évente egy alkalommal egy-egy határon túli alkotót kívánok alkotásra invitálni bel- és külföldi művészekkel közös produkció létrehozására. A program célja, hogy elősegítsük az alkotók határokon átnyúló együttműködéseit, reményeim szerint további közös munkákat is generálva ezzel. Ezenkívül kiemelt bemutatkozási lehetőséget biztosítanék a számukra a **dunaPart** platformján is, így felkarolva a nem magyarországi, mégis magyar produkciókat.

Emellett támogatni kívánom, hogy magas színvonalú anyaországi kortárs előadások, illetve a TRAFÓ saját produkciói is eljuthassanak a környező országok magyar színházaiba. A határon túli kortárs program megvalósításának érdekében már felvettem a kapcsolatot több határon túli magyar színházzal és egyeztetni kívánok a **Bethlen Gábor Alappal** a kortárs művészetek határon túli támogatása érdekében.

### ***Közép-európai együttműködési hálózat***

A TRAFÓ amellett, hogy Budapest egyik legjelentősebb kulturális intézménye, a kortárs művészetek terén az országban, sőt a közép-európai régióban is vezető szereppel bír. Vezető intézményként kezdeményezőként kell fellépnünk a regionális együttműködések kialakításában. Vezetésem alatt a TRAFÓ szoros együttműködésre fog törekedni a környező országok hasonló profilú intézményeivel, és reményeim szerint az együttműködésnek formális kereteket is tudunk biztosítani. Az együttműködés során kiemelt figyelmet kívánok fordítani elsősorban a Visegrádi országoknak, a volt Jugoszláv tagállamoknak és a többi Magyarországgal határos országnak.

Az együttműködés keretein belül az alábbi lehetőségeket szeretnék kiaknázni:

- **Alkotási folyamatok**

Mivel a téma egészen sokrétű és elképzeléseim meglehetősen újak, a következő, *Koprodukción* c. fejezetben kívánom bővebben kifejteni.

- **Turnészervezés**

- Hazai produkciók: Az együttműködés garantálni tud nagyobb számú külföldi fellépést hazai alkotóknak.
- Nemzetközi produkciók: Különösen a költségesebb előadásoknál, a nagy utazási és/vagy szállítási költségeket okozó bemutatóknál a közös szervezés jelentős megtakarítást eredményezhet. Az együttműködésben résztvevők 2-4 előadás helyett jóval többet tudnak lekötni, így az egy előadásra eső költségek jelentősen csökkenhetnek.

- **Határokon átnyúló pályázati források elérése**

- **Különböző országok kortárs művészeinek könnyebb elérése, megismerése**

Az együttműködés keretén belül a TRAFÓ kezdeményezője szeretne lenni annak, hogy évente legalább egy alkalommal a résztvevő szervezetek találkozzanak a régió valamelyik városában. Mint az a néhány mellékelt szándéknyilatkozatból is kiderül, van igény egy ilyen típusú együttműködés iránt, ezért Budapest számára a lehetőség adott, hogy a régióban központi szerepet töltsön be a kortárs művészetek területén.

### ***Koprodukción***

A fővárosi kortárs intézmények, társulatok közül talán a TRAFÓ rendelkezik a legkiemelkedőbb gazdasági és infrastrukturális lehetőségekkel, hazai és nemzetközi kapcsolati hálójával. Vezetésem alatt a TRAFÓ továbbra sem csak a hagyományos értelemben vett befogadó intézményként működne, hanem lehetőségeivel és együttműködéseivel, új produkciók létrehozásának elősegítésével járulna hozzá a hazai kortárs művészetek fejlődéséhez. Egyben – költségtakarékossági okokból is – a TRAFÓban megvalósuló programok között kiemelt fontosságúnak tartom a koprodukciónban születő előadásokat, azaz a TRAFÓ és partnerei együttes részvételével megalkotott programokat.

Koprodukción alatt az olyan előadást, művészeti alkotást értek, amelyben a TRAFÓ nem csak bemutató helyszíneként vesz részt, hanem akár egy, de lehetőség szerint több alkotóval és bemutatóhellyel, fesztivállal közösen állja a produkció létrejöttének költségeit, részt vesz a szervezésben, infrastruktúrával segíti az alkotási folyamatot és garantálja a produkció több helyen, országban történő bemutatását.

Az ilyen formában megvalósuló programok lehetőséget nyújtanak arra, hogy olyan alkotók dolgozzanak együtt, akiknek erre egyébként nem lenne lehetőségük, és hogy különböző művészeti ágakat álljon módunkban egyszerre bevonni. Koprodukción keretén belül lehetőségünk nyílik hazai alkotókat nemzetközileg ismert „sztárokkal” közös alkotómunkára felkérni. A hazai előadóművészek számára egy pár hetes-hónapos külföldi alkotómunka óriási tapasztalatot jelenthet, amelyekből születő produkciók a későbbiek folyamán a TRAFÓ programjait is magas színvonalú hazai előadásokkal, előadókkal bővíthetik.

A koprodukciónak, közösen megvalósított programsorozatok gazdasági előnye, hogy a partnerek által több forrást lehet az adott program megvalósítására bevonni, a program további bemutatónak számát lehet növelni, és így a program költségvetése is tervezhetőbb lesz.

Összességében a TRAFÓ programjának mintegy 30-40%-át kívánom koprodukciónak keretén belül megvalósítani. Koprodukciónkat az alábbi rendszerekben terveznék:

- **Hazai előadók**

Minden évadban ősszel és tavasszal egy-egy hazai alkotó, társulat tánc-, illetve színházi produkcióját szeretném saját előadás keretében színpadra állítani. A kiválasztást pályázati úton valósítanám meg, amely során fontos szempont lenne, hogy olyan hazai művészeket is támogassunk, akiknek a TRAFÓban való megjelenés szakmai karrierjük szempontjából fontos lépés. Olyan alkotókat kívánok felkarolni, akiknek a TRAFÓ által nyújtott professzionális háttér lökést adhat a „jegyzett” hazai alkotók közé való bekerüléshez, illetve a nemzetközi vérkeringésbe való bekapcsolódáshoz. A TRAFÓ mind határainkon belül, mind a nemzetközi szinten minőségi garancia, ami sokat segíthet ebben a munkában.

- **Külföldön élő magyar és nemzetközi művészek hazai alkotásai**

A TRAFÓ az elmúlt években sok nagyhírű, nemzetközi alkotót hívott meg egy-egy fellépésre. A jövőben nagyobb figyelmet kívánnék arra fordítani, hogy a nemzetközi művészek és a hazai alkotók között több kapcsolódási pontot biztosítsunk. Ennek érdekében évente egy-két alkalommal közös, budapesti alkotásra invitálunk nemzetközi szinten elismert külföldön élő magyar és külföldi művészeket, hogy hazai előadókkal közösen készítsenek bemutatót. A program eredményeképpen olyan nemzetközi darab jöhet létre, amelyben főleg hazai művészek vesznek részt, és amelyet a TRAFÓ mellett külföldön is könnyebben be tudunk mutatni. Olyan koreográfusok, rendezők meghívására gondolnék egy-egy ilyen együttműködés keretében, mint például **Márton Dávid, Salamon Eszter, Kovalik Balázs, Urbán András, Josef Nadj (Nagy József), Gemza Péter, Alexander Ekman, Hofesh Shechter, Gustavo Ramirez, Sidi Larbi Cherkaoui, Damiano Bigi**. Ezek az alkotók mind nagy elismertségnek örvendenek és nagyon elfoglaltak általában, de ha időben sikerül velük egyeztetni, akkor van rá esély, hogy ha nem is rögtön, de a jövőben közös munka születhessen a közreműködésükkel. A felsoroltak mind szívesen vállalnák ilyen felkérést és legtöbbször személyes kapcsolatban is álltam már.

- **Nemzetközi produkciók**

Elsősorban nemzetközi pályázatok bevonásával kívánunk a TRAFÓ rangjának megfelelő külföldi partnerekkel közös alkotásokat létrehozni. Olyan együttműködésekre törekszünk, amelyek során korlátozott forrásokból is megvalósítható, hogy a világ élvonalába tarozó alkotások eljussanak Magyarországra. Eközben a koprodukciónak lehetőséget nyújtanak arra, hogy a legmagasabb színvonalú, világszerte megismert előadásokba hazai alkotókat is bevonjunk, így segítve a függetleneket abban, hogy eljussanak olyan rangos színházakba és fesztiválokra, ahol rendre a világ kortárs művészeinek élvonala lép csak fel. A pályázatomhoz csatolt partnerlista és a támogató nyilatkozatok alátámasztják, hogy szakmai pályafutásom során olyan kapcsolati hálót

építettem ki, amely elősegíti e programok sikeres megvalósítását. Egy-egy ilyen nemzetközi koprodukció nagyban növeli a TRAFÓ nemzetközi tekintélyét és ismertségét, ami közvetetten nagyon jól tesz az egész magyar kortárs művészet megítélésének.

Véleményem szerint kihasználatlan terület eddig az **Európa Kulturális Fővárosa-hálózatban** rejlő lehetőség. Minden évben két-három európai város megkapja a rangot, hogy az adott évben Európa Kulturális Fővárosa lehet. Így lett Pécs is EKF-város 2010-ben és lesz Kassa 2013-ban. Ez általában a megszokottnál nagyobb kulturális költségvetést és nemzetközi figyelmet is jelent a város számára. Elvárás és igény az, hogy ezek a városok minél több nemzetközi koprodukciót hozzanak létre. Általában több évre előre lehet tudni, hogy mely városok lesznek az EKF városok a következő időszakban. Törekednék arra, hogy minél előbb kapcsolatot teremtsék ezekkel a városokkal, és megpróbáljak hazai alkotókkal olyan közös koprodukciókat ajánlani számukra, amelyekben a TRAFÓ lenne az egyik partner. Ebben nagy könnyebbséget jelent számomra az a tapasztalat és kapcsolati háló, amit Pécssett, mint EKF programigazgató szereztem.

### ***Művészeti oktatási intézmények***

A TRAFÓnak, mint kortárs művészeti intézménynek és nem mellesleg a Fiala Művészek Klubja szellemi utódjának, nem kis figyelmet kell fordítani a művészeti iskolákra és az ott tanuló fiatalokra. Közös programokat alakítanék ki ezen intézményekkel, és igyekeznék megkeresni a módját, hogy hogyan tudnám még jobban bevonni őket a TRAFÓ életébe. Felajánlanám a házat vizsgáló előadásokra, performanszokra, kiállításokra és egyéb kulturális tevékenységekre. Elképzelésem szerint minden évben lehetne egy vagy két nap, amikor a művészeti iskolák veszik birtokba a házat az alagsortól a padlásig. Találják ki, hogyan töltik meg a tereket különböző programokkal. Azt szeretném ezzel elérni, hogy színművésztisek, képzősök, iparosok és táncművésztisek közösen gondolkozzanak, és olyan egész napos összművészeti happeninget szervezzenek, amelyhez mindannyian hozzáteszik a maguk művészi kvalitásait. Olyan komplex produkciók, akciók születhetnek így, amelyek esetleg az önálló képzés során talán fel sem merülne bennük. A TRAFÓ ebben inkább a katalizátor szerepét játssza, és lehetőséget adna arra, hogy a különböző területekről érkező hallgatók együtt gondolkodjanak és kibontakoztassák kreativitásukat. Ezt még azzal is ki lehetne bővíteni, hogy minden évben meghívunk a fővárosi intézmények mellé egy vidéki vagy határon túli hasonló profilú intézményt. Azok az intézmények, amelyekben elsősorban gondolkoznák: **Színház- és Filmművészeti Egyetem, Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Magyar Képzőművészeti Egyetem, Budapest Kortárs Tánc Főiskola, Magyar Táncművészeti Főiskola, Baross Imre Artistaképző, Nyugat-magyarországi Egyetem - Alkalmazott Művészeti Intézet, Pécsi Tudományegyetem – Művészeti Kar, Kaposvári Egyetem – Művészeti Kar, Marosvásárhelyi Színművészeti Egyetem.**

### **HAZAI TÁRSULATOK SEGÍTÉSE, EGY PRODUKCIÓS IRODA ALAPJAINAK LETÉTELE**

A TRAFÓ központi szerepet játszik a hazai független előadó-művészetben, és Budapesten gyakorlatilag az egyetlen, amely komoly nemzetközi elismertségre tett szert. Ezt a rendkívül komoly munkát semmiképpen sem szabad abbahagyni, sőt rengeteg fejlődési lehetőséget látok e területen, amivel a hazai alkotók nemzetközi ismertségét elősegíthetjük.

A TRAFÓnak természetesen ismét meg kell szerveznie a **dunaPart** nemzetközi előadó-művészeti szakmai platformot, amelynek első két kiadása több társulat számára jelentett ugródeszkát jelentős külföldi bemutatkozási lehetőségek felé, gondoljunk csak a Bloom!

2012. májusi amerikai turnéjára, vagy Hód Adrienn nem régi franciaországi fellépéseire. A dunaPart nagyban elősegíti, hogy a külföldi vendégek fogadásán keresztül a **magyar előadó-művészet bekapcsolódhasson a nemzetközi vérkeringésbe**. Erre a kezdeményezésre már jól bevált példák szerte a világban találhatóak Japántól Ausztrálián és Kanadán át Európa számos országában működnek, és rendre megrendezésre kerülnek az adott ország, régió előadó-művészeti vásárai. Ezeken a szakma legfontosabb képviselői, promoterei, művészeti ügynökségek képviselői, színház- és fesztiváligazgatók ismerkednek meg az adott ország legfrissebb alkotóival és darabjaikkal. A szakma képviselőinek túlnyomó része – magamat is beleértve - gondolja úgy, hogy kockázatos meghívnia egy-egy produkciót anélkül, hogy nem látta élőben. Hiába lehet manapság már szinte mindent fellelni az interneten, illetve hozzájutni az előadások dvd-jéhez, ez csak arra jó, hogy felhívja a figyelmet, felkeltse az érdeklődést, de amíg a meghívó élőben nem látta, és nem győzte meg őt a látott produkció, addig komoly érdeklődés nem várható a részéről. Ez hatványozottan igaz olyan alkotók esetében, akikkel a promoter esetleg először találkozik életében. Márpedig ha komolyan az a szándékunk, hogy a magyar alkotókat segítsük nemzetközi karrierjük elindításában, akkor ezek a művészeti vásárok és showcase-fesztiválok a legjobb lehetőséget jelentik e cél elérésére. Az mindenki előtt világos, hogy kénytelenek a szervezők véges számú előadásban gondolkodni a dunaPart esetében is, mert egyszerűen fizikailag nem zsúfolható be több a rendezvény néhány napjába. A két évente megrendezésre kerülő dunaPart válogatói igyekeznek az elmúlt két év legjobb terméséből és leginkább exportképesnek tűnő alkotásaiból összeállítani a programot.

Mindig érezheti úgy egy-egy alkotó vagy társulat, hogy méltánytalanul nem került be a hivatalos programba. Számukra mindenképpen lehetővé tenném, hogy **dunaPart OFF-programot** szervezhessenek a hivatalos programmal párhuzamosan. Ezt hirdetnénk a hivatalos programfüzetben és a honlapon, így nekik is lehetőséget biztosítva, hogy személyes ráhatással próbáljanak meg számukra fontos szakmabelieket elhívni előadásaikra. Ez egyébként majdnem minden ilyen showcase-fesztivál esetében így működik.

A dunaParton kívül azonban lehetségesek olyan kezdeményezések is, amelyek eddig nem voltak ismertek a TRAFÓban. Amennyiben a TRAFÓ folytatni kívánja a koprodukciók előállítását, nem ártana – sőt logikus lenne - részt vennie a létrejött előadások **forgalmazásában** is. A társulatoknak gyakran nincs kapacitásuk vagy szakmai felkészültségük arra, hogy előadásaikat nemzetközi szinten is láthatóvá tegyék. Ez ugyanis nehéz terület, és több feltétel együttállását szükségelteti: anyagi és időbeli erőforrást arra, hogy a társulat menedzsere megfelelő marketing-, kommunikációs és kapcsolati forrásokkal rendelkezék, külföldi szakmai fórumokon vehessen részt, tájékozódjék a társulata nemzetközi lehetőségei között. Egy-egy menedzser jelenléte csepp a tengerben, és nagyon kemény munkát szükségeltet az, hogy megismerje a nemzetközi szereplőket, illetve azok megismerjék őt. Manapság a társulatok gyakran ad hoc jelleggel jelennek meg külföldön. Összpontosított stratégia mentén nyilvánvalóan nagyobb eredményt érnének el, és a TRAFÓ kezdeményezése arra is ösztönözné az egyébként egymással igen csekély kapcsolatban álló együtteseket, hogy közösen próbáljanak stratégiát felállítani. Erre nagyon ritkán látunk manapság példát, bár megfigyelhető volt – és a szakma is elismerte -, hogy a Frenák Pál Társulat és a Bloom! szövetkezett annak érdekében, hogy minél több nemzetközi szakembert érjenek el a párhuzamosan zajló bemutatóikra. Ezzel egyrészt csökkentették a költségeiket, másrészt pedig olyan programot tudtak összeállítani a külföldiek számára, amely ez utóbbiak számára is költség- és energia hatékony volt. Ezek azonban ritka példák,

és a kezdeményezésnek nem is feltétlenül csak az infrastrukturálisan alulfejlett, kapacitásukban korlátozott, nemzetközi terepen adott esetben járatlan társulatoktól kellene kiindulnia.

A külföldi fórumokon való megjelenés mellett fontosnak találom, hogy a TRAFÓ akár maga hívjon meg vidéki, illetve egy-egy fontos külföldi kritikust, színházigazgatót, promotert, fesztiválszervezőt azokra a nagyobb bemutatókra, amelyeket koprodukcióban készít hazai alkotókkal. Erre a célra megpróbálnék forrást találni, hogy alkalmasint szállás- vagy utazási költség átvállalásával csábítsuk ide a meghívott szakmabelieket, ezzel is elősegítve a produkció későbbi hazai és nemzetközi meghívásait.

Hiányzik egy olyan szervezet, amely egységesebben tud foglalkozni a hazai társulatok nemzetközi képviselésével. A TRAFÓ nem képes e problémát teljesen megoldani, viszont ahogy részt vett a ma nagyon hatékonyan működő Műhely Alapítvány kialakításában, úgy lefektethetné egy **új produkciós iroda** alapjait is. Ennek az irodának lehetne a feladata a koprodukciók létrehozása, a produkció megalkotásának nyomon követése és szükség szerinti segítése, illetve a produkció utóéletének, forgalmazásának segítése. Ehhez nem csak pusztán programszervezői kvalitásokra van szükség, itt már inkább a producerek komplexebb képességeivel rendelkező munkatársakra lenne szükség.

A TRAFÓ egyik legnagyobb ütőkártyája, hogy Európa-szerte, de a tengerentúlon is ismert, sőt elismert. Éppen ezért lehetősége nyílik arra, hogy egy megfelelő dosszié összeállításával az általa bemutatott produkciókat olyan nemzetközi fórumokon promotálhassa, mint amilyen az IETM, a düsseldorfi Tanzmesse vagy a montreali CINARS – ezeken az eseményeken a TRAFÓnak ugyanis mindenképp meg kell jelennie. A társulatok számára nagyon költségkímélő, a TRAFÓ számára ugyanakkor csak minimális kiadásokkal jár az, ha felkarolja bizonyos társulatok külföldi képviselését, és akár szakmai irányítással segíti a társulati menedzserek munkáját. Véleményem szerint szükséges lenne készíteni egy TRAFÓ-arculattal rendelkező dossziét a saját produkciókról, egy ún. **TRAFÓ bemutatja:... dossziét**, rövid ismertetőkkel és képekkel minden társulatról és produkcióról, egy olyan válogatás dvd-vel kiegészítve, amelyen az előadások szerepelnének. Ennek elkészítése is a feladata lehetne az általam elképzelt, fent említett produkciós irodának. Ha a TRAFÓ képviselője munkájából kifolyólag egyébként is részt vesz a nagyobb nemzetközi szakmai találkozókban és vásárokon, akkor ezt a dossziét, mint promóciós anyagot célzottan el tudja juttatni a megfelelő emberek kezébe. Erre a társulatok zömének egyáltalán nincs lehetősége, és biztos vagyok benne, hogy sokat segíthetne nekik. A TRAFÓ e tevékenysége természetesen nem helyettesíti a társulati menedzser funkcióját. Inkább arra alkalmas, hogy ez utóbbit segítse munkájában, és lehetőség szerint saját kapcsolatokhoz juttassa, megismertesse vele a külföldi forgalmazás ágas-bogas világát.

## NEMZETKÖZI JELENLÉT

A TRAFÓ a kortárs művészeteknek nem csak helyszíne, hanem egyben nemzetközi kapcsolódási pontja is. Vezetésem alatt igyekszem az alábbiakban megfogalmazott, külön-külön tárgyalt, de sokszor összefüggő pontokon a TRAFÓ és rajta keresztül a hazai kortárs művészek nemzetközi beágyazódását segíteni.

### **Pályázatok**

Az elmúlt években a TRAFÓ nemzetközi pályázati aktivitása csökkent. A tendencia megfordítása érdekében a TRAFÓ régi kapcsolatait felelevenítve, újakat keresve olyan partneri hálózat kiépítése a cél, amely pályázati együttműködésekre, programokra is alkalmas. Az elmúlt években a nemzetközi pályázati lehetőségek köre is kibővült, újabb és újabb források állnak rendelkezésre. Különös figyelmet kívánok fordítani az alábbi pályázati lehetőségekre:

- **Európai Unió Oktatási, Audiovizuális és Kulturális Ügynökségének (EACEA) pályázatai.** Az Unió új, 2013-2020 közötti költségvetésének előzetes terveiben az eddigi pályázati struktúra átalakul. Ennek ellenére a TRAFÓ profiljába illő nemzetközi együttműködési pályázatokra továbbra is lesz lehetőség. Mindemellett az új struktúrában nyitni kívánok a vizuális, oktatási és civil pályázati lehetőségek felé is. További információk: [http://eacea.ec.europa.eu/index\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/index_en.php)
- Az **Európai Kulturális Alap (ECF)** már 60 éve aktív, programjai az utóbbi időben a régióban is elérhetőek. Kisebb együttműködések, programok finanszírozására alkalmas. További információk: [www.eurocult.org](http://www.eurocult.org)
- A **Nemzetközi Visegrádi Alap** 2000 óta támogatja a Visegrádi országok együttműködéseit. Lehetőséget ad arra, hogy a számunkra jövőben stratégiaileg fontos országokkal elsősorban kisebb, rövid időtartamú projekteket valósítsunk meg. További információk: [www.visegradfund.org](http://www.visegradfund.org)
- Az **Ázsia-Európa Alap (ASEF)** programjaival Európát és Ázsiát köti össze, elsősorban közös művészi munkák támogatását célozzák. További információk: [www.asef.org](http://www.asef.org)

E pályázati lehetőségekben az elmúlt években közvetlen tapasztalatokat is szerezhettem. Mindemellett további nemzetközi pályázati lehetőségek is nyitva állnak a TRAFÓ számára, amelyek elérése érdekében szoros kapcsolatot kívánok ápolni a **Kultúrpoint Irodával**, az EU hivatalos pályázati kapcsolattartó szervezetével.

### **Nemzetközi szakmai találkozók**

A hazai kortárs művészek nemzetközi képviselője, a partnerkapcsolatok kiszélesítése érdekében a TRAFÓnak folyamatosan képviselnie kell magát a nemzetközi szervezetekben, részt kell vennie találkozókban. A nemzetközi integrálódásnak három fontos célja van:

- Hazai kortárs kulturális élet nemzetközi képviselője, hazai kortárs produkciók nemzetközi megjelenítése;
- Partnerek, partnerhálózatok kiépítése, pályázatokon való sikeres részvétel;

- A hazai mellett a nemzetközi kortárs vonulatok figyelemmel kísérése, külföldi előadások kiválasztása, koprodukcióban résztvevő művészek meghívása.

Mint arra már utaltam a hazai társulatok forgalmazási lehetőségeinél, művészeti vásárokon, „showcase”-eken nyílik lehetőség a nemzetközi kortárs előadó-művészetek behatóbb megismerésére. Külföldi előadások válogatására elsősorban a megtekintett darabok közül van lehetőség, a dvd-n küldött anyagok soha nem tudják visszaadni a színpadi élményt. Amellett, hogy a TRAFÓ ezeken rendszeresen részt vesz, itthon a már fentebb említett **dunaPart** a nemzetközi showcase fesztiválok hazai példája.

- **IETM** (International Network for Contemporary Performing Arts): Európa legfontosabb, a kortárs művészetekkel foglalkozó intézményeit, társulatait összefogó, nemzetközileg elismert szervezete. Évente tart jelentős találkozókat rotációs rendszerben Európa valamelyik országában, amelyre alkalmanként több száz külföldi szakember érkezik. Utoljára 2004-ben tartották Budapesten a találkozójukat, amiben a TRAFÓ szerepe meghatározó volt. Megválasztásom esetén mindenképpen arra törekednék, hogy 2017-ig sikerüljön egy újabb találkozót Budapestre szervezni.
- **CINARS** (Conférence internationale des arts de la scène): A kétévente Montrealban megrendezésre kerülő „showcase” Észak-Amerika legfontosabb kortárs művészeti szakmai találkozója. A szervezőkkel ápoltnak köszönhetően már volt rá példa, hogy magyar előadást is meghívtak, és erre van esély a jövőben is. Különös indokot ad a részvételnek, hogy 2013-ban Kanada az Európai Unió kulturális programjaiban a harmadik ország. Terveim között szerepelne egy kortárs cirkuszi együttműködés tető alá hozása a magyar előadók mellett kanadai művészek bevonásával. A **Cirque du Soleil**, a **Cirque Eloize** és a **Les 7 doigts de la main** társulatok szervezőivel évek óta szoros kapcsolatot ápolok. Reményeim szerint sikerül a világ legismertebb és legsikeresebb cirkuszi társulatait meggyőzni, hogy egy kisebb produkció erejéig legyenek nyitottak egy ilyen együttműködésre.
- **Tanzmesse**, Düsseldorf: Európa legfontosabb kortárs tánctalálkozója. A fontosabb európai művek kerülnek bemutatásra, az idei évben a Műhely Alapítvány közreműködésével létrejött Bloom! társulat került be a programba. Reményeim szerint további, a TRAFÓhoz köthető társulatok mutatkozhatnak be az elkövetkező években.
- **APAP** (Association of Performing Arts Presenters): A világ talán legnagyobb előadó-művészeti találkozója évente kerül megrendezésre New Yorkban. A hazai kortárs művészetek képviselője itt elengedhetetlen.
- **APAM** (Australian Performing Arts Market) és **TPAM** (Tokyo Performing Arts Market): A kétévente megrendezésre kerülő ausztráliai és japán találkozó olyan kontinenseken átívelő kapcsolatépítésre ad lehetőséget, ami nagyban segítheti ezekből a távoli régiókból történő produkciók meghívását, illetve a magyar művészek ottani vendég szerepléseit.



## GYAKORNOKI PROGRAM

A TRAFÓ egyedülálló kulturális helyszín. A sokszínű programok, különböző műfajok, azok keveredése, egyedi közönsége különleges tudást igényel az ott dolgozók részéről. Olyan tapasztalat, tudás halmozódik fel egy ilyen intézményben, amelyet iskolai, egyetemi padokban nem lehet elsajátítani. A különleges fortélyok megtanulására csak a gyakorlatban van lehetőség. Úgy gondolom, hogy e humán erőforrásnak a megfelelő kiaknázásához - ami olyan érték, amelyet folyamatosan át kell adnunk a felnövekvő fiatal nemzedéknek, annak érdekében, hogy a mind a TRAFÓ, mind más már működő, részben hasonló profilú intézmény, illetve a hazai társulatok a jövőben is hozzáértő, magas tudással rendelkező szakemberekkel, partnerekkel dolgozhassanak együtt - egy jól koordinált, tervezett gyakornoki program elindítása szükséges. A gyakornokok, önkéntesek, miközben elsajátítják a szükséges tudást, segítik is a TRAFÓ működését.

A TRAFÓnál végzett gyakorlat után a résztvevők ajánlást és segítséget is kaphatnak a jövőbeni elhelyezkedésükhöz, hiszen az intézmény olyan névjegy, amely biztosíték arra, hogy az ott helyet talált gyakornokok magas színvonalú, értékes tudást halmoztak fel. Négy fő területen tartom szükségesnek elindítani a gyakornoki programot:

- **Színháztechnika:** Magyarországon a hagyományos (kő)színházakban jól képzett, hozzáértő technikusokkal találkozhatunk. A TRAFÓ sajátossága a speciális, több művészeti ágat egyszerre érintő programstruktúrájában rejlik. Az interdiszciplináris, kortárs előadások sokrétű tudással rendelkező, rugalmas technikusokat igényelnek. A TRAFÓ tapasztalt technikusaival való közös munka során nem csak intézmények számára, hanem kortárs társulatok turnéit lebonyolítani képes fiatal technikusok is kinevelődnek. A nemzetközi produkciókat is felvonultató programstruktúra miatt a speciális nyelvi gyakorlat elengedhetetlen, amely ugyancsak segítségére van a technikusoknak a nemzetközi előadások lebonyolításában.
- **Menedzsment:** Elsősorban gazdasági beállítottságú, a kultúrára nyitott fiatalok számára igyekeznék olyan programot összeállítani, amelynek segítségével egy társulat, kulturális helyszín gazdasági szervezéséhez szükséges speciális tudást el tudják sajátítani. Ilyenek például a pályázatírással, elszámolással, pénzügyi tervezéssel, lebonyolítással kapcsolatos speciális ismeretek.
- **Szervezés:** A TRAFÓ sokszínű programjának megszervezése, a külföldi fellépők, partnerek, vendégek fogadása magas fokú koordinációt igényel. A szervezésben jártas fiatalok bepillantást nyerhetnek a programszervezés, a nemzetközi kapcsolatok kiépítésének rejtelmeibe, programok, koprodukciók, pályázati együttműködések előkészítésében. Elsősorban fiatal művelődésszervezőket várnék, de nyitott lennék más, a kulturális szervezés iránt érdeklődő, elkötelezett fiatalok felé is. A gyakorlat segítségével olyan tudáshoz juthatnak a résztvevők, amellyel más kulturális helyszínek vagy egy-egy független társulat szervezési munkájában tudnak részt venni.
- **Marketing és közönségépítés:** A TRAFÓ komplex és specializált marketing-kommunikációt folytató intézmény. A gyakornokok megismerhetik és részt vehetnek a legkülönbözőbb PR tevékenységekben, a sajtóval való kapcsolattartástól kezdve a direkt marketingen keresztül az outdoor kampányig bezárólag. A résztvevők esetén különös figyelmet fordítanék a közönségépítésre, ami a későbbiek során, amennyiben

független társulatnál vagy kisebb kulturális intézménynél helyezkednek el, különösen fontossá válhat.

A gyakorlati programot elsősorban a hazai fiatalok számára kívánnám megnyitni. De a nemzetközi mobilitási alapok, az Európai Unió oktatást támogató programjainak segítségével a hazai fiatalok külföldi gyakorlati tapasztalatszerzését – elsősorban partnereink felé történő ajánlással – illetve a külföldiek TRAFÓN belüli tapasztalatszerzését is támogatni kívánom.

## A HÁZ FIZIKAI ADOTTSÁGAI, BERUHÁZÁSI ELKÉPZELÉSEK

A TRAFÓ megépülése óta gondot okoz a **közönséget fogadó tér szűkössége**. Egy-egy nagytermi előadás előtt a várakozók rendkívül szűk helyen kénytelenek várakozni. Ezen az előcsarnok átépítése segíthetne. Tudom, hogy jelen pillanatban irreális erről álmodni, de hosszabb távú terveim között szerepelne egy nagyobb átalakítás, amivel ez a helyzet orvosolható lenne. Születtek már ezzel kapcsolatban elképzelések, ezeket áttanulmányozva és a konkrét költségek ismeretében elkezdéném felkutatni, hogy milyen külső forrásokat lehetne bevonni. Egyik elképzelés szerint a TRAFÓ előtti tér, amely most parkolóként funkcionál, alkalmas lehetne a ház kibővítésére és egy komoly előcsarnok kialakítására. Lenne egy másik megoldás is talán, bár erről építészekkel kellene konzultálni. Ha az előbbi variáció nem megoldható, úgy a kihasználatlan teherliftet venném ki, és szélesebb lépcső kialakításával nyitnám össze a nagyterem előtti teret a bejárat előtti térrel. A lift problémája egyébiránt is megoldandó. Elgondolkoznék azon és konzultációkat kezdeményeznék annak kapcsán, hogy a jelenlegi helyett a ház oldalában kialakítható-e egy másik lift, amely egyrészt – a mosdók szükséges átalakítása mellett – válaszul szolgálna az akadálymentesítés problémájára, másrészt megoldaná a legfelső emeleti irodákba jutást, harmadrészt pedig az alagsori vendéglátás szempontjából is segítséget nyújtana. Az átalakítás során a jegypénztár és a ruhatár áthelyezésével egy TRAFÓ-ajándéktárgyakat és kortárs művészetekkel összefüggő kiadványokat árusító **bolt kialakítását** is tervezném.

A másik nagy átalakítás a lenti **TRAFÓ-klub átépítése** lenne. Mint már az előzőekben utaltam rá, jelenlegi formájában a klub nem alkalmas betölteni azt a szerepet, amelyet a koncepciómban szánnék neki. Talán már 2013 nyarán elkezdhetjük a klub átalakítását úgy, hogy néhány, statikai szempontból szükségtelen oszlopot kiveszünk, visszaállítjuk a régi éttermet asztalokkal és székekkel, és multifunkcionális teret alakítunk ki.

Mindkét felújítást egy **tervezői pályázat** keretén belül valósítanám meg, amelyet fiatal építészek és belsőépítészek között írnék ki. Ezzel segíteném, hogy a fiatalok - a TRAFÓ potenciális közönsége - elképzelései alapján valósuljanak meg az átalakítások.

Ezekkel a tervezett átalakításokkal összefüggésben, illetve attól függetlenül is mihamarabb lépéseket kellene tenni a **TRAFÓ akadálymentesítése** érdekében. Erre is lehet találni különböző pályázati forrásokat, amelyek megkönnyítik a megvalósítását. Mindenesetre akármilyen átalakítást tervezünk, a fogyatékkal élők problémáit mindig szem előtt kívánom tartani már a tervezési munkák során is.

A TRAFÓ egyik legjellemzőbb sajátossága, hogy nem egy társulatnak ad otthont, hanem reprezentatív módon jeleníti meg a kortárs magyar és nemzetközi előadó-művészeti alkotók, csoportok törekvéseinek legszélesebb spektrumát, s ennek érdekében intenzív együttműködést alakít ki és ápol a független műhelyekkel és a hasonló karakterű külföldi szervezetekkel. A sokszínű programok összefogására, a széles, heterogén közönség megszólítására az egységes arculat kialakítása ad lehetőséget. A kommunikáció során fontos ezért egy központi imázskommunikáció kialakítása, amely a programkommunikációval összhangban fut. Az elmúlt évek nézőszám-növekedése azt jelzi, a TRAFÓ jó irányba haladt ezen az úton, azonban a jövőben ezt tovább kell erősítenünk.



Fotó: Nagy Gergő

<p style="text-align: center;"><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TRAFÓ-brand – multidiszciplináris intézmény</li> <li>• Közismertség a létesítmény pozicionálásából fakadóan</li> <li>• Komplex műsorkínálat</li> <li>• Sokrétű, intenzív együttműködés hazai és nemzetközi területen egyaránt</li> <li>• Magas színvonalú produkciók színpadra állítása</li> <li>• Erős közönségmag</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a kortárs magyar / határon túli előadó-művészeti előadások viszonylag alacsony súlya a kommunikáción belül</li> <li>• kevés idő a következő időszak programstruktúrájának összeállítására</li> <li>• vidéki közönség nehéz elérése</li> <li>• hazánkban élő külföldiek nehéz elérése</li> <li>• Kissé elavult honlap</li> <li>• Kevés turisztikai együttműködés</li> <li>• Erős pénzügyi korlátok</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TRAFÓ brand továbbépítése / árnyalása</li> <li>• A magyar kortárs produkciók számára nagyobb tér biztosítása</li> <li>• Célcsoport tovább szélesítése a programstruktúrával párhuzamosan</li> <li>• Szponzoráció, magántőke bevonása a hazai és nemzetközi kiemelt produkciók esetén</li> <li>• További kortárs művészeti ágak hangsúlyosabb szerephez juttatása</li> <li>• Törzsközönség további építése</li> <li>• Az országimázs erősítése kortárs magyar produkciókkal</li> <li>• A turizmusban rejlő lehetőségek kiaknázása</li> <li>• Újabb közönségrétegek megszólítása</li> <li>• Hatékonyabb marketing- és PR-eszközök latba vetése</li> <li>• workshopok, kiállítások, vitaestek, előadás-sorozatok szervezése a művészet különböző ágaihoz kapcsolódóan, különösen a film, irodalom, előadó-művészetek, képző- és iparművészet, fotóművészet területén</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Túl sok kulturális helyszín: kínálati piac kialakulása a keresleti piac helyett</li> <li>• Szűkülő fizetőképes kereslet/kisebb kereslet</li> <li>• A kulturális intézmények, szakmai társulatok együttműködési szándékának hiánya</li> <li>• A turizmus hanyatlása</li> <li>• a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága</li> </ul>

Az erősségek és a lehetőségek pontos körvonalazásával a TRAFÓ további fejlesztését szolgáló projektek kidolgozása válik lehetővé.

### ***Célcsoport meghatározása***

A TRAFÓ adatai azt mutatják, hogy jelenleg a felsőfokú végzettségű, nyitott és befogadó kultúrafogyasztó 30 év körüli nők tartoznak az intézmény elsődleges „felhasználói” közé. Az intézményben bemutatkozó műfajoknak megfelelően természetesen a fenti célcsoport differenciálódik. Ez azonban a marketing és kommunikáció területén is azt jelenti, hogy az egyes szegmensek más-más úton érhetőek el hatékonyan.

Fontos célként fogalmazható meg a célcsoport nemi és életkorbeli összetételének bővítése. Erre ad jó alapot az intézménybe tervezett fiatal és innovatív képző-, film-, fotó- és videóművészek bemutatkozási lehetősége, illetve a fejlesztő-nevelő programok szervezése a fiatalok színházi nevelése érdekében. A workshopok és kiállítások megint egy más korcsoport számára teszik vonzóvá a TRAFÓ új programkínálatát.

### ***Jegyértékesítés***

A jegyértékesítésben egyre nagyobb szerep jut az **online értékesítésnek**. Örömmel látom, hogy a TRAFÓ esetében is elég komoly növekedés figyelhető meg a helyszíni és az online értékesítés viszonyában az utóbbi javára. 2011-es adatok szerint ez már eléri az összes eladás közel 38%-át. Bevezették a vonalkód-leolvasó rendszert is, ami megkönnyíti az otthon kinyomtatott jegyek gazdáinak az előadásra történő bejutását és tehermentesíti a helyszíni pénztár munkáját. Azontúl hogy kényelmesebb a vásárló számára ez a vásárlási forma, tervezhetőbbé teszi a közönségszervezést és jelentős költségeket lehet vele megtakarítani. Ezért lehetőség szerint mindenképpen arra törekednék, hogy minél nagyobb arányban az online értékesítés felé mozduljanak el az arányok.

A **bérletek** szerepe is sokat lendít a jegyeladásokon és nagyon erős közönségépítő szerepe van. Mint már részben említettem a pályázatom más részében, kezdeményezném közös bérletek elindítását is a stratégiai partnerségben részt vevő társintézményekkel. El tudnék képzelni egy kortárstánc-bérletet a MU Színházzal, egy kortárszínház-bérletet a Szkéné Színházzal, illetve egy kortárs zenei bérletet a Kortárs Zenei Központtal közösen, melynek egyes előadásai a TRAFÓban, míg mások az adott társintézményben lennének megtekinthetők. Meggyőződésem szerint ez közös érdekünk lenne, és egymás munkáját nagyban segítenék vele.

A **jegyárak** képzésénél két fő szempontot kell figyelembe vennünk. Egyrészt a fizetőképes keresletet, másrészt pedig az adott produkcóra eső költségeket. A TRAFÓban eddig is és a terveim szerint a jövőben is a különböző programokhoz különböző jegyárakat alakítunk ki. A jelenlegi gazdasági helyzetben érdemleges jegyáremelésre nincs lehetőség és nem is indokolt. Az elkövetkező öt éves időszakban a fajlagos jegybevétel, az átlagos jegyárak reálértékének megőrzésére törekszem, azaz infláció közeli jegyáremeléssel tervezek.

A **látogatói létszám** tekintetében a 2011. év már igen magasra tette a lécet, az éves látogatók száma 37.710 fő, a látogatottság (a kihasználtság) éves szinten 85%-os volt, a növekedés évről évre folyamatos. A jövőben további enyhe növekedést várok, reményeim szerint a nézőszám akár már 2012-ben elérheti a 40.000 főt és amennyiben marad ez a tendencia, akkor 2017-re elérhetjük az 50.000 fős nézőszámot is.

## ***A vonal alatt és felett – a kommunikáció formái***

### **ATL – Above The Line**

Az ATL kommunikáció jól tervezhető, mérhető klasszikus formákat takar. A TRAFÓ jelenlétéhez a köztudatban elengedhetetlen ezek folyamatos alkalmazása. Ezért vezetésem alatt az alábbi ATL médiamixet kívánnám alkalmazni:

- Televízió
- Rádió
- Outdoor felületek (pl. Citylight, BKV-reklám)
- Nyomtatott sajtó
- Elektronikus sajtó

A médiamix összeállításánál a SWOT-analízisben és a célcsoport bemutatása alatt felsorolt közönséget kívánom megcélozni. Ehhez leginkább barter megállapodásokra, illetve több évadon átívelő szerződések megkötésére törekednék reklámfelület-értékesítővel.

### **BTL – Below The Line**

A hagyományos reklámokkal egyre nehezebb kitűnni, illetve egyre többbe is kerülnek. Másrészt folyamatosan bővül azoknak a megjelenési lehetőségeknek a köre, amelyek reklámcélra is igénybe vehetők.

#### ***Előnyei:***

- Nem hagyományos helyekre juttatja el a reklámokat, illeszkedik a célcsoport életstílusához;
- Aktív, bevonja a megismerési folyamatba a célcsoportot;
- Nem kell óriási reklámzajjal megküzdenie.

#### ***Típusai:***

- **Direkt marketing:**
  - vásárláshelyi reklám (POP) – az intézmény kivetítőin;
  - eseménymarketing, rendezvény;
  - vásárok, kiállítások, rendezvények: megjelenés hazai fesztiválokon;
  - Turisztikai kiadványok, együttműködés a Magyar Turizmus Zrt.-vel;
  - szponzorációs együttműködések keretén belül pl. kedvezmények;
  - direkt nyomtatványok.
- **PR:**
  - személyes eladás;
  - vásárlásösztönzés – különféle akciók, játékok.

A médiatámogatási megállapodások megkötése jelentős költségcsökkentő tényezőt jelent. A TRAFÓ hatékony kommunikációjához az ATL és BTL jól megtervezett együttműködésére van szükség.

### **Online kommunikáció**

Az online kommunikáció egyre hangsúlyosabb marketingterület. Formái napról napra szerteágazóbbak, dinamizmusának köszönhetően pedig láthatatlan kapukat nyithat meg olyan közönségrétegek felé, amelyek eddig elérhetetlennek tűntek. Masszív térnyerésével millió új lehetőséget nyit meg olyan területeken például, mint a közönségszervezés, a kultúra demokratizálódása, az imázskommunikáció vagy éppen a szemléletfejlesztés. E területnek tehát mindenképpen központi szerepet kell biztosítani, és folyamatosan figyelni kell, mennyivel lehet hatékonyabb csatorna a jóval költségesebb nyomtatott reklámanyagoknál.

- **Honlap:** A honlap az arculat és egyben a közönség elérésének egyik legfontosabb eleme. Az én szubjektív véleményem szerint a mostani honlap kissé merev, nem esztétikus és kreativitást nélkülöző. A honlap a Ház virtuális tükörképe, éppen ezért ugyanolyan progresszívnek kell lennie, mint magának a programstruktúrájának. Fialat grafikusokat, webdesignereket, végzős művészeti hallgatókat megszólító nyílt pályázat keretén belül újítanám meg a formáját. Fontos, hogy az arculat megújítása mellett megőrizném a jelenlegi logót és néhány fontosabb arculati elemet, ezzel is biztosítva a folytonosságot. Az új honlapnak az arculat mellett további elvárásoknak kell megfelelnie:
  - átláthatóság, kezelhetőség;
  - informativitás;
  - kortárs dizájn;
  - interakció, a közönség visszacsatolásának elősegítése.
- **Hírlevél:** A TRAFÓ-hírlevél a közönség legcélzottabb és legköltséghatékonyabb elérési formája. Ennek megfelelően a jövőben fejleszteni kívánom modern informatikai technikák beépítésével is. A címlistát továbbra is folyamatosan bővíteni, felülvizsgálni szükséges.
- **Social Media:** A közösségimédia-oldalak között a Facebook kiemelt jelentőséggel bír, tulajdonképpen a hírlevél kiegészítésére szolgál. A jelenlegi támogatói kör („lájkolók”) számának folyamatos bővítése szükséges, miközben figyelni kell a "TRAFÓról beszélők" („Talking about”) számának változásait is, hiszen az mutatja, mennyire forog a TRAFÓ neve az oldal felhasználói között. Mivel mind a hírlevél, mind a közösségi média használatával marketingköltséget tudunk megtakarítani, felmerül a feliratkozottak, csoporttagok („lájkolók”) részére speciális programok, lehetőségek, esetleg kedvezmények nyújtása.
- **Blogok:** A TRAFÓ blogoldallal is rendelkezik. A blogban komoly lehetőség rejlik arra, hogy a közönséget, partnereket minél jobban bevonjuk a TRAFÓ belső életébe. Annak érdekében, hogy a közönség részéről minél szélesebb körű visszajelzéseket kapjunk, tervezném egy közönség-blog elindítását is, ahol a nézők egymással osztják meg a TRAFÓval és a kortárs művészetekkel kapcsolatos élményeiket. Ez a kezdeményezés

egyébként kifejezetten hosszú távon hozza meg a gyümölcsét, mert új szokások, reflexek felé tereli a közönséget. A blog emellett remek felület lenne eseményvideók, szakmai beszélgetések közvetítésére is a törzsközönség továbbépítésének reményében. E videók elősegíthetnék a kultúra demokratizálását is, hozzáférést biztosítva olyan előadásokhoz, amelyet a közönség vagy pénzügyi vagy földrajzi akadályok miatt előben nem élvezhet.

- **Mobilkommunikáció:** Az okostelefonok elterjedése a TRAFÓ és a közönség kapcsolatát még közvetlenebbé teheti. A jövőben az alkalmazások terén további fejlesztéseket kívánok végrehajtani annak érdekében, hogy a TRAFÓ az aktuális technikákat széles körben fel tudja használni. Emellett szeretném kihasználni, hogy a mobilkommunikáció lehetőséget ad arra, hogy a közönséget nagyon rövid időn belül elérjük, szükség esetén a változásokról, lehetőségekről tájékoztatni tudjuk. Amennyiben például akár az előadás napján észleljük, hogy még van eladható jegy, a törzsközönséget azonnal értesíteni tudjuk akár egyszeri „villámakcióval” egybekötve is.

## SAJTÓ-PR STRATÉGIAI ELKÉPZELÉSEK

A TRAFÓ esetében kiemelt a sajtókapcsolatok jelentősége, hiszen a PR-kommunikáció, a folyamatos kapcsolattartás az alapja a pozitív hangvétellű sajtómegjelenéseknek. A kultúrával foglalkozó sajtóorgánumok, az országos jelentőségű médiumok kulturális rovataiban, programjaiban való megjelenés a közönség elérésének kulcseszköze. Ennek érdekében kiemelt figyelmet kívánok fordítani a sajtóval való kapcsolattartásra.

Ennek keretében tervezem ismert művészekkel/véleményformálókkal cikksorozat megjelentetése saját fórumainkon keresztül, melyben saját TRAFÓs élményeikről mesélnek.

Közszolgálati televíziókkal való együttműködés mellett fontos utat találni a kereskedelmi médiumok felé is.

### **Előkommunikáció**

- A meghatározó kulturális véleményformáló újságírókat rendszeres sajtó-háttérbeszélgetések keretében kapcsoljuk össze a TRAFÓ fellépőivel.
- Sajtóközleményekkel folyamatos tájékoztatás. Havi programajánló, heti programismertető, egy-egy jelentősebb esemény beharangozása.
- Szakmai hírlevelek készítése az újságírók információval való ellátása érdekében; ezek a honlap sajtószobájában is elérhetőek lesznek.

A korábbiakban nem jellemezte a TRAFÓt, hogy rendhagyó helyeken és formában hívta volna fel a figyelmet a programjaira. A vírusmarketing és flashmobok szervezése új kommunikációs csatornákat nyithatna meg.



## **Eseménykommunikáció**

- Beszélgetések, exkluzív interjúk szervezése a TRAFÓ fellépőivel, pl. reggeli beszélgetős műsorokban;
- Fotózás biztosítása, szervezése;
- Közvetítések, előzetes videó, kép és hanganyagok terjesztése az elektronikus és nyomtatott médiában.

## **Utókommunikáció**

Kiemelt rendezvények, programsorozatok után egy évad, fél évad lezárása után fontosnak tartom, hogy a sajtót és a közönséget tájékoztassuk az elért művészeti és egyéb eredményekről. Bemutassuk, hogy az esemény milyen eredményekkel gazdagította a hazai kortárs művészeti életet, a levonható tapasztalatokat milyen módon kívánjuk a jövőben felhasználni. Be kívánjuk mutatni, hányan látogattak el rendezvényeinkre, milyen sikereket mutattunk fel, a művészek közül kiket sikerült bevonnunk. Ezt segítheti a fent említett TRAFÓ-blog is, amely a látogatók legalapvetőbb virtuális találkozási pontja, egyfajta csatorna, hiszen ezen keresztül jóval közelebb juthat egymáshoz egyrészt az intézmény és a közönség, másrészt a közönség egyes tagjai. Az utókommunikáció erős eszközt jelenthet a kezünkben ahhoz, hogy a TRAFÓ, mint közösség erősödjék, és hogy pontosabban felmérhessük a közönség reakcióit, igényeit.

## **SPECIÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK**

A TRAFÓ sikeres kommunikációját elősegítendő, és alkalmazkodva speciális helyzetünkhöz, a jövőben két újabb kommunikációs eszközt kívánok igénybe venni, fejleszteni:

### ***Rendhagyó események***

A művészek, fellépők bevonásával esetenként úgynevezett **flashmob**okat kívánnék szervezni. Ezek során a város különböző pontjain kisebb, elsősorban köztéri programokkal hívnák fel a járókelők figyelmét a TRAFÓ aktuális programjára.

### ***Merchandising és árusítóhely***

A TRAFÓ kínálatát, elsősorban marketing megfontolásból, bővíteni kívánám saját termékekkel, pl. pólóval, pendrive-val, kitűzővel és egyéb ajándéktárgyakkal. Ezen termékek terjesztésével a közönségben tudatosítani kívánjuk kötődésüket az intézményhez, miközben az eszközök reklámhordozó felületek is egyben. A hagyományos termékek mellett igyekeznék kortárs, fiatal designerek terveit megvalósítani és saját kereteken belül értékesíteni, ezzel a TRAFÓ kortárs, haladó mivoltát alátámasztva és egyben a fiatal alkotókat is segítve. Terveim szerint minden évadban pályázat keretén belül – a fellépő művészek és a közönség szavazatai alapján – választjuk ki az évad tárgyát, amelyet aztán kiemelt figyelemmel értékesítünk. Reményeim szerint a kortárs művészetet kedvelő közönség pl. ajándékba is vásárolja azt, ezzel növelve a TRAFÓ ismertségét is. Ez egyébként elképzeléseim szerint a későbbiekben kibővíülhetne azzal, hogy a bolt kifejezetten a kortárs művészettel kapcsolatos könyveket és dvd-eket is árusíthatna.

## Visszajelzések

A jövőben fontos szerepet kívánnék adni a közönség visszajelzéseinek. Az említett blogon kívül a honlapon szavazásokkal, értékelésekkel, kérdőívekkel közvetlen információt szeretnék kapni a közönség véleményéről. Fontos számomra, hogy egy hosszú távú, stabil közönségépítő munka része kell, hogy legyen az igények minél szélesebb figyelembevétele. Amellett, hogy a közönség véleményének meghallgatása, kikérdezése fontos imázsépítő eszköz, a sikeres programstruktúra összeállításában is segítséget nyújt.

## KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

A TRAFÓ jellegzetességei a marketingeszközök teljes arzenálját igénylik a kommunikációban. A marketing területén két fontos terület játszik szerepet a kommunikációban.

### Imázskommunikáció

Az imázskommunikáció fontos a folyamatosan pozitív kép fenntartásához és kommunikálásához. Az arculat többször is említett újragondolása a jövőben tervezett megváltozott programstruktúrát hatékonyan tudja alátámasztani, illetve a társaság újrapozicionálásában is komoly üzenetértékkel bír. Fontos, hogy a TRAFÓ neve közismertebbé váljék, a jelenleginél jobban beépüljön a köztudatba annak érdekében, hogy még azok is ismerjék a nevét, akik esetleg korábban nem jártak még az épületben, mert idővel érdekessé válhat a számukra, hogy megismerjék a TRAFÓ programjait. Az arculat fontos szerephez jut a marketingkommunikációban. A jelenlegi arculat újraértelmezése során a domináns előadó-művészetek mellett elsősorban a kortársra kívánjuk a hangsúlyt fektetni. Az arculatban fontos szerepet kívánok tulajdonítani az alábbi céloknak, amelyek jelen pályázatot is jellemzik:

- Nyitottság;
- Művészeti sokszínűség;
- Együttműködés;
- Minőség.

A TRAFÓ a **kortárs minőség** megtestesítője kell, hogy legyen. Ennek megfelelően imázskommunikációnk központjában ennek kell állnia.

### Az imázskommunikációt erősítő események:

- Nagy rendezvényekhez való csatlakozás, együttműködési lehetőségek (pl. Tavaszi Fesztivál, Café Budapest stb.);
- Szakmai szövetségekben való aktív részvétel;
- Ismert művészek bevonása a promócióba, elsősorban kortárs hazai fellépők közül. Az intézményi arculatváltásban fontos szerep juthat ismert művészeknek.

## Programkommunikáció

A másik fontos kommunikációs terület a programkommunikáció. A TRAFÓ általános kommunikációja mellett fontos szerep kell, hogy jusson az egyes programok, sorozatok kommunikálására. Itt említeném meg, mennyire fontosnak tartom a **tematikus sorozatokat**. Ezek azon túl, hogy koncepcionális művészi elgondolást is hordoznak, nagyban segítik a közönség figyelmének orientálását, az egyes nézőrétegek célzott elérését. Tervezem az olyan, eddig sikeresen futó sorozatok megtartását, mint a **200% Tánc, Új Cirkusz, Inspiration From Above** (északi zene), **Voices** (zene), **Indiai Klasszikus Zene Mesterei, Nagy Britmánia—Youngblood Series** (popzene), **Sőtmitöbb** (műfaji határprodukciók) vagy a **Gift** (szakrális zene).

A sokszínű programok sokszínű kommunikációt kívánnak. A marketingmix összeállítása során figyelembe kívánom venni az egyes programoknál a TRAFÓ megszokott célközönségén túlmutató potenciális közönséget, ezzel az adott programnak biztosítva hatékonyabb kommunikációs felületet. Médiakampányt különösen azon kiemelt programok kapnának, amelyek a TRAFÓ imázsa szempontjából meghatározó szereppel bírnak, ugyanakkor nem szabad megfeledezni a hazai, kisebb produkciókról sem, amelyek utóéletét - mint korábban már kitértem rá – igyekszem felkarolni.

## BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

- **Munkatársak motivációja** – Fontos, hogy a TRAFÓban dolgozók érezzék, hogy figyelmet kap a munkájuk és mind erkölcsileg, mind anyagilag is megbecsültek.
- **Értekezletek, megbeszélések** – Fontosnak tartom, hogy a vezetőség és a teljes stáb heti rendszerességgel végigmenjen az aktuális feladatokon és mindenki előtt világos legyen, hogy melyik terület éppen mit csinál, illetve hol tart a projektjeivel. Ezen túlmenően azt ösztönözném, hogy az egyes kérdésekben külön-külön szervezzenek a kollégák megbeszéléseket az adott projektben résztvevő belső és külső munkatársak bevonásával.
- **Képzések** – Támogatnám, hogy a különböző területeken dolgozó munkatársak, időnként továbbképzéseken, nemzetközi szakmai konferenciákon is részt tudjanak venni.
- **Belső hírlevelek** – A TRAFÓ munkatársainak köre nem olyan nagy, hogy indokolt legyen a belső hírlevél, mint belső kommunikációs eszköz rendszeres használata. De indokolt esetben nagyban segítheti a belső információáramlást. A fenntartó Főváros és a fővárosi kulturális intézmények folyamatos tájékoztatása hírleveleken keresztül a programokról illetve kedvezményes jegyek/bérletek árusítása, illetve akciók kidolgozása számukra is része lehet ennek.

## KIADVÁNYOK

A TRAFÓ saját gondozású nyomtatott, továbbá a technikai fejlődést figyelembe vevő elektronikus kiadványai, amelyek interaktív telepített programok is lehetnek, a közönségkapcsolatokban fontos szerepet töltenek be. Aktuális programjainkról a kéthavi rendszerességgel megjelenő programfüzet nyújt átfogó és megbízható képet. Emellett a jövőben három-négyhavonta megjelenő, szponzorok által támogatott TRAFÓ magazinban is gondolkodnék.

A **programfüzet** a TRAFÓ szakmai „névjegye”, melyből bárki tájékozódhat az intézményben szervezett programokról és azok szakmai színvonaláról. Ez nemcsak programajánló, hanem ismeretterjesztő kiadvány is egyben, a benne megjelenő leírások komoly információmennyiséget tartalmaznak az előadásokról, előadókról – ezzel is kedvet ébresztve az egyes programokhoz. Ez is komoly marketingtámogatást jelent a befogadott előadások, előadók számára.

Jellemzően a befogadó színházi funkció miatt nagyon fontos szerep juthatna egy általam tervezett, 3-4 havonta megjelenő **TRAFÓ magazinnak**, amely alapvetően ismeretterjesztő funkciót töltené be. A programfüzethez képest bőségebb háttérinformációval szolgál a hazánkba érkező előadókról, bepillantást ad a TRAFÓ műhelymunkájába, színes, informatív módon nyújt betekintést a kulisszák mögé. A felület a támogatók számára is értékes, továbbá lehetőséget nyújt a fővárosi kulturális intézmények programjainak „keresztpromotálására” is. Mivel egy magazin életre hívása és fenntartása igen költséges, mindenképp szponzorok bevonását szükségelteti.

## MONITORING

Az eredményes munka megítéléséhez fontos a visszacsatolás. Ahhoz, hogy a TRAFÓ tevékenységét szakszerűen és költséghatékonyan végezze, rendszeres „feedbackre”, a tevékenységek hatékonyságának mérésére, nyomon követésére van szükség. A hatékonyságmérés eszközeivel lehetőségünk nyílik arra, hogy értékeljük az egyes marketingakciókat. Ebben kiemelt szerepet játszik a sajtófigyelés rendszere, mely hangnem és megjelenések száma szerint a PR tevékenységet mérhetővé/számszerűsíthetővé teszi a reklámegyenérték-számítás alapján. Fontos továbbá a közönség véleményének megismerése, információforrásainak feltérképezése, korosztályi felépítésének és társadalmi összetételének mérése is. A blog ugyan részben alkalmas lehet erre, de még hatékonyabb mérési módszert jelenthet rendszeres kérdőívek foganatosítása. A marketing szakmában elterjedt mondás szerint a marketingköltségek fele kidobott pénz, csak azt nem tudjuk, melyik fele. A fentebb említett eszközökön keresztül igyekeznék optimalizálni ismeretforrásainkat és az egyébiránt költséges marketingtevékenységet.

A konkrét, hosszú távú, a pályázatnak megfelelően ötéves üzleti terv bemutatása előtt fontos a követett gazdálkodási stratégia bemutatása. Különösen fontos ez azért, mert az üzleti terv a jelenlegi adatokból és a jövőre vonatkozó feltételezésekből indul ki, egy jól megfogalmazott gazdasági stratégia pedig a környezet változásaira való reakciók keretét is meghatározza. Elsőként a követett elveket foglalom össze, amelyekhez konkrét cselekvéseket és terveket rendelek a továbbiakban.

## ***Gazdaságosság***

A gazdálkodás során a legfontosabb szempontként a takarékoságot veszem figyelembe. Ez egyfelől jelenti az anyagi erőforrások takarékos felhasználását, másfelől az adott infrastrukturális eszközök (épület, technika stb.) és humán erőforrás (személyi állomány) maximális kapacitású kihasználását. Más szóval megszegi a takarékoság elvét az anyagi források pazarlása is, de a rendelkezésre álló infrastruktúra kihasználatlansága is. Utóbbira példa, hogy az épület „üresen állva” is költséget jelent, ezért közvetve pazarlás az épületet „üresjáraton” hagyni.

## ***Hatékonyság***

A rendelkezésre álló erőforrások maximális kihasználása, a kapott támogatásból elérhető legmagasabb néző- és előadászám, az alkalmazotti létszám feladattal arányos meghatározása mind-mind növeli az intézmény hatékonyságát

## ***Átláthatóság és tervezhetőség***

Az intézmény vezetése során a tökéletes transzparenciát kiemelt feladatommak tekintem, hiszen a TRAFÓ közintézmény, amelynek az átláthatóság legmagasabb foka mellett kell működnie. Emellett a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítani a gazdasági tervezésre, a tervek, célok számszaki teljesülésének ellenőrzésére és az eredmények értékelésére, dokumentált felhasználására.

## ***Maximumot a művészeknek***

A TRAFÓ a hazai kortárs és független szféra egyik legfontosabb bázisa. A fővárosban működő független színházaknak, táncegyütteseknek, művészeknek a TRAFÓ előadói bázis és partner is egyben. A jövőben a kiadások megtervezése során figyelmet kívánok fordítani arra, hogy a hazai, elsősorban fővárosi művészek számára közvetlenül (fellépési díj) és közvetve (infrastruktúra és szervezési kapacitás) is a lehető legtöbb segítséget nyújtsa az intézmény. Ennek megfelelően a költségek és kiadások értékelésekor, tervezésekor preferálni kívánom a művészeknek közvetlenül kifizetett díjakat. Ennek érdekében a művészeti szolgáltatásokra és az oktatásra fordított kiadásokat öt év alatt mintegy 50%-al kívánom növelni (ld. üzleti terv).

## **Maximumot a publikumnak**

A programok, projektek tervezése során különös figyelmet kívánok arra fordítani, hogy a közönség minél szélesebb rétegét éri el. Az egyes üzleti döntések meghozatala során figyelembe kívánom venni, hogy az adott program végrehajtása során a költségek hogyan arányosulnak az elérhető nézőszámhoz. Adott költségvetési keretből – egyéb feltételek mellett – maximalizálni kívánom az elért nézők számát, a nézőközönségnek nyújtott szolgáltatások, azaz elsősorban az előadások színvonalát.

## **Tartalékképzés**

Elsőként le kell szögeznünk, hogy a TRAFÓ a hazai kulturális intézetek között jó gazdasági helyzetben van. Az elmúlt években olyan takarékos gazdálkodást folytatott, amelynek eredményeképpen jelentős tartalékkal rendelkezik, és ez lehetővé teszi, hogy a rövid távú sokkoknak ellenálljon, likviditási problémái ne legyenek pl. a csúszó támogatási források miatt. A jövőben ezt a tartalékot meg kell őrizni, miközben a forrásokat elsősorban az adott év tevékenységére kell fordítanunk. A tartalékképzés és az eredmény tekintetében az alábbi korlátokat kívánom figyelembe venni:

- **Likviditás megőrzése:** A likviditás megőrzése érdekében az **éves forgalom kb 40%-át kívánom tartalékként tartani**. Ennek elsődleges indoka, hogy mind a hazai, mind a nemzetközi pályázati és támogatási források között előfordul részleges vagy teljes utófinanszírozás, a támogatás realizációjának elhúzódása. Megfelelő tartalék mellett e körülmények nincsenek negatív hatással a működésre nézve.
- **Értékmegőrzés:** A kft. jelenlegi **tartalékolt eredményét reálértéken** is meg kell őrizni, a működési, **üzemi eredménynek sem szabad negatív értéket, veszteséget mutatnia**.
- **Legtöbbet a célokra:** A fenti két korlát mellett **maximális forrást** kell a programokra és működésre, azaz az **alapító okiratban meghatározott célokra** fordítani. Az alapítói támogatások, a programokra elnyert pályázatok mind-mind célzottak. Tartalékolásra kizárólag a közhasznú tevékenység árbevételéből (jegybevételből) és vállalkozói bevételekből van lehetőség, azonban ezek célja is elsősorban az adott időszaki tevékenység forrásának biztosítása.

A TRAFÓ 2011. évi eredményét és 2012. évi terveit összehasonlítva jelentős ingadozást figyelhetünk meg. Miközben a tavalyi évben üzemi szinten – azaz elsősorban a kamatbevételeket nem számolva – 46.419 eFt eredményt könyvelt el, 2012-re 19.105 eFt veszteséggel tervez (20.000 eFt a tervezett tartalék-felhasználás). A jelentős üzemi eredmény a kulturális területről történő forráselvonást, időszakok közötti átcsoportosítást jelent, a veszteség pedig vagyonszűkítést feltételez. Ennek érdekében már 2012-ben takarékosági intézkedések révén egyensúlyi működésre törekszem a TRAFÓ vezetőjeként, miközben a következő években is az üzemi eredmény kismértékű pozitív egyenlegét célzom, a jelentősebb évek közötti átcsoportosítást a fenntartó döntésére bízva. Különös figyelmet kell fordítani arra, hogy a gazdaságilag nehéz időszakok a kulturális területet is érintik, ezért ilyen körülmények között különösen kerülni igyekszem az indokoltnál magasabb tartalékolást. A tartalékképzés egy bizonyos mértékig természetesen rendkívül fontos, de szűkös költségvetési körülmények között viszont legalább ugyanilyen fontossá válik a helyes egyensúly megtalálása annak érdekében, hogy tartalékokkal bírasson az intézmény,

miközben ne engedjen programjai színvonalából. A gazdasági válság eredményeként a források beszűkülése a TRAFÓ kulturális partnereit, a kortárs kultúra teljes szegmensét is érinti, igyekezni kell azonban, hogy ebből ne öngerjesztő folyamat, ne a hazai kortárs kulturális élet túlzott beszűkülése következzen.

### ***Amortizáció***

Az intézmény közhasznúsági jelentéséből kitűnik, hogy a használatban lévő eszközök jelentős része már „nullára van írva”. Ennek következtében az évek során a működés valós költségei nem megállapíthatóak, hiszen a beszámolóiban szereplő amortizációs érték nem fedeti a valóságot, a tartalékban szereplő értékek egy része pedig valójában a tárgyi eszközök pótlását kell, hogy szolgálja. Ugyanígy feltételezhető, hogy több ingyenesen átvett vagy használt eszköz jelenlegi értékét rosszul mutatják a beszámolók. Ennek következtében több probléma adódik:

- A működési költségek nem tartalmaznak valós adatokat. Egyes, ma még használatban lévő eszközök amortizációja nincs jelölve, ami a költségeket növelné, miközben a karbantartásként elszámolt összegek közül egyesek értéknövelő beruházások, amelyek csökkentik a költségeket.
- A már „nullára írt” eszközök pótlására nem képez a társaság megfelelő tartalékot. Az esedékessé váló pótlásuk költsége előre nehezen tervezhető.

A fenti problémák kiküszöbölésére a tárgyi eszközök teljes listáját újra kell leltározni és értékelni. Az eszközök hátralevő élettartamuk alatt az arányos amortizáció visszairására nincs érdemleges lehetőség. A 2011. évi mérleg szerint a műszaki eszközök értéke (ide tartoznak a színháztechnikai eszközök is) 11.509 eFt-ra van beállítva. Amennyiben a teljes eszközállomány pótlásra fog szorulni, annak költsége előre pontosan kalkulálható kell, hogy legyen. A jövőben ezért a jelenlegi eszközök esetén céltartalékot kell képezni, a jövőbeni beszerzések esetén az amortizációs szabályzatot felül kell vizsgálni, hogy a valósághoz közelebb álló értékeket mutasson mind a tárgyi eszközök értéke, mind amortizációjuk esetén. A TRAFÓ jelentős pénzügyi tartalékait – a már említett likviditási biztonság mellett - éppen ezen tárgyi eszközök közeljövőbeli pótlási igénye indokolja.

### ***Program- és projektalapú tervezés***

A vezetői döntések egyik legfontosabb alapját a pénzügyi kimutatások nyújtják. A programokról való döntés során a generált bevételeknek, a szükséges forrásoknak fontos szerepük van. Minél pontosabban határozzuk meg a költségeket, gazdaságilag annál optimálisabb döntést tudunk hozni. A TRAFÓ bevételeit és kiadásait jelenleg program, és működési költségekre osztja, ami nem biztosít pontos alapot a vezetői döntések meghozatalára.

Vezetésem alatt a TRAFÓ szigorú projektalapú tervezést fog folytatni. A vezetéstámogató, elsősorban informatikai rendszereket képessé kívánom tenni arra, hogy pontosan meghatározzák az egyes projektek költségeit és bevételeit, arányosítottan tartalmazva a működési költségeket is. A rendszernek képesnek kell lennie arra, hogy kimutassa egy-egy program teljes költségét és forrásának szerkezetét. Az alkalmazásnak képesnek kell lennie az adott program esetén bemutatni a következőket:

- **generált bevételek**
  - program speciális pályázati támogatása;
  - jegybevétel;
  - arányos társaságiadó-visszatérítés.
- **támogatás**
  - fenntartói;
  - egyéb általános.
- **kiadások**
  - közvetlen költségek;
  - ráosztott működési költségek.

További adatok kezelésével figyelembe tudjuk venni és értékelni az adott program esetében az alábbiakat:

- egy fő nézőre eső fenntartói támogatás;
- a költségek szerkezete, amelyben a művészek részére kifizetett összegek előnyt kell, hogy élvezzenek;
- A technikai és humán erőforrások maximális kihasználása.

A rendszer fő előnye, hogy képes integráltan megvalósítani a következő gazdasági szempontokat:

- tervezés;
- végrehajtás;
- ellenőrzés, controlling, monitoring;
- értékelés;

### ***Befektetés***

A TRAFÓ vezetőjeként a pénzügyi eszközök éven túli átcsoportosítása – a fent, tartalék címszóval részletezett elveket leszámítva – nem feladat; ilyen jellegű döntések meghozatala elsősorban a fenntartó Fővárosi Önkormányzat felelőssége. Alapvetően abból az elvből kell kiindulnom, hogy a fenntartó adott évi támogatása az adott évi működésre és programra kell, hogy fordítódjék. Mindemellett a TRAFÓ számára a hosszú távú építkezés elengedhetetlen. Ez megfelelő közönségépítést jelent, jól felépített marketingstratégiát a nézők oldaláról. Eközben a nemzetközi és hazai partnerhálózat művészeti oldalról befektetés, amelyek anyagi értelemben is megtérülnek.

### ***Pályázatok***

A pályázatok, finanszírozott programokban való részvétel a TRAFÓnak már az elmúlt években is hozzátartozott az alapműködéséhez, noha az elmúlt időszakban a sikeres nemzetközi pályázatok, partnerségek száma csökkent. Vezetésem alatt a TRAFÓ pályázati forrásbevonó képességét növelni kívánom, erősítve azt a korábbiakban ki nem használt területeken is:

- Nemzetközi pályázatok: Partnerségek keretében a nemzetközi forrásokat kívánjuk elérni: Európai Unió Kultúra Programok (EACEA), Európai Kulturális Alap (ECF), Visegrád Alap, Európai Unió Civil Programok (EACEA), Ázsia-Európa Alap (ASEF), határokon átnyúló társulások stb.



- Hazai területen a minisztérium (EMMI), Budapest Kulturális Alap, Nemzeti Kulturális Alap stb.

A nemzetközi kulturális tevékenység során kiemelten számítok a külföldi országok nagykövetségeire, kulturális intézményeire, határon túli magyar fellépők esetén a Bethlen Gábor Alap támogatására. Ezen források segíthetnek a nemzetközi programstruktúra színesítésében, miközben segítségükkel a hazai előadókra is többet tudunk fordítani.

Az eddig gyakorlattól eltérően pályázni kívánok olyan, elsősorban nem a kulturális területet érintő forrásokra, mint:

- Új Széchenyi Terv;
- TÁMOP-pályázatok;
- Határokon átnyúló gazdasági pályázatok.

Ezen források elsősorban speciális programokban nyújthatnak segítséget, így pl. szociális programok kulturális alapú megközelítése, kortárs kulturális szervezetek gazdasági kapacitásbővítése, infrastruktúra-fejlesztés, stb.. Ezen források alkalmasak arra, hogy az intézményben meglévő magas szakmai tudást szélesebb körben, akár az intézmény falain kívül is felhasználjuk úgy, hogy ehhez további forrásokat tudunk rendelni.

### **Szponzoráció**

Eddigi munkáim során olyan programokat, eseményeket szerveztem, olyan intézményeknél dolgoztam, ahol a szponzoráció meghatározó bevételi forrás volt. Ahogyan a marketing tervben bemutatásra került, a szponzorációra hangsúlyt kívánunk fektetni. Gazdasági tervezés során a szponzorációt két módon vesszük figyelembe:

- működési szponzoráció, amely a teljes működés költségét csökkenti;
- programhoz kapcsolódó szponzoráció, amelyet az adott program tekintetében számolunk el bevételként.

A szponzorációs források bevonása mindenképpen nehéz feladatnak ígérkezik. Egyrészt a hazai kulturális életben a szponzorációnak, mecenatúrának nincsenek hagyományai, másrészt a világgazdaság általános állapota sem biztató e tekintetben. Ki kell emelni, hogy az Előadó-művészeti Törvény 2015-ig biztos segítséget nyújt a kulturális szervezeteknek. Mindemellett fontos, hogy a társaságiadó-visszatérítés mellett a támogatókat más formában is megszólítsuk, a forrásokat más csatornákon is bevonzzuk. Ennek érdekében speciális, a szponzorokat megcélzó tevékenységeket terveznek, mint például:

- szponzorvacsorák;
- konferenciák a fundraising, mecenatúra témakörben;
- cégvezetők meghívása egyes előadásokra;
- dolgozói jegyek, kedvezmények, zártkörű céges előadások.

A szponzorok megszólítása nem csak a TRAFÓ-nak, hanem a legtöbb hazai intézménynek nehézséget okoz, sőt ez egy általános hiányosság az egész régióban. Ennek fejlesztése érdekében a közeljövőben – a regionális együttműködés keretein belül, annak egyik elemeként – meg kívánom hívni **Michael Kaisert**, a John F. Kennedy Center (Washington D.C., Egyesült Államok) vezetőjét. A tengerentúli kulturális életben a magánszponzoráció az

európainál jelentősebb szerepet játszik, Michael Kaiser pedig a szponzoráció nemzetközileg legelismertebb szakembere. Az ő tudása és tapasztalata a TRAFÓ mellett a partnereken, a hazai kulturális élet általános magánforrást vonzó képességén is segíteni tud.

A pontos gazdasági tervezés segítséget nyújt abban, hogy a szponzoráció megszervezésére, kivitelezésére fordított erőforrásokat, költségeket figyelembe vegyünk, a szponzoráció valós értékét feltárjuk. Így a szponzorációs együttműködések a vezetői döntések során megalapozott háttérrel kapnak. A **fundraising**nek – vagyis magánszektorból származó alternatív források előteremtésének - a szponzorációhoz hasonlóan és annak részeként szintén nincs hagyománya itthon. Fontos lenne cégvezetők meghívása előadásokra, illetve egy-egy neves művészrel és lehetséges befektetővel úgynevezett fundraising-vacsora szervezése annak érdekében, hogy a jövőbeni befektető valós kapcsolatot alakíthasson ki a művészvilággal, amelyhez feltehetően vonzódik, ám csak homályosan, elvontan, a távolból ismeri.

### ***Vállalkozói bevétel***

A TRAFÓ non-profit gazdasági társaságként az alaptevékenységének szolgálatában, működésével összefüggésben vállalkozói tevékenységet is végez. Ennek legszemléletesebb példája az alagsori „Mappa Club” bérbeadása. Emellett a meglévő infrastruktúrák gazdaságos kihasználása érdekében nem zárkozhatunk el a bérbeadástól, amelynek két formája van:

- **profitorientált bérbeadás** – kulturális, de közvetlenül nem profilba vágó, alapító okirat szerint tevékenység céljára (pl. filmforgatás stb.);
- **költség alapú bérbeadás** – alapító okiratnak megfelelő célokra. Ilyen a tárgyi eszközök, ingatlan csökkentett árú, önköltség-alapú bérbeadása művészek, társulatok számára.

A jövőben a **merchandising** megjelenésével a TRAFÓ vállalkozói tevékenységeinek körét bővíteni kívánom. A vállalkozói tevékenység természetesen az alapfeladat ellátása alá rendelődik. A merchandising a marketing-tevékenységet, a bérbeadás pedig a rendelkezésre álló források maximális kihasználását segíti elő.

A TRAFÓ KMH Nonprofit Kft. 2012-2017. évi üzleti tervének megalkotása folyamán az elérhető adatokból indultam ki. Emellett figyelembe vettem a pályázatom többi részében kifejtett elveket és célokat, különös tekintettel a gazdasági fejezetre. Az üzleti terv megalkotása során az óvatosság elvét követtem, azaz a bevételeket alul-, a kötelező kiadásokat a takarékoság elve mellett felülterveztem. A tervezés során egyrészt figyelembe vettem a 2011. évi tényszámokat, másrészt a 2012. évi költségvetési tervet.

A TRAFÓ jelenlegi működési formáját - a törvényi előírásoknak megfelelően - 2009-ben átalakulással érte el. Jelenleg jelentős eredménytartalékkal rendelkezik, amely biztosítja hosszú távú működését, így az alapító tőkeemelésére nincs szükség.

Az alábbiakban négy táblázatban az alábbiak kerülnek bemutatásra:

- Költség- és bevétel szerkezet, készpénzállomány változása és a beruházásokra fordított pénzeszközök éves bontásban, indoklással;
- Eredménykimutatási-terv;
- Mérleg-terv;
- Cash-flow kimutatás.

Az összehasonlíthatóság okán a 2011. évi tényadatok és a jelenleg elfogadott, 2012. évi tervek is bemutatásra kerülnek. A pályázati kiírás alapján az új ügyvezető munkába állásának dátuma 2012. július 1-je, így a 2012. évi költségvetési terven csak kisebb módosításokat végeztem, aminek két indoka van:

- A 2012. évi költségvetés – elveimmel ellentétes módon – veszteséget mutat üzemi szinten, a tartalékok reálértéken történő csökkenését mutatja;
- A 2012. évi költségvetési terv 20.000 eFt eredményfelhasználást jelöl meg, ami ugyan a mérlegben nem jelenik meg és egyéb bevételként kerül elszámolásra, de feltételezhetően a tartalékok további felhasználását jelenti.









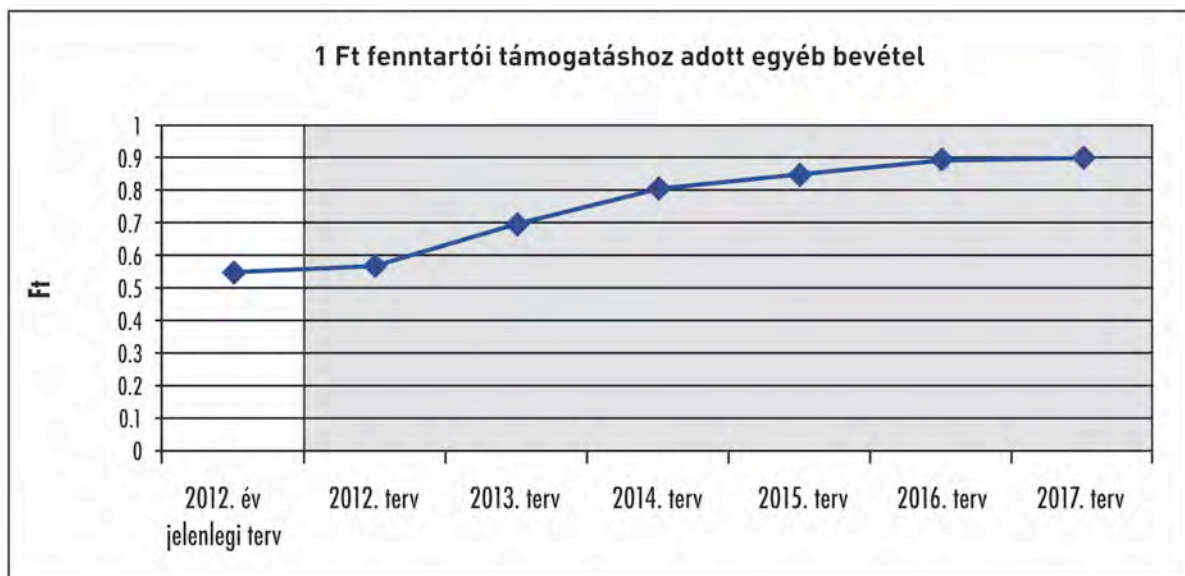
A gazdasági terv alapján ki kell, hogy emeljek olyan pár fontos elemet, amelyek az eredményes működést, a megfelelő gazdasági vezetést biztosítják.

### **Társaságiadó-visszatérítés**

Terveimben az Előadó-művészeti Törvény alapján a társaságiadó-visszatérítés, -jóváírás kiemelt szerepet játszik. A jelenlegi törvényi szabályozás a kedvezményt 2015. december 31-ig biztosítja a vállalkozások számára. Reményeim szerint ez a rendszer 2016-tól is megmarad. Amennyiben azonban mégis megszűnik a kulturális intézmények támogatásának e formája, a TRAFÓ vezetőjeként a szponzorációs bevételek növelésével kívánom a kieső forrásokat pótolni, a jelenleg meghatározott gazdasági pályát fenntartani.

### **Fenntartói támogatás aránya**

A TRAFÓnak a Főváros nem csak a tulajdonosa, de a működését biztosító legjelentősebb támogatója is. Annak érdekében, hogy a tulajdonos elvárásainak megfeleljünk, a hozzájárulás mellé a lehető legnagyobb arányban kívánok egyéb forrásokat bevonni, elsősorban pályázati és egyéb támogatásból, valamint jegybevételből. A lent található grafikonból jól látható, hogy a 2012. évi üzleti terv alapján jelenleg a TRAFÓ 2 Ft fenntartói támogatáshoz 1 Ft egyéb bevételt (egyéb támogatás, jegyárbevétel stb.) tud hozzátenni. Ideálisnak látnám az 1 Ft-hoz 1 Ft elv elérését, azaz hogy a fenntartói támogatást „megduplázva” az alapítói célokra egyéb forrásokból ugyanakkora bevételt tegyünk hozzá, mint a Főváros. Ennek érdekében a nem fenntartótól érkező bevételek arányát folyamatosan ehhez kívánom közelíteni.





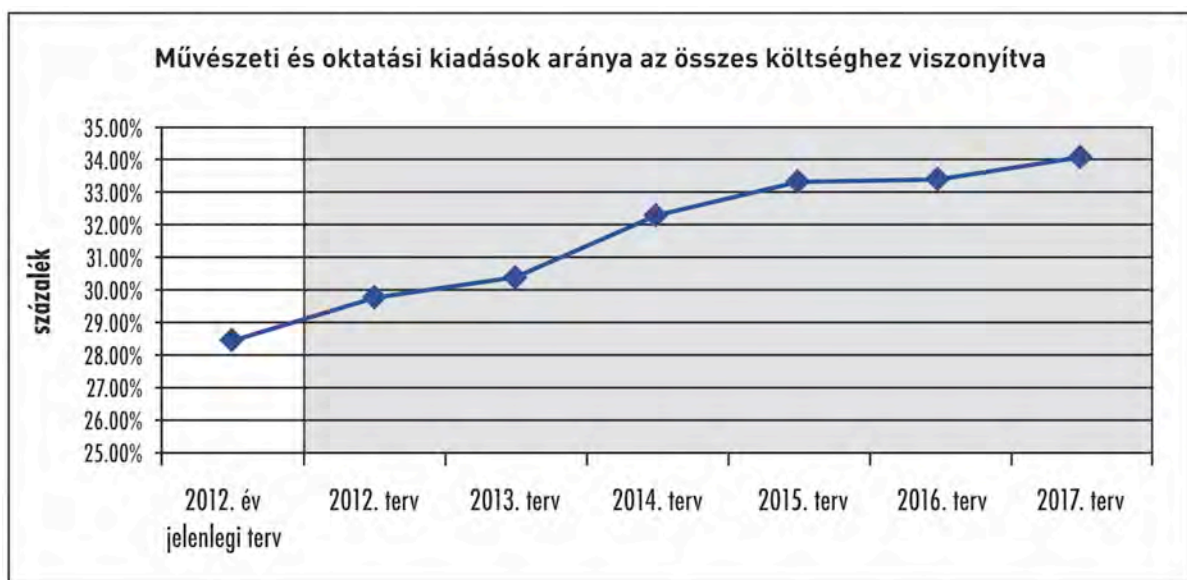
## Likviditást biztosító készpénzállomány

Ahogy a gazdasági tervben bemutatásra került a biztos, kiszámítható működés garanciája a likviditást biztosítja. Ennek érdekében a tervekben folyamatosan törekedtem a megfelelő készpénzállomány fenntartására.



## Művészeti és oktatási kiadások

A TRAFÓ egyik, alapítói okiratban és a közszolgáltatási szerződésben is rögzített fő célja a művészek és művészettel foglalkozó szakértők bemutatása és támogatása. Ennek megfelelően, a gazdasági tervek között is jelzett módon a TRAFÓnak célja a kiadások között minél magasabb arányban a művészek részére közvetlenül kifizetett díjak növelése, a költségvetésben a művészeti és az oktatási díjak arányának emelése. A 2012. évi tervek alapján az összes kiadás között ez alig haladja meg az ¼-et, míg 2017-re a terveim szerint az 1/3-ot is meg fogja haladni.



## ***Egyéb megjegyzések***

A költségvetés megtervezésekor a hatályos számviteli előírásokat vettem figyelembe. Az amortizációs anomáliák elkerülése érdekében az amortizációra vonatkozó szabályozás módosítását kezdeményezni fogom a fenntartónál, annak érdekében, hogy a tárgyi eszközök a valós (használati) értéken legyenek nyilvántartva.

A költségvetés megtervezése során a tervezett jövőbeni pályázatokat csak kisebb mértékben vettem figyelembe. Ennek oka, hogy tervezésük jelentős bizonytalanságot hordoz, miközben a gazdálkodási mutatókat lényegesen nem változtatják, hiszen célzott támogatások, azaz hatásuk megegyezik a bevételi és a kiadási oldalon. Nem 100%-ban finanszírozott pályázatok esetében a biztosítandó önrészt a TRAFÓ egyébként is tervezett program- és/vagy működési költségével tudjuk biztosítani, a pályázat megvalósításával születő produkció pedig a programba épül.

Az alábbiakban azoknak az intézményeknek és művészeknek, illetve társulatoknak a felsorolása következik - a teljesség igénye nélkül -, akikkel a Szigetnél és a Pécs2010 Európa Kulturális Fővárosa-projekt kapcsán együttműködtem. Hasonló szellemiségben képzelem el a TRAFÓ esetében is az együttműködő partnerek kiválasztását. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az alábbiak mindegyike TRAFÓ-kompatibilis produkcióval rendelkezik. Inkább azt szeretném ezzel demonstrálni, hogy a művészetek milyen különböző területeinek képviselőivel dolgoztam együtt eddigi munkáim során.

- 1 Accrorap (F)
- 2 Ache (RU)
- 3 Adrian Schvarzstein (ES)
- 4 Aérea Negrot (D-VEN)
- 5 Állami Népi Együttes
- 6 Andrey Kolotenko (UKR)
- 7 Angika Dance Company (UK-IND)
- 8 Architects of Air - Luminarium
- 9 Arcipelago Circo Teatro (I)
- 10 Artus
- 11 Ash Contemporary Dance (USA)
- 12 Bácskai Júlia pszichoszínháza
- 13 Bahri Ben Yahmed (TUN)
- 14 Ballet Maribor (SLO)
- 15 Ballet National de Marseille (F)
- 16 Ballet Preljocaj (F)
- 17 Baltazár Színház
- 18 Bängditos (D)
- 19 Baranya megyei Múzeumok Igazgatósága
- 20 Bárka Színház
- 21 Baross Imre Artistaképző
- 22 Beregszászi Illyés Gyula Magyar Nemzeti Színház
- 23 Bill Young (USA)
- 24 Bóbita Bábszínház
- 25 Bozsik Yvette Társulat
- 26 Buchty a Loutki (CZ)
- 27 Budapest Tánciskola
- 28 Caesar Twins (D)
- 29 Camerino 4 (MEX)
- 30 CandoCo (UK)
- 31 Chamber Made Opera (AUS)
- 32 Chrome (AUS)
- 33 CIRCA (AUS)
- 34 CNAC - Centre national des arts du cirque (F)
- 35 Colin Poole Dance Group (UK)

- 36 Compagnie Chatha (F)
- 37 Compagnie Choréam (F)
- 38 Compagnie Chute Libre (F)
- 39 Compagnie Marie Chouinard (CAN)
- 40 Compagnie Révolution (F)
- 41 Compagnie Thor (B)
- 42 Corpus (CAN)
- 43 Danza Combinatoria (Cuba)
- 44 Danza Contemporánea de Cuba (Cuba)
- 45 Danza del Alma (Cuba)
- 46 DanzAbierta (Cuba)
- 47 Divadlo Continuo (CZ)
- 48 Divadlo Drak (CZ)
- 49 Duda Éva
- 50 Duna Művészegyüttes
- 51 DYNAMOGÈNE (F)
- 52 Eitetsu Fu-un No Kai (JAP)
- 53 Élőkép Színház
- 54 Emir Kusturica (SRB)
- 55 Ennio Marchetto (I)
- 56 Eszenyi Enikő
- 57 Eva Yerbabuena Ballet Flamenco (ES)
- 58 fabrik Company (D)
- 59 Fehér Ferenc
- 60 Feria Musica (B)
- 61 Flatfoot Dance Company (Dél-Afrika)
- 62 Frenák Pál Társulat
- 63 Georg Traber Produktion (CH)
- 64 Georges Momboye Company (F)
- 65 Gergye Krisztián
- 66 Grupo Puja! (ARG)
- 67 Győri Balett
- 68 Hafiz Dhaou (TUN)
- 69 Hiroaki Umeda (JAP)
- 70 Hofesh Shechter (IL-UK)
- 71 Hólyagcirkusz
- 72 Horváth Csaba
- 73 Iparművészeti Múzeum
- 74 Ivo Dimchev (BG)
- 75 Janus Egyetemi Színház
- 76 Katona József Színház
- 77 Kecskeméti Katona József Színház
- 78 Kinetic Theatre Company (AUS)
- 79 Király Tamás
- 80 Kitonb (I)
- 81 Konrad Fredericks (UK)

- 82 Kovalik Balázs
- 83 Közép-Európa Táncszínház
- 84 Krétakör
- 85 La Baldufa (ES)
- 86 La Clique
- 87 LA Dance Company
- 88 La Fura dels Baus (ES)
- 89 Lajkó Félix
- 90 Lee K. Dance (KOR)
- 91 Leni-Basso Dance Company (JAP)
- 92 Les Ballets C. de la B. (B)
- 93 Les FarFadais (F)
- 94 Ludwig Múzeum
- 95 Magyar Nemzeti Balett
- 96 Marcel.Li Antúnez Roca (ES)
- 97 Marco Pelle - New York Ballet (USA)
- 98 Mariko Dance Theatre (JAP)
- 99 Márkusínház
- 100 Martin Rentería (MEX)
- 101 Medence Csoport
- 102 Méhek (Méhes Csaba)
- 103 Mercan Dede Secret Tribe (TR)
- 104 MODEM
- 105 Moholy-Nagy Művészeti Egyetem
- 106 Motionhouse (UK)
- 107 Mozgó Ház Társulás
- 108 Múcsarnok
- 109 Művészetek Palotája
- 110 Nagy József Regionális Kreatív Műhely, Magyarkanizsa
- 111 Nelson Reguera Perez (Cuba)
- 112 Nicolas Frize (F)
- 113 Noa Dar (IL)
- 114 O Ultimo Momento (P)
- 115 Orlai Produkciós Iroda
- 116 Pan.Optikum (D)
- 117 Pataky Klári
- 118 Pavel Vangeli (CZ)
- 119 Pécsi Balett
- 120 Petőfi Irodalmi Múzeum
- 121 Pinczehelyi Sándor
- 122 Pintér Béla Társulat
- 123 PopEyed (AUS)
- 124 Radu Stanca Nemzeti Színház, Nagyszeben (RO)
- 125 Random Dance (UK)
- 126 Raphaël Kaney (F)
- 127 Réti Anna

- 128 Sahar Azimi (IL)
- 129 Samuel Tétreault - Les 7 doigts de la main (CAN)
- 130 Sarruga Produccions (ES)
- 131 Sheketak! (IL)
- 132 Sienta la Cabeza (ES)
- 133 Snuff Puppets (AUS)
- 134 Soit (B)
- 135 Sopsits Árpád - Horváth Csaba (Passió)
- 136 SPACE Színház
- 137 State Opera of South Australia (AUS)
- 138 State Puppet Theatre, Plovdiv (BG)
- 139 Stockholm 59° North (S)
- 140 Strange Fruit (AUS)
- 141 Szabadkai Kosztolányi Dezső Színház - Urbán András
- 142 Szegedi Kortárs Balett
- 143 Szegedi Nemzeti Színház
- 144 Szépírók Társasága
- 145 Szépművészeti Múzeum
- 146 Színház- és Filmművészeti Egyetem
- 147 Szivkov Alekszandr
- 148 Szkéné Színház
- 149 Táncoló dervisek az isztambuli Galata templomból
- 150 Tanztheater Wuppertal - Pina Bausch
- 151 Táp Színház
- 152 Teatr Ósmego Dnia (PL)
- 153 Teatro Capriccio Sátorszínház
- 154 Teatro de Autómatas (ES)
- 155 Thália Színház
- 156 The Finger Players (SGP)
- 157 The Forman Brothers Theatre (CZ)
- 158 The Necessary Stage (SGP)
- 159 The Tiger Lillies (UK)
- 160 Theater Titanick (D)
- 161 Thesele Company (Dél-Afrika)
- 162 Tim Foolery (UK)
- 163 Transe Express (F)
- 164 TranzDanz
- 165 Tr'espace (F)
- 166 Tricycle (ES)
- 167 Tuniszi Cirkusziskola (TUN)
- 168 Tünet Együttes - Szabó Réka
- 169 Uhrik Dóra
- 170 Válaszút táncegyüttes
- 171 Vertigo Dance Company (IL)
- 172 Vietnámi Nemzeti Vízi-bábszínház
- 173 Wazovol (B)

- 174 Yann Tiersen (F)
  - 175 Yukiko Nakamura (JAP)
  - 176 Zala táncegyüttes
  - 177 Ziya Azazi (TR)
-

A pályázatomban megírásának folyamata során ismét meggyőződhettem arról, mennyire lelkesítő, ugyanakkor komplex feladat egy olyan kivételes és példaértékű intézmény helyes vezetése, mint amilyen a TRAFÓ. Nyilvánvaló, hogy igazgatása teljes embert igénylő feladat egyrészt az összetett programstruktúra, másrészt a kiegyensúlyozott gazdasági működés, harmadrészt pedig az alkalmazottak munkájának nyomon követése okán. Az e pályázatban szereplő program **hosszú távú**, elképzeléseimnek egy része nem valósítható meg azonnal, sőt bizonyos részletek megvalósításához, **az eredmények kifutásához akár tíz év is szükséges**, beindításuk ugyanakkor aktuális. Elképzeléseim természetesen nem kőbe vésett fogadalmak. Noha megvalósítási szándékuk rendkívül erősen jelen van a terveimben, nyilvánvaló, hogy számos külső tényezőt nem alakíthatok kedvem szerint. Mindössze bízom abban, hogy a körülmények lehetővé teszik a fenti koncepció maradéktalan megvalósítását.

A megírás során és különösen a példák említésekor tudatosan kerültem, hogy bárkinek is ígéretet tegyek. Ilyen értelemben a példák inkább a szemléletemet kívánják alátámasztani, és bár az ott említett alkotók, formációk nagy részével szívesen dolgoznék együtt, nem garantálhatom a számukra, hogy együttműködésünk esetleges kinevezésemet követően rögtön megkezdődhet. Egy vezetői poszt betöltése előtt egyértelmű elköteleződéseket vállalni felelőtlenségnek tűnt a számomra. Emellett a TRAFÓ nem repertoár-színház, így igazgatása talán még dinamikusabb ez utóbbinál. Azáltal, hogy a legfrissebb vonulatokat kívánja bemutatni, még jobban kitett a világban megfigyelhető gyors tendenciaváltozásoknak, ami azt is eredményezi, hogy mindig a lehető legújabb eredményekből kell kiindulni. Ami ma érvényes, három év múlva ki tudja, mit jelent majd.

Végezetül **szeretném megköszönni** azoknak a **barátaimnak és kollégáimnak** a lelkes segítségét, akikkel a pályázatírás folyamán bármikor szabadon és őszintén konzultálhattam, számíthattam észrevételeikre és biztatásukra. Az Ő támogatásuk nélkül ez a pályázat nem születhetett volna meg.

Budapest, 2012. május 31.

Kardos József



1. Szakmai önéletrajz
2. Egyetemi diploma másolata
3. Nyelvvizsga bizonyítvány
4. Erkölcsei bizonyítvány
5. Nyilatkozat a pályázati anyag nyilvánosságra hozásáról
6. Nyilatkozat az összeférhetetlenség fennállásáról
7. Nyilatkozat a vagyonyilatkozati kötelezettség vállalásáról
8. Nyilatkozat a pályázati anyag hitelességéről
9. Nyilatkozat és Kérelem a szakirányú végzettség alóli felmentésről
10. Sziget Kft. cégkivonata
11. **Gerendai Károly** és **Szép Fruzsina** - Sziget Kft. szakmai ajánlása
12. **Páva Zsolt**, Pécs megyei jogú város polgármesterének ajánlása
13. **Dóka Tibor Gyula**, ügyvezető igazgató - Hungarofest Nonprofit Kft. ajánlása
14. **Erős Balázs**, művészeti vezető - MU Színház együttműködési nyilatkozata
15. **Gőz László** - Budapest Music Center ajánlása
16. **Káel Csaba** ajánlása
17. **Bencsik Barnabás**, igazgató - Ludwig Múzeum ajánlása
18. **Englert Róbert**, igazgató - Forum Hungaricum Nonprofit Kft. támogató levele
19. **Urbán András**, igazgató - Kosztolányi Dezső Színház (Szabadka) támogató levele
20. **Béres László**, igazgató - Figura Stúdió Színház (Gyergyószentmiklós) támogató levele
21. **Bognár Attila** - A38 Nonprofit Kft. ajánlása
22. **Csordás Tamás** és **Nagy Zoltán** - SÍN Kulturális Központ támogató levele
23. **Dirk Hesse**, ügyvezető igazgató - Tanztheater Wuppertal - Pina Bausch ajánlása
24. **Rosa Arnaiz**, projekt igazgató - La Fura dels Baus ajánlása
25. **Angelin Preljocaj**, igazgató-koreográfus - Ballet Preljocaj ajánlása
26. **Frédéric Flamand**, igazgató-koreográfus - Ballet National de Marseille ajánlása
27. **Pinczehelyi Sándor** képzőművész ajánlása
28. **Uhrik Dóra** táncművész ajánlása
29. **Mirna Žagar** - Hrvatski Institut za Pokret i Ples (Zágráb) támogató levele
30. **Šarka Ondrišová** - Elledanse (Pozsony) támogató levele
31. **Lucia Simaskova** - Teatr Novogo Fronta (Prága) támogató levele
32. **Matjaž Farič** - Flota (Muraszombat) támogató levele