

KABÓCA BÁBSZÍNHÁZ IGAZGATÓI PÁLYÁZAT

**EGYÜTT EGYMÁSÉRT ÉS A
KÖZÖSSÉGÉRT**

Készítette:
Szöke Kavinszki András

VESZPRÉM
2022.08.30.

Tartalomjegyzék

PREAMBULUM	4
MISSZIÓ.....	5
1. A BÁBSZÍNHÁZ KÖRNYEZETE ÉS A FEJLŐDÉSÉRE TETT JAVASLATOK	7
1.1. VESZPRÉM MJV KULTURÁLIS KÖRNYEZETE	7
1.2. A KABÓCA BÁBSZÍNHÁZ TÁGABB KÖRNYEZETE	11
1.2.1. <i>Határon túli partnereink</i>	12
1.2.2. <i>Nemzetközi partnereink</i>	13
1.2.3. <i>A bábszínház célcsoportjai</i>	14
2. INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA	18
2.1. INFRASTRUKTURÁLIS SZERKEZET	18
2.1.1. <i>Új Épület</i>	18
2.1.2. <i>Eszközfejlesztések</i>	20
2.2. AZ INTÉZMÉNY HUMÁNERŐFORRÁSA	21
2.2.1. <i>A Társulat</i>	21
2.2.2. <i>Teszt. Változásokra tett javaslatok</i>	23
2.2.3. <i>Intézményvezetői dilemmák</i>	25
3. MŰVÉSZETI PROGRAM	27
3.1. MŰVÉSZETI HITVALLÁS	27
3.2. SZAKMAI PROGRAM	27
3.2.1. <i>Évadterv</i>	29
3.2.2. <i>Tematikus programok indítása</i>	31
4. AZ INTÉZMÉNY TEVÉKENYSÉGE	32
4.1. ALAPMŰKÖDÉS	32
4.1.1. <i>Csereelőadás program</i>	32
4.1.2. <i>Koprodukciónak</i>	33
4.1.3. <i>Műhelymunkák/Workshopok</i>	33
4.1.4. <i>Színháznevelési/színházpedagógiai program</i>	34
4.1.5. <i>Magyarországi fesztiválszereplések</i>	35
4.2. SAJÁT FESZTIVÁLOK	35
4.2.1. <i>Kabóciádé Családi Fesztivál</i>	35
4.2.2. <i>Mesefesztivál</i>	36
4.3. NAGYVÍVŰ PROJEKTJEINK	37
4.3.1. <i>EKF 2023</i>	37
4.3.2. <i>Színházi Olimpia 2023</i>	38
5. GAZDASÁGI STRATÉGIA	40
5.1. SZŰK KERESZTMETSZET	40
5.2. JEGY ÉS BÉRLETRENDSZER	42
5.2.1. <i>Bérletek alakulása</i>	43
5.2.2. <i>Jegyárak</i>	44
5.3. ELŐADÁSOK MEGTÉRÜLÉSI RÁTÁJA	45
5.3.1. <i>A „bevétel – támogatás – pályázat” kényes egyensúlya</i>	46
5.4. PÁLYÁZATOK.....	47
5.4.1. <i>Meghatározó pályázatok</i>	48
5.4.2. <i>Pályázatok eredményei</i>	49
5.4.3. <i>Rendkívüli pályázataink</i>	49
5.5. TÁRSULATI BÉREK.....	50

5.5.1.	<i>Pályázatokból származó plusz jövedelmek</i>	50
5.6.	MARKETINGSTRATÉGIA BEMUTATÁSA	51
5.6.1.	<i>Marketing célok:</i>	51
5.6.2.	<i>Marketing eszközök és arculati elemek</i>	52
5.6.3.	<i>Javaslatok a fogyasztói preferenciák megismeréséhez</i>	54
5.6.4.	<i>Az intézmény arculatának elemzése és fejlesztési javaslatok</i>	54
6.	ZÁRSZÓ	56
	JEGYZETEK	3
	ÁBRAJEGYZÉK	3
	TÁBLÁZATJEGYZÉK	3

PREAMBULUM

1992 -ben Sarkadi Nagy László és Végh Zsolt a Kabóca Bábstúdió létrehozásával fektették le az alapjait annak a városi bábszínháznak, amely ma a Kabóca Bábszínház nevet viseli. 1994 -ben rendezték meg az első Kabóciádét Családi Fesztivált, amely az évek során gyermek összművészeti fesztivállá vált, fesztiválregisztrációval rendelkezik, valamint 2009 -ben Minősített Fesztivál címet kapott. A két alapítótag távozása után Kovács Gáborján, majd Székely Andrea egyengette a bábszínház útját. Nekik meg a Kabócában a kezdetek óta, tehetséggel és alázattal szolgáló megannyi embernek köszönhető, hogy bábszínházunk tavaly ünnepelhetette 20. jubileumi évadát.

Az elmúlt öt évben sikerült felhívunk magunkra a szakma és a közönség figyelmét:

- egyre színvonalasabb előadások
- rendezvényeinken új közönségréteg megszólítása
- a Kabóciádé Családi Fesztivál látványos fejlesztése
- sikeres koprodukciónok
- határon túli és nemzetközi kapcsolatok bővítése
- zöld értékek felvállalása, környezettudatos működés
- nyitott, kommunikatív, kapcsolatteremtő színházvezetés
- pályázati bevételeink megsokszorozása
- eszközbeszerzéseink értékének többszörös növekedése
- új mikrobusz, valamint hang és fénytechnikai eszközök teljes cseréje
- áprilisban átadásra kerülő saját önálló épület

Az elért eredményeket meg kell becsülni és konszolidálni, ezekre alapozva pedig olyan új művészeti célokat megfogalmazni, amelyek a jelen kor kihívásaira reagál és amelynek valamennyien nyertesei vagyunk. Arra törekszünk, hogy megtartsuk közönségünket és új rétegeket szólítsunk meg, anélkül, hogy kompromisszumokat kötnénk a minőség rovására.

Pályázatom jellegét az intézmény folyamatosan változó külső és belső környezeti tényezői határozzák meg, amely ismertetéséhez elkerülhetetlen az elmúlt időszak eredményeinek és kudarcainak felvázolása. Olyan adatokat és mutatókat igyekszem ismertetni, amelyek kellő relevanciával bírnak a helyzet feltárásához és hozzájárulnak a folyamat áttekintéséhez, valamint érzékelteti a motivációmat, a bábszínház jövőjéről alkotott elképzelésemet.

Minden folyamat a saját dinamikáját követi, egy nagyobb rendszer részeként pedig minden mindennel összefügg, örök mozgásban és tökéletes egyensúlyban van. Ezért a pályázatom is ezt a mintát követi.

MISSZIÓ

*„Ha csak lehet, játszik a gyermek.
Mert végül a játék komolyodik munkává.
Boldog ember ki a munkájában megtalálja,
a valamikori játék hangulatát”
(Sütő András)*

A Kabóca Bábszínház célja a magyar kultúra terjesztése, a magyar kulturális identitás és magyarságtudat megőrzése. Ennek megfelelően műsortervünk a hagyományőrzés, a klasszikus és kortárs magyar irodalmi művek, valamint a népmese elemeire épül. A Kabóca Bábszínház egy élő színház kíván lenni, amely felébreszti a nézőben a művészi esztétikum iránti vágyat miközben a bábművészet eszközeivel a sokszínűséget hirdeti és Szépséget közvetít.

Olyan alkotókkal szeretnénk műhelymunkákban részt venni, akik fiatalok bevonásával kívánnak dolgozni a fiatalokért, mert ők képesek újrafogalmazni és újjáteremteni a lét csodáját. Kortárs szövegek feldolgozásával, friss dramaturgiák alkalmazását preferáljuk, hogy a felvetett témák révén egy a jelen társadalmi kérdésekre reagáló közösségi színházi funkció betöltése váljon lehetővé. A bábszínház egyrészt katalizátorként működik a fiatalok nevelésében, a kulturális fogyasztói igények teremtésének folyamatában, másrészt a fiatalok bevonásával, a színház által maguk is részesei lehetnek a kulturális értékteremtésnek és terjesztésnek.

Mindezt pedig kiegészíti egy aktív társadalmi szerepvállalás, a nemzetközi nyitás és a családokkal való közvetlen kapcsolat. Közösségünkkel szorosan együttműködve találhatjuk meg azt a működési formulát, amely összehangolja a közönség igényeket a szakmai irányelvekkel, vagyis egyszerre nevel és szórakoztat. Legyen bármilyen értékes is egy előadás, félreérthető vagy teljességgel értelmezhetetlen lehet, ha a megfejtéséhez a néző nem rendelkezik megfelelő kulccsal. Más szavakkal, a színháznak létre kell hoznia azt a közönséget, amely kritikusan tudja értékelni az előadásokat.

A közönség nem csupán a sorozatos előadások által formálódik, párbeszédet szükséges kialakítani, olyan találkozásokra adni lehetőséget, amely során más megközelítésben tárgyalunk a színházról és annak szerepéről. Ezért a bábszínházi repertoárnak változatosnak és sokszínűnek kell lennie, amely a különböző korosztály igényeihez igazodik. Mit? Hol? Kinek? Ezek a kérdések határozzák meg a művészi tevékenység irányát és a közönségre gyakorolt hatását.

Hisszük, hogy a bábszínház a kultúra alapvető organikus alkotóelemét képezi, annak szerves része, nem pedig luxuscikk, fölösleges adalék, amely létezése a társadalom számára semleges lenne. Az intézmény küldetése, hogy a színház emberi közösségekre tett jótékony hatását gyakorolja és terjessze. A múltunkból táplálkozva építjük a jövőnket, miközben igyekszünk látható nyomot hagyni az Idő tengelyén, referencia pontot, hogy a bábszínház mindig megtalálhassa az utat a Nézőkhöz.

1. A BÁBSZÍNHÁZ KÖRNYEZETE ÉS A FEJLŐDÉSÉRE TETT JAVASLATOK

A veszprémi Kabóca Bábszínház 2001 óta hivatásos bábszínház, 2012-től pedig központi és önkormányzati vegyes fenntartású kiemelt előadó – művészeti intézményként működik. 2011-ben átvehette a Veszprém Megyei Prima-díjat. A város, a megye és a régió elsőszámú hivatásos bábszínházaként, igyekszünk a múltat és a közösségi értékeket tisztelve, friss, érvényes, és progresszív bábszínházat működtetni.

A hánytatott sorsú Kabóca Bábszínház többszöri székhelyváltoztatás után jelenleg az Agóra Művelődési Központban fejt ki tevékenységét. 297 férőhelyes nagyterme, valamint 90 férőhelyes kamaraterme kihasználatlanul áll rendelkezésre, hozzáférésünk egy színházellenes feltételrendszerhez köthető. Alkudozások árán lehet teremhasználati időpontot egyeztetni, valamint a technikai kiszolgálásért órabérben számolt használati díjat kell fizetnünk, bár felszereltsége megfelel a kor követelményeinek. Állami bábszínházként, az országban egyedülként nem rendelkezünk korlátlan színpadhasználattal!

Ebből a valóságból kitekintve építjük stratégiánkat, és szolgáljuk városunkat meg a közösséget. Bábszínházunk első sorban a veszprémi közönség számára szolgáltat előadásokat, programokat, rendezvényeket, valamint tevékenységünket kiterjesszük Veszprém megye egészére, jelen vagyunk országosan és megmutatkozunk nemzetközi szintén is.

1.1. Veszprém MJV kulturális környezete

A Kabóca Bábszínház mellett számos állami költségvetésből működő előadó – intézmény vesz részt a régió kulturális életében.

- Veszprémi Petőfi Színház
- Veszprémi Pannon Színház
- Pegazus Színház Pápa

Ebben a környezetben igyekszünk helytállni a kulturális versenypiacon, a versenytársak tiszteletben tartása mellett a bábművészet és a kultúra védelmében.

Felélesztettük a kapcsolatainkat, párbeszédet folytattunk a kulturális szféra képviselőivel, és eredményes együttműködésekkel valósítottunk meg.

A közösség értékeinek megóvására, a közös gondolkodásra tett erőfeszítéseinkben, elsődleges helyi partnerünk a **Veszprémi Petőfi Színház**.

- koprodukcióban létrehozott ifjúsági előadások létrehozása: (*Rómeó és Júlia, Bánk*)
- a Kabóca Bábszínház előadásainak, a Petőfi Színház gyermek és ifjúsági bérletbe való beépítése (*Rómeó és Júlia, Bánk, Gréta, Hamupipőke*)
- a rendelkezésünkre álló eszközeink megosztása (mobilszínpad, dobogók, járművek, jelmezek, díszletelemek, maszkok, bábok)
- műhelymunkákban nyújtott segítség (varroda, asztalosműhely, kovácsműhely)
- A Latinovits – Bujtor játékszín, mint belvárosi próba és előadáshelyszín, használatának lehetősége
- A Petőfi Színház által szervezett Érzékenyítő Fesztivál és Rátonyi Róbert Fesztiválon való megjelenésünk

Pannon Színház

Kölcsönös tiszteleten alapuló kapcsolatot ápolunk a színházzal és támogatjuk egymás törekvéseit, rendezvényeit.

Pegazus Színház Pápa

A pápai Pegazus Színház két évtizedes jó kapcsolatot ápol a városi tanintézmények vezetőivel, pedagógusaival, egyértelműen a mi hátrányunkra. A Pegazus műsorkínálatát, esztétikai színvonalát, egyszemélyi alkotója Sarkadi Nagy László, dramaturg, tervező, rendező határozza meg. A piaci szegmens 70% birtokolja.

Együttműködések a város egyéb kulturális intézményeivel

Folyamatos kapcsolatot ápolunk az **Eötvös Károly Megyei Könyvtár és Közművelődési Intézettel**

- a könyvtár reklám lehetőséget, ingyenes tagságot és állandó szakmai segítséget is biztosít a dolgozóinknak,
- a bábszínház kedvezményes jegyekkel támogatja a könyvtár munkatársait,
- a könyvtár helyszínt biztosít, a bábszínház pedig programot, előadást kínál (könyvtári napok, költészet napja, bábszínházi világnap)

Laczkó Dezső Múzeum

- kézműves foglalkozások vezetése
- közös interaktív játékok üzemeltetése
- közös rendezvények lebonyolítása

Művészetek Háza

- munkatársakkal való közös munkák, konferenciákon, előadásokban, programokba való bekapcsolódás

Agóra Veszprém Városi Művelődési Központ

A Kabóca Bábszínháznak elsőként az Agórával volt szükséges rendeznie megromlott kapcsolatait.

- kibővítettük a rendelkezésre álló termek használati jogát, így a 297 férőhelyes nagytermen kívül elérhetővé vált a 90 férőhelyes kamaraterem is.
- közös programokon veszünk részt, ilyen az Agóra szervezésében megrendezésre kerülő „Gyerek ki a parkba” és az EKF „Jutasi Piknik” program.
- az Agóra nagytermének 144 m² színpadát alternatív stúdióteremként is használhatjuk, a saját gyártású 60 férőhelyes mobilnézőtér beépítésével.

Hangvilla

- az általuk szervezett kiemelt városi rendezvények állandó meghívott előadói vagyunk
- előadásaink számára helyszínt biztosítanak

PANNON Egyetem

Bármelyik irányból érkezünk a városba, hirdetőtáblák jelzik, hogy Veszprém egyetemi város.

Idén közös szervezésben jött létre a „Szóljon a mese mindenkinek. 18. Mesefesztivál a Kabóca Bábszínházban és a Pannon Egyetemen”.

Pannon Egyetem – Modern Filológiai és Társadalomtudományi Kar.

Pannon Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Szervezési és Vezetési Intézeti Tanszék.

- Közös Karneváli felvonulás – Rijeka, E.K.F. 2020. február. 23.
- csoportos előadás-látogatás, a bábszínházi tevékenységének bemutatása
- közös programok szervezése – író-olvasótalálkozó
- dramaturgia konferencián előadók, illetve hallgatók

Veszprémi Turisztikai Nonprofit Kft.

- információs lehetőség, ingyenes hirdetési felület biztosítása – folyamatos kapcsolat
- turisztikai programokon játszóházak biztosítása – alkalmilag

Civil szervezetek

- AutiSpektrum Egyesület (Autizmus világnapja, ápr. 1.)
- Nagycsaládosok Egyesülete
- Kukkantó Baráti Kör Egyesület

- Veszprémi hátrányos helyzetű fiatalokért Egyesület

Rendszeres a kapcsolatunk az **Nemzeti Művelődési Intézettel**. Részt veszünk a Lázár Ervin programban, előadásainkkal járjuk a megyét, de lehetőség van az előadások megtekintésére a Kabócában, kulisszajárásra, bábszínházi háttérmunkák megtekintésére.

Veszprém a Fesztiválváros

- *VeszprémFest* - nemzetközi színvonalú és minőséget képviselő opera, jazz, klasszikus zene, világzene és a popzenei fesztivál
- *Magyar Mozgóképfesztivál* – az EKF kiemelt támogatásával
- *Utcazene fesztivál* – 4 napos, 30 fellépőt felvonultató utcazenei kavalkád
- *Auer Fesztivál* – a veszprémi születésű Auer Lopót világhírű hegedűművész tiszteletére életrehívott klasszikuszenei fesztivál – Kováts Péter és a Mendelssohn kamarazenekar szervezésében
- *Kortárs nemzetközi táncfesztivál* – a Pannon Színház szervezésében
- *Rátonyi Róbert és Érzékenyítő Fesztivál* – a Petőfi Színház szervezésében
- *Kabóciádé Családi Fesztivál*- a Kabóca Bábszínház szervezésében

A város másik fontos szegmense a **helyi média**.

Veszprém TV

A Veszprém TV, Somody Zsuzsa szerkesztő és stábja minden jelentősebb bábszínházi eseményről közvetít és folyamatosan tájékoztat. Mind a gyerekeknek szóló Kukkantó című magazinműsor, mind a Kilátó című kulturális magazinműsor visszatérő vendégei vagyunk, szakmai kapcsolataik révén híreink az MTVA-hoz is eljutnak.

A **Méz Rádió** rendszeresen értesíti a hallgatóságot nagyobb rendezvényeinkről, bemutatóinkról, alkalomadtán promóciós interjúkat készít társulatunk tagjaival, reklámspotokat készít, kitelepül fontosabb eseményeinkre.

A legtöbb cikk a **Veszprémi 7nap**-ban és a **Napló**ban jelenik meg a bábszínházról. A **Vehír** internetes média is állandó tájékoztatást nyújt eseményeinkről.

Veszprém kulturális, művészeti, kritikai folyóirata, a **SÉD** gyakran jelentet meg tartalmas írásokat bábszínházunk előadásairól.

Az évadban 2-3 alkalommal **sajtótájékoztatót** tartunk az elért eredményekről és az előttünk álló feladatokról. Párbeszédet kezdeményezünk, átláthatóvá tesszük az intézmény működését, biztosítva a fenntartó és a közönség teljeskörű tájékoztatását.

A városvezetéssel helyreállítottuk a bábszínház megtépázott kapcsolatát. Kölsönös tiszteleten alapuló, minkét fél számára előnyös, eredményes kapcsolatot alakítottunk ki. Az önkormányzat által biztosított költségvetési támogatás megduplázódott és közös projekteket valósítottunk meg. Ilyen volt a *Zeng a lélek* adventi gólyalábas előadás. Kiemelt városi fesztiválunk, a Kabóciádé is állandó támogatásban részesül.

Előadásaink, rendezvényeink és vállalásaink megbízható teljesítésével visszanyertük a város bizalmát és támogatását, amit a mikrobusz, a költségvetés biztosításának garantálása és az új épület küszöbön való átadása is igazol.

1.2. A Kabóca Bábszínház tágabb környezete

- A Színház és Filmművészeti Egyetemmel meglévő együttműködésünk továbbra is él. L. Nagy Attila e.h. a *Kuszakeszi történet* szereplője, Bartos Ágnes e.h. pedig a *Badu mama gyermekei* egyik közreműködője.
- Magyar Képzőművészeti Egyetem – Látványtervező tanszék - Grotvald Mária hallgató hospitálását vállaltuk a *Furfangos Fiorentinos* előadás műhelymunka kapcsán.
- Moholy-Nagy Művészeti Egyetem – Divat és textil szakterület - EKF Óriásbáb projektünk három fontos partnere a budapesti MOME (Bodnár Enikő vezetésével), a Magyar Művészeti Egyetem (Lenkefi Zoltán, a békéscsabai Napsugár Bábszínház igazgatójának vezetésével) és a Temesvári Csiky Gergely Magyar Állami Színház.
- Marosvásárhelyi Művészeti Egyetem - Intézményünkben négyen végeztek a marosvásárhelyi művészeti egyetemen bábszínész szakon. Kapcsolataink az egyetemmel ma is élnek, így az együttműködés a két intézmény között magától értetődő.
- PIM-OSZMI-val folyamatos a kapcsolatunk. Együttműködünk országos kiállításokon, konferenciákon.
- Színházunk tagja az UNIMA Nemzetközi Bábszövetségnek, a Magyar Bábművészek Szövetségének, az ASSITEJ Nemzetközi Gyermekszínházi Szervezetnek és a Small size, big citizen nemzetközi gyerekszínházi szervezetnek.
- A sikeres Papa-Mama-Gyerekek programunk és a fesztiváljainknak köszönhetően, az elmúlt években szinte az összes magyarországi állami és magánbábszínházat láthatta a veszprémi közönség.

1.2.1. Határon túli partnereink

Megerősítettük a határon túli kapcsolatainkat, Nagyvárad, Szatmárnémeti és Sepsiszentgyörgy után Kolozsvárral és Temesvárral is szorosabb együttműködést folytatunk, előadáscsere illetve bérletcsere program keretében. A Temesvári Csiky Gergely Állami Magyar Színházzal, az előző évadban létrejött koprodukciós *Rómeó és Júlia* előadást követően, az idei évad során szintén koprodukcióban hoztuk létre a Sramó Gábor által rendezett *Hamupipőke* előadást, amely mindkét színház repertoárjában szerepel, valamint a *Bánk* előadást, amely harmadik koprodukciós partnere a veszprémi Petőfi Színház. A következő évadban a két intézmény közös évadot hirdet.

1. táblázat
Határon túli szereplések

Határon túli szereplések			
Időpont	Előadás	Előadások száma	Helyszín
2018. márc.10.	Kinizsi Pál	1	Szlovénia – Lendva
2018. nov.16-18.	<i>Ágacska</i>	4	Románia: Nagybánya, Nagykároly, Szatmárnémeti
2019. május 19.	<i>Mamlasz királyság</i>	1	Románia: Szatmárnémeti
	<i>Kodzsugukila, a boszorkány krónikája</i>	1	
2019. nov. 22.	<i>Rómeó és Júlia</i>	1	Románia: Temesvár
2019. dec.15-17.	<i>Zeng a lélek – gólyalábas misztériumjáték</i>	2	Románia: Sepsiszentgyörgy, Szatmárnémeti
2021.szept.11-12.	<i>Kuszakeszi történet</i>	2	Románia: Kolozsvár – WonderPuck utcai bábfesztivál
	<i>Kodzsugukila a boszorkány</i>	1	
2022.márc. 27.	<i>Bánk</i>	2	Románia: Temesvár - Csiky Gergely Magyar Állami Színház
2022.aug. 01.	<i>Bánk</i>	1	

1.2.2. Nemzetközi partnereink

Az 2023 EKF év és az ERASMUS+ Global Roots pályázatainknak köszönhetően nemzetközi kapcsolatrendszerünk egyre élénkebb.

- 2018-ban Székely Andrea igazgató kapcsolatrendszerének köszönhetően eljutottunk Észtországba és Finnországba.
- 2019 – ben bábszínházunk „*Regő rejtem*” karácsonyi pásztorjátéka meghívást kapott Los Angelesbe, Nt. Jakabffy Zsolt Attila, a San Fernando Völgyi Magyar Református Egyház lelkésze, valamint a Reményik Sándor Keresztyén Magyar Iskola vezetője által. Továbbá az előadást elvittük San Franciscóba, Pataki Ildikó pedagógus meghívására a Woodside Priory School Kányádi Sándor Magyar Iskolába. Az előadásokat többszáz magyar gyerek látta.
- Berlinben, három munkatársunk közel egyhetes továbbképzésen vett részt az Erasmus program keretében.
- 2021 szeptemberében a program folytatásaként nemzetközi találkozóknak adott otthont színházunk, ahol öt országból fogadtunk vendégeket.
- Két munkatársunk Rotterdamban, egyhetes edukációs programon vett részt.
- Dr. Szántó Viktória igazgatóhelyettes, dramaturgunk Franciaországban képviselte színházunkat a Furies nemzetközi cirkuszművészeti fesztiválon.
- Az idei 29.Kabóciádé Családi Fesztiválon vendégeink voltak az olasz La Baracca Testoni Ragazzi és a spanyol El Fedito Company.

2. táblázat
Külföldi utak

Külföldi utak			
Időpont	Előadás	Előadások száma	Helyszín
2018.jan.19-21.	A fülemile	4	Finnország: Helsinki, Turku, Tampere Észtország: Tallin
2019.dec.7-8.	<i>Regő rejtem</i>	2	USA: Los Angeles, San Francisco

2020.febr.23.	<i>Európa Kulturális Fővárosa 2020: Rijeka - Karneváli felvonulás</i>	1	Horvátország: Rijeka / Fiume
2020.márc.5-7.	<i>Kodzsugukila, boszorkány Szírmok</i>	1 2	Litvánia: Kaunas

1.2.3. A bábszínház célcsoportjai

Legfontosabb célkitűzésünk megtartani közönségünket a városban és a megyében, Veszprémben pedig számottevően növelni kifejezetten az iskolák bérleteseinek számát.

3. táblázat
Veszprémi közönségszám és bérletszám

	ovis	alsós	felsős	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Összesítés	1.855	2.304	2.682	ovi 518	372	482	0	723
				isk. 245	265	266	0	228
	4.159			össz. 763	637	748	0	951
	6.841							

A potenciális célközönségünk, amely hagyományosan az ovis-alsós korosztály 4.159 gyerek. A legjobb évünkben is csupán 951 veszprémi gyerek váltott bérletet a Kabócába, ezek közül is mindössze 228 iskolás. Ez egy szomorú örökség, amely csak a fentebb említett, egyszerre minden tényezőre kiterjedő hosszútávú komplex módon változtatható meg.

Veszprémben összesen 12 iskola és 12 óvoda működik. Jelenleg 5 iskolával és 5 óvodával állunk bérletes szerződésben, ezekből a stabil 3 – 3

5 iskola nem bérletesünk:

- Hriszto Botev Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola
- Cholnoky Jenő Általános Iskola
- Dózsa György Német Nemzetiségi Nyelvoktató Általános Iskola
- Kossuth Lajos Általános Iskola
- Rózsa Úti Általános Iskola

2 iskola, akik korábban voltak, de elpártoltak tőlünk:

- Bárczi Gusztáv Általános Iskola, Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény
- Padányi Katolikus Iskola

2 stabil bérletes óvoda:

- Hársfa tagóvoda
- Gyermekbolygó Óvoda

1 óvoda, aki elpártolt:

- Cholnoky Jenő ltp-i tagóvoda

Stabil bérletes intézmények:

- Simonyi Zsigmond Ének-zenei és Testnevelési Általános Iskola
- Báthory István Sportiskolai Általános Iskola
- Deák Ferenc Általános Iskola
- Kozmutza Flóra Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Iskola, Kollégium és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény
- Bóbita Körzeti Óvoda
- Csillag úti Körzeti Óvoda

A veszprémi felsős diákokat sikeresen megszólítottuk a *Rómeó és Júlia* és a *Bánk* előadással. Ez viszont a Petőfi Színház statisztikáiban szerepel, hiszen az ő bérletrendszerük, az ő szervezésükben zajlott az előadások értékesítése. A Kabóca számára ez a közönségrétek szinte elérhetetlen, ezért is szorgalmaztam a Petőfi Színház koprodukciónkat. Hasonlóan a *Gréta* és vélhetően majd a *Hamupipőke* előadás is, az ő szervezésükben sokkal sikeresebb lesz. Veszprém kicsi város és a Petőfi Színház befolyása és városi presztízse - tetézve a konkurencia másik két elemével, a Pannon Színház meg a Pegazus Színház – áttörhetetlen gátat képez. Ez is azt húzza alá, hogy a Kabócának meg kell erősödnie ahhoz, hogy komolyanvehető tényezővé váljon a városban. A megyében könnyebb a helyzetünk, mivel a konkurencia kevésbé van jelen, nem talál megfelelő játszási feltételeket. Ennek következménye, hogy a Kabóca évek óta előadásainak 70 % -át, számszerűen évi 190 – 200 előadást vidéken játszik, elszenvedvén ennek összes romboló hatását. Ez is alapjaiban megváltozik áprilistól, az új épületbe való költözést követően.

4. táblázat
SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • stabil támogatás • sikeres együttműködés a fenntartóval és a városi intézményekkel • a térség gazdasági ereje • kiváló régiós elhelyezkedés • gazdag városi kulturális élet • mozgékony, rugalmas • Kabóciádé Családi Fesztivál • sikeres pályázatok • élénk EKF tevékenység • erősödő határon túli és nemzetközi kapcsolatok • színpadtechnikai eszközök bővítése • gazdag programkínálat 	<ul style="list-style-type: none"> • saját épület hiánya • külvárosi székhely • arculati hiányosságok • alacsony városi bérletszám • fásult kis létszámú társulat • közönségszervezés • megkérdőjelezhető külső - belső kommunikáció • reklámlehetőségek • egyenlőtlenség a társulat munkájának mennyiségében és minőségében • csökkenő bevételek • elégtelen raktárhelyiség
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • kapcsolatok bővítése és működtetése • új épület – új élet • nézőszámnövelés • technikai eszközök kihasználása • központi alternatív játszóhelyek • új sátor megfelelő kihasználása 	<ul style="list-style-type: none"> • belső feszültségek fokozódása • konkurencia felélénkülése • pedagógusok távolmaradása • a korábbi munkamódszerek visszatérése • tartós válsághelyzet • anyagi források csökkenése

<ul style="list-style-type: none"> • családok erőteljesebb megszólítása • a bábszínház népszerűsítése • a mecenatúra szorgalmazása • szponzoráció 	<ul style="list-style-type: none"> • műhelydolgozók kimerültsége • kulturális túlkínálat • rutinmegoldások • színházi hierarchia tagadása
---	---

Javaslat:

- Az említett színházakkal való kapcsolatok megszilárdítása és bővítése, vendégszereplések, előadáscserék gyakoriságának növelése. Koprodukciónak és közös műhelymunkák létrehozása.
- A jól bevált gyakorlatot kiterjesszük a Vaskakas és a Griff bábszínházra is.
- Óvodai – iskolai programok kidolgozása, bevonva a számunkra fontos tanintézményeket, párbeszédre és aktív szereplésre szólítani őket.
- Aktív jelenlét az óvodák – iskolák hétköznapjaiban.
- Pedagógus Napok meghirdetése, és következetes végig vezetése.
- A városi kulturális intézményekkel való kapcsolat megerősítése és proaktív megkeresése, kapcsolati pontok lehetőségének keresése, ajánlása.
- Fokozott együttműködés az egyetemekkel, gyakorlati programok keretében, a diákokat bevonjuk a bábszínház tevékenységébe.
- Helyi vállalkozók, cégek megkeresése, mecénások támogatásának indítványozása. Az új épület, a koncentráltabb és gyakoribb városi jelenlét, a helyi partnerekkel való szorosabb kapcsolat és az ezzel járó markánsabb arculat, meggyőző erővel bírhat a támogatási hajlandóság tekintetében.

2. INTÉZMÉNYI STRUKTÚRA

2.1. Infrastrukturális szerkezet

- a Kabóca Bábszínház 21 éve húzódó önálló épület kérdése jövőre megoldottnak látszik. Jelenleg az Agóra Művelődési Központban működik, jövő áprilisban azonban átadásra kerül a bábszínház új épületbe.

- négy éve megvásárlásra került egy akkor kétéves, keveset használt, 9 személyes **Peugeot mikrobusz** utánfutóval, ami évekre megoldja a bábszínház személyzetének és díszletének szállítását. A másik járművünk egy 24 éves, 3 személyes **Ford mikrobusz**, ami a díszletek, kellékek és a műszaki személyzet szállítását biztosítja, egyelőre komoly pénzt fordítottunk rá, hogy biztonságosan üzemeltessük, cseréje esedékes.

- a 7 fő bábszínész számára csak **5 színészlakás** áll rendelkezésre a "VESZOL" Nonprofit Kft. szociális lakásaiban. Egy színészünk kénytelen volt albérletbe költözni, számára 30.000 Ft lakhatási támogatást nyújt a színház, igazgatói döntés alapján. Egyetlen színésznőnk veszprémi, a teljes társulatunk pedig több mit fele a környék településeitől jár be dolgozni.

- a színház működése szükségessé teszi a vendégművészekkel, más városokból érkező alkotókkal való gyakori közreműködést. Számukra **vendéglakást** szükséges biztosítanunk, az EKF év közeledtével, főleg szezonban a városi szálláshelyek egyre nehezebben elérhetők.

- 400 négyzetméteres **raktárhelyiségünk** Veszprémtől 5 km-re, Kádártán található, lassan elégtelennek bizonyul.

- a Kabóca műhelyében jelenleg egy varrónő és egy asztalos dolgozik, mindketten kezdetektől a bábszínház tagjai. A műhely a Petőfi műhelyházban található és valószínűleg ott is marad, hiszen az új épület nem rendelkezik műhelymunkára alkalmas térrel.

- A **fény és hangtechnika** eszköztár az utóbbi években szinte teljesen megújult, azonban az új épület birtokbavétele után a teljes színpadtechnikát át kell gondolni.

2.1.1. Új Épület

Egy mesterember használt téglából is képes építészeti remekművet építeni.

A város sikeres EKF pályázata pozitív irányba terelte a Kabóca új épületének folyamatát, és végül a GINOP-7.1.9-17-2018-00023 azonosító jelű, a „*Veszprém kulturális turisztikai kínálatának fejlesztése*” című önkormányzati beruházás eredményeképpen a Veszprém 304/2

hrsz.-ú Deák Ferenc utcai ingatlan került kijelölésé e célra, amely a lehetőségek közül a legjobb. Jelen pillanatban elkezdődtek a helyszíni munkálatok, a tervek szerint a Kabóca Bábszínház új játszóhelye jövő év áprilisában kerül átadásra.

Amennyiben az átadási határidő jelentősen nem csúszik, úgy máris fel lehet avatni az épületet, legalábbis annak közvetlen környezetét a 2023 -ban megrendezendő Színházi Olimpia eseményei alkalmával. Erre akár az épület udvarán felállított saját cirkuszi sátrunk is bevethető lesz.

Az épületegyüttes négy elemből áll. A fő épület, a volt piarista gimnázium tornaterme, egy 160 négyzetméteres előadóteremnek ad majd helyet, 6 X 8 színpaddal és mobil, egymásba csúsztható, emelkedő nézőtérrel. Minden bizonnyal hosszú időre lesz szükségünk míg az új helyszínt megfelelően „belakjuk”.

Ezt kiegészíti még három különálló egység. Egy kiállítótérként funkcionáló 90 négyzetméteres térrel rendelkező épületrész, egy 46 négyzetméteres gyermekfoglalkoztató vizesblokkal, és egy a térben szimmetrikusan elhelyezkedő, hasonló méretű kávézó, szintén vizesblokkal.

A kiállítótérben, az állandó kiállítás mellett időszakos kiállításokat tervezünk, ahol rendszeresen helyet kapnának a bábszínházakkal, a PIM -el és OSZMI -val egyeztetett szakmai kiállítások.

A **gyermekfoglalkoztatóban** végre emberi körülmények között újraindíthatjuk a **Kabóca Házikót**, új játékelemekkel, berendezéssel, programokkal és új arculattal. Ennek működése napi szintű lenne, ami jó hír az anyukák számára, hiszen a hely jól megközelíthető, rendezett parkoló áll rendelkezésre, modern játszótér van a közelben az ország talán egyik leghangulatosabb sétánya mentén, mindössze egy utcányira a városközponttól.

A nyári időszakban pedig **gyermektáborokat** szerveznénk, a helyi iskolákkal egyeztetve, a bábszínház dolgozóinak bevonásával, önkéntes alapon, bérezés ellenében, illetve a pedagógusok segítségére is számítunk.

Művészbüfét szeretnék működtetni, ahol a hiányzó piaci rést ragadnánk meg és heti rendszerességgel, esténként a város művészei, művészetrajongói számára lehetne színes programokat ajánlani, csodás környezetben, a kígyózó Séd patak és a sziklás Benedek hegy lábánál.

Igazi **családbarát** helyé válna a Kabóca, bár tanúsítvánnyal jelenleg is rendelkezik.

Nem mellékesen a társulat alaposan kibőjtölte a hosszú, saját épültre váró időszakot. Megérdemli, hogy otthonra találjon!

2.1.2. Eszközfejlesztések

Újdonsült színházvezetőként azzal szembesültem, hogy az elavult vagy hiányos gépjármű, színpadtechnikai, informatikai, műszaki eszköztár teljes cseréje, átalakítása, modernizálásra vagy beszerzése szükséges. Az utóbbi 4,5 év legjelentősebb eszközbeszerzései:

5. táblázat
Eszközbeszerzés

Eszközök	Forint
Cirkuszi sátor MaxiCirkuládé	6.000.000
Mobilszínpad EVO-Stage 1000	5.645.000
Peugeot Expert mikrobusz	4.990.000
Hang és fénytechnikai eszközök	1.658.340
Mikroportok Sennheiser ew 100g4-me2	1.495.503
Nagyértékű tárgyi eszköz	1.094.229
Mobil paraván	963.500
Utánfutó vásárlás	704.567
György Deák kézműves mesterségek eszközök	665.000
Magic Q PC Wing Compact	653.000
Mikroportok Sennheiser MKE2-ew3gold	530.372
Kordonok	290.890
Tárgyi eszközök	242.465
Nikon fényképezőgép + messenger táska	239.283
Térelválasztó szekrény	220.913
Shuttle X50 V7 notebook +MS. Window	220.100
Hang és fénytechnikai eszközök	206.901
EFOP szakmai vezető laptop HP205 6,7	201.392
Hangtechnikai eszközök	174.559
Acél összecsukható sátor + táska	172.063
Nézőtér bővítési munkák	160.000
Rendezvénysátrak	147.213
Basszusgitar	115.354

Hang és fénytechnikai eszközök	89.714
Tangóharmonika	79.500
Whirlpool mosógép	78.722
Fényképező állvány	58.189
Makita akkus csavarbehajtó, kalapács	58.000
Monitor LG	52.400
Irodai szék	47.228
Singer varrógép	45.591
Irodai forgószték	42.905
Dante 1600 hegesztő	41.220
Hangszer buzuki	40.000
Íróasztal	35.803
Samsung LED monitor	34.882
Gőzállomás, PHILIPS	24.094

2.2. Az intézmény humánerőforrása

2.2.1. A Társulat

A társulat jelenleg 21 főből áll: 7 színész (1 fő csak az EKF évre), 4 műszak, 1 művészeti titkár, 2 műhelymunkás (1 varrónő, 1 asztalos), 1 gazdasági referens, 1 produkciós vezető, 1 gyártásvezető, 1 marketing szakember, 1 szervező, 1 igazgatóhelyettes, dramaturg, 1 igazgató.

A művészszemélyzet 66% érvényes szakirányú felsőfokú szakképzettséggel rendelkezik.

Tagok:

Benkő Zsuzsa – 7 éve képviseli Kabóciádé Birodalmát, mint Boróka királyné, számos előadásban nyújtott emlékezetes alakítást.

Szívós Réka – Marosvásárhelyen végzet bábszakon, drámapedagógiai ismeretekkel rendelkező bábszínésznő. Bábos családból származik, az anyatejjel szívta magába a bábszínház szeretetét.

Taba Lucia Dorottya – Gőr Nagy Mária Színitanodát végzett, egyetlen veszprémi színésznőnk üde természetével és kiváló kvalitásaival két éve erősíti társulatunkat.

Gidófalvi Imola – Marosvásárhelyen bábmesterit végzett, sokoldalú bábszínésznő. Remek színpadi adottságát kiegészíti kiváló zenei érzéke.

Berta Csongor - Újvidéken színészmesterit végzett színész, zenész. Kiváló pontos játékanak, kiemelkedő tehetségének köszönhetően korosztályának legkiemelkedőbb bábszínészei közé sorolható. (áprilisban írásban jelezte, hogy jövő évadra nem kíván hosszabbítani, szeptemberben státusza megszűnik, megbízási szerződés alapján foglalkoztatjuk)

Miller Patrik – Górnagy Mária Színitanodát végző színészünk 6 éve érkezett a bábszínházba. Fiatal kora ellenére a társulat „öregfiúja”, törekvő, ambiciózus bábszínész. Habakukk király.

Mészáros Ágoston – Marosvásárhelyen bábmesterit végzett bábszínész. Az induló évadban szerződött hozzánk a szegedi Kövér Béla Bábszínházról. Zenei képzettséggel rendelkező sokoldalúan használható ígéretes színész.

Dr. Szántó Viktória – színházunk dramaturgia, igazgatóhelyettese. Felkészültsége, rátermettsége és elhivatottságának köszönhetően, gyors színházi és egyéni sikerek elérésére hivatott.

Sipos Tekla – Kalocsán született, 10 éve tagja a társulatnak. az NMI -ben szerzett tapasztalatokat kamatoztatja művészeti titkárként. Szereti az állatmeséket, kedvence: Esopus, „A hollóról meg a pávákról”.

Bazsó Zsuzsa – produkciós vezető – a gazdasági osztályt, színházunk legerősebbnek tartott részlegét vezeti, legfőbb erénye az őszinteség. A vezető fejével gondolkodik és a társulat érdekeit szolgálja. Mottója: „Abba a kézbe nem harapok, amelyik etet”.

Urbán Ildikó – gazdasági referens, a társulat kedvence - mindenkire van egy jó szava.

Takács Renáta – marketingszakember - objektív, racionális meglátása a munkájában is tükröződik.

Boldizsár Éva Viktória – szervező – a legnagyobb teher nyomja a vállát. Hogyan lehet a 750 veszprémi bérletet feltornáztatni 2.000 -re?

Zsida Ágnes – négy igazgatót is túlélő gyártásvezető, a Kabóca alakulása óta együtt él és lélegzik a társulattal. Fáradhatatlan munkája pótolhatatlanná teszi személyét. A társulat őt tartja a színház motorjának.

Kerekes Péter – „Papának” szólítjuk, a kezdetektől itt van. Nincs nála jobb ember és kreatívabb asztalosmester.

Somogyi Kriszta – 20 éve varrónőnk. Egyenes, szókimondó. Annyira szereti a munkáját, hogy néha hazaviszi.

Nagy Tamás – színpadmester, sofőr. Nagy rutinnal és odaadással dolgozó régi motoros.

Bálint Benedek - az előadások és a világegyetem fényforrásához egyformán értő, szakképzett, halkszavú világosító technikus. Munkája nem feszültségmentes...

Urbán Ádám – hasznos tapasztalattal bíró, a cirkuszi előadóművészeti életben edzett hangosító technikus, sátozmester.

Nyers Gábor – az évad elején érkezett színpaddíszító, sofőr – rendkívül megbízható, szorgalmas, illedelmes. Alapember. Szeptembertől elhagyja a társulatot, jelentősén jobb bérért.

2.2.2. Teszt. Változásokra tett javaslatok

Hogy egy színház milyen úton halad, a társulat hogyan értékeli teljesítményét, milyennek ítéli meg jelenlegi helyzetét, ennek meghatározása legalább annyira összetett, mint maga a színházi folyamat. Ha egy közösséget irányító, csapatmunkában gondolkodó színházvezető bízik a társulatban és ad a véleményére, akkor kiváló módszer egy teszt. Ahány látószög, annyiféle látásmód létezik, mert nem csupán a vezető perspektívája a mérvadó. Ezért a Kabóca Bábszínház társulata egy 30 pontos tesztet töltött ki, amely segíthet feltárni a problémákat és megoldásokat is kínálhat.

Több megoldásra váró problémát azonosítottam. Egyik legfontosabb a színházi munkafegyelem. Általános igény mutatkozik az intézményi fegyelem szigorítására, a létező belsőszabályzat betartására és betartatására. Minden rendelkezésemre álló törvényes eszközzel fellépek a rend és a fegyelem javítása érdekében.

Ebbe a témakörbe tartozik Rumi László házirendezőnk munkájának kettős megítélése. Egyrészt a társulat elismeréssel adózz művészi teljesítménye iránt (bár egyesek cáfolják), másrészt elutasító az általa alkalmazott munkamódszerek és az általa hangoztatott szakmai hitvallás miatt. Ez alatt értendő a rendező Brechtet idéző munkastílusa, mely szerint az előadást, az utolsó pillanatig képlékeny alkotásként kell kezelni, és közvetlen a bemutató napjáig joga, lehetőség és kötelessége változásokat eszközölni a jobbítás érdekében. Ennek következtében a színészek bizonytalannak, felkészületlennek érzik magukat, hiszen a bábszínház nem drámai színház, hanem egy rendkívül összetett, magabiztos szövegtudást, begyakorolt mozgásokat, bábmozgatást, zene és szöveg együttes harmonikus egységét igénylő komplex művészi kifejezőmód. Nemcsak a színészek jelezték ennek terhét, hanem a műhely, sőt, a gazdasági iroda is. A társulat egyöntetű véleményét nem lehet figyelmen kívül hagyni, természetesen ezt a problémát is megfelelő módon kell és illik kezelni.

A többség jelentős változást szeretne a színház életében, azonban a társulati, a közösségi és a személyes kapcsolatokra, a művészi teljesítményre, bérezésre és általános elégedettségre vonatkozó kérdésekre adott válaszok többsége egyértelműen pozitív.

A technikai személyzet és a műhely még mindig sokszor aránytalanul leterhelt, egyesek csúszókat halmoznak fel. Egyetlen megoldás a színházi szabad hétfő, amit nem véletlenül oly sok színház alkalmaz, hiszen a hétvégi előadások egyeseknek állandó munkanapot jelent.

A pandémia alatt a munkába járás rugalmassá vált, tekintve, hogy a társulat fele nem veszté. Normál időkben a belső szabályzat szerinti előírást kell követni.

A színház legerősebb részlegének a gazdasági osztályt tartják, míg a leggyengébbnek a szervezést.

Legtöbbször a biztonságot és a szakmai sikereket várják a színházról és előnyben részesítik az emberközpontú-demokratikus színházvezetést a feladatorientált-autokratikussal szemben.

Kemény és határozott kritika érte az intézményi kultúrát, a színházi etikát, belső kommunikációt, kölcsönös tiszteletet, be és elfogadást. A kommunikáció minősége sajnos éppen azon a területen sérül, ahol a leginkább nélkülözhetetlen. És nem csak a belső, hanem a külső kommunikációt is érinti. Az elmúlt években számos kritika érte a színházat ezen a téren, intézményen kívül és belül egyaránt: saját színészeink vagy alkalmazottaink, vendégszínészek, pedagógusok, partnerek és a szülők részéről. Az esetek többségében ezek megbeszélésre kerültek és megtörténtek a szükséges figyelemfelhívások. Ám az arrogáns, tiszteletlen, kulturálatlan és professzionalizmust nélkülöző kommunikáció újra és újra előbukkan. Mivel a diszkrét figyelmeztető felhívás nem járt kellő eredménnyel ezért ez megfelelő módszert alkalmazva orvoslásra kerül majd (kommunikációs kurzusok, képzések, munkakör átszervezése, végső esetben fegyelmi eljárás).

Az viszont kifejezetten pozitív kinyilatkoztatás, hogy a többség a bábszínházban képzelel el a jövőjét, hiszen csapatként kell az előttünk álló kihívásokkal megküzdenünk, átélnünk, legyen az intézményi, vagy tágabb értelemben társadalmi, szociális, világgazdasági vagy világpolitikai.

Összességében a teszt rávilágít a színház gyenge és erős pontjaira, a sokféleségre, a különböző látásmódra és a helyzetek különböző módon való megítélésre, mégis számos kérdésben egységet mutat. Fontos, hogy sorsdöntő kérdésekben a társulat nem megosztott, rá tud mutatni a fájó pontokra és van elképzelése a jövőről.

2.2.3. Intézményvezetői dilemmák

„Az ember egy furcsa találkozási pontja a patkánynak és a vadlúdnek”.

(Konrad Lorenz - zoológus magatartáskutató)

Az egyikre a gyilkos ösztön, a másakra az önzetlenség és a segítőkészség a jellemző. Mindannyiunkban jelen van mindkettő ilyen-olyan arányban. Hitler kutyaimeádó volt, Stalin pedig rajongott Chaplinért. Peter Brook szerint a színész-színész, színész-néző viszonylatában alakul ki a színházi tér, mint harmadik nélkülözhetetlen alkotóeleme az előadásnak.

Ha nézőről, színészeiről vagy színházi alkotóról beszélünk, az emberi tényező megkerülhetetlen. Emberek csinálnak színházat embereknek, emberekről. Ezért színházmenedzsment szemszögből az emberi tényező nem elhanyagolható. A színházirodalom központi témája maga az ember, az emberiség problematikája, szerelem, háború, bosszú, szenvedés, boldogság, élet, halál...

Mennyire kiábrándító amikor épp a színházban dolgozók problémáira nem jut kellő figyelem, mellőzve érzik személyüket, csak az áldozatos munkájukra, szolgálatukra van igény! Ebben a tekintetben kíméletlen, kegyetlen tud lenni a színház világa és igazságtalan. Nyilván egy színházdolgozónak annyi örömben, emelkedett pillanatban, elismerésben van része a színházon belül, mint sehol máshol az életben. De a személyes jellegű problémák nem szoktak beleférni, nem kompatibilis a színház világával. Márpedig ahány ember annyi sors, annyi egyéni probléma, életút, élethelyzet. Minden színházi tevékenység középpontjában az ember áll meg az emberi kapcsolatok: munkáltató, munkavállaló, alkotók, fenntartók, partnerek, támogatók, média, pedagógusok, szülők, közönség, gyerekek. Megannyi területet képviselő ember, megannyi ember típus.

Társulaton belül pedig adott hús egyéni problémahalmaz és van egy, ami vélhetően közös mindannyiunkban, a bábszínház szeretete. Ezt nem szerencsés összekeverni, de figyelmen kívül hagyni sem érdemes, bármennyire eredményorientált vagy céltudatos is egy vezető. Felmerül tehát a vezető dilemmája: inkább mellőzi az emberi tényezőt, mert túl összetett, idegtépő, időigényes, és koncentrálnak inkább a feladatra, a teljesítményre és a sikerre, vagy, időt és energiát fektet a humán erőforrásba, mint a legjobban megtérülő befektetésre, amely hozzásegíti őt és az intézményt a kitűzött célok eléréséhez?

Bármely módszer lehet célravezető, kérdés mennyire képes összehangolni az egyéni érdeket a közösségi érdekekkel. Nem csupán a közös cél, a bábművészi szakma iránti elkötelezettség köt minket össze, hanem a teljesítmény mögött álló ember is, a maga

egyéniségével, apró-cseprő gondjaival. E kettő együtt tud olyan mértékű kötelékké válni, amely az egyéni érdeken túl, egy emelkedettebb közösségi érdeké tud nemesedni. Ebben a körben pedig egyformán van helye a színésznek, műhelymunkásnak, adminisztrációs munkatársnak, technikusnak.

Mindenkinek, aki emberi mivoltát ossza meg, bizalmi alapon épít kapcsolatot, akire mindig mindenben lehet számítani és aki tudja, hogy viszont számíthat a közösségre, mert az nem hagyja cserben. Kölcsönös bizalom, és kölcsönös tisztelet, elfogadás és tolerancia. Erről a színházi családról regélnek a régi nagy öregek, akinek valaha volt része benne. Ezt tudják életben tartani és képesek tovább adni a több évtizedes múltra visszatekintő erős társulatok, akik mögött megannyi közös küzdelem, siker és kudarc áll. A közösen átélt, világot megváltó közösségi élmények mögött pedig mindig ott sorakozik alázattal megannyi „jelentéktelen” ember...

Az intézményi kultúra és a kollektíva érdekeit szolgáló vezetői szemlélet fő elemei:

- flexibilitás a személyzeti problémák és konfliktusok rendezéséhez;
- a kollégák és beosztottak intellektuális tőkéjének bevonása az intézmény céljainak megtervezésébe és kivitelezésébe;
- egyes kérdésekben korlátlan döntéshozatali kompetenciák és felelősségek delegálása az arra méltónak ítélt beosztottaknak;
- az egyéni tisztelet kölcsönös megkövetelése és megadása;
- egységes döntéshozatali folyamat – egyetlen egy problémában egy beosztott egyszerre csak egy felettesétől kell, hogy kapja az utasítást;
- a feladatok teljesítésére vonatkozóan egységes, mindenki által elfogadott célkitűzés;
- az egyéni érdekeknek az intézmény érdekeinek történő alárendelése;
- érdem és felelősség szerint történő bérezési és előléptetési rendszer;
- a feladatok leosztásának kollektív döntésként történő elfogadtatása;
- a teljesítmény iránti egyéni igényesség megkövetelése;
- fontos döntések meghozatalakor a kollégákkal való konzultálás;
- csapatmunkára való ösztökélés;
- megfelelő kommunikáció;
- az alkalmazottak kreativitásának stimulálása;
- a tanulás és szakmai fejlődés biztosítása.

3. MŰVÉSZETI PROGRAM

3.1. Művészeti Hitvallás

„Legszebb dolog Istenhez közeledni és onnan árasztani a fényt az emberek felé”

(Ludwig van Beethoven)

Először életemben akkor szembesültem azzal, hogy a színházat, a templomhoz hasonlóan szentélyként illik tisztelni, amikor egy előadáspróba szünetében a színházi nézőterén elfogyasztani készültem az uzsonnámat, idősebb kollégáim pedig rám szóltak. Azóta megannyi párhuzamot vélek felfedezni a két intézmény koordináta rendszere között, de mintha az utóbbi időben mindkettőből kiveszni látszik a lényeg, a szentség iránti tisztelet.

A színházi előadás olyan, mint a templomi ima: bensőséges, intim, személyes, megszólít minket. A színház is egyfajta hit kérdése, ha hiszek benne működik, ha nem akkor nem történik meg a csoda, nem fogadom be, nem értem a működését, a konvenciót. A hit nem zárja ki a racionalitást, viszont a racionalitás megerősíti a hitet. Isten és a színházzal való találkozásra, előadó és befogadóként is időt kell szánni egyfajta felkészítő rituáléra, ha elmulasszuk nem fog tudni létrejönni a találkozás. Ha pedig nem adunk lehetőséget a színház által felmutatott tükörcépünk megismerésére, akkor marad a mindennapok aggodalma, félelme, harsánysága, agressziója, brutalitása, profit hajhászása.

A jazz a zeneművelteké, a politika a politikusoké, a tudomány a tudósoké, de a színház és a szeretet mindenkié, ezért elérhetővé kell tenni mindenki számára. Bátornak és kísérletezőnek kell lenni, a hibákat meg a kudarccokat pedig fel kell vállalni. Mert a jó színháznak tétje van, mint az életnek magának. Bele lehet szippantani a színház által felmutatott kis ablakon át a szabadságba, átélni örömeiket, bánatokat, de előadás után jön az ébredés meg a valóság. Mert az igazi szabadságot az igazi életben kell megélni, ahol a hibáknak súlyos következménye van. Színházban, életben egyetlen kapaszkodónk van: Hitünk!

3.2. Szakmai Program

A Kabóca Bábszínház évek óta küzd azért, hogy minőségi előadásokat hozzon létre, és megérdemelt elismerésben részesüljön. Volt időszakok amikor jelentős sikereket ért, voltak díjazott előadások, elismert színészek. A várt áttörés azonban nem történt meg, különböző okok miatt: tömeges színész elvándorlás, sorozatos költözések, önálló épület hiánya, megfelelő képesítéssel rendelkező tagok, hiányzó infrastruktúra és eszközpark, megkérdőjelezhető

színházvezetési koncepció. A Kabóca Bábszínház az utóbbi években, egy kellően nyitott, rugalmas, fiatal, dinamikus, progresszív társulat jellegét kezdi öltetni, de koránt sincs eldöntve, hogy tovább halad-e ezen az úton. Az évek során számos workshopnak helyet adó színház, olyan mechanizmust hozott létre, amely előbb-utóbb beépül a munkafolyamatokba. Bár színészeink cserélődnek, ám a módszer hatékony, érdemes folytatni. Olyan ideális környezet van kialakulóban a műhelymunkára, amely fellendítheti az alkotófolyamatokat. A jövő évadtól a workshopokat, képzéseket, együtt szerveznénk a **zalaegerszegi Griff és a győri Vaskakas** bábszínházzal. Ezen túl, mindhárom intézménynek szándékában áll a **színházak tevékenységének összehangolása** a következőkre vonatkozóan:

- közös workshopok és képzések a színészek számára
- előadások és bérletcserék
- a társulatok színészeinek foglalkoztatása egymás színházaiban
- a színházak repertoárjának szoros összehangolása
- közös bemutatók és közös színházi eseményeken való kölcsönös részvétel
- eszközeink és szabad kapacitásaink megosztása
- műhelymunkák összehangolása
- költségkímélő, kettős és hármas koprodukciók vállalása
- közös évadok meghirdetése

Számtalan előny származik ebből az elképzelésből és soha nem volt időszerűbb, mint ma, válság idején. Minden szempontból sérülékennyé váltak intézményeink és a dolgozóink. Egy ilyen típusú innovatív működés gazdasági, művészi, és humán erőforrás tekintetében is előnyös lenne mindhárom intézmény számára. A távolság nem akadály, az elképzelést mindhárom színház támogatja, a Kabóca pedig már jó ideje feszegeti ezeket a határokat. Két év alatt három koprodukciós előadást készítettünk, és országos viszonylatban is megirigyelhető számú, 12 különböző témájú workshopot tartottunk, valamint előadás és bérletcsere tekintetében is élen járunk. Viszont ez az együttműködés többről szól. Színházi működésünk összehangolásával úgy **minimalizáljuk a ráfordítást, hogy közben maximalizáljuk a hasznot.**

Ez az együttműködés akkor igazán értékes, ha ebből nem csupán gyakorlati haszon születik, hanem művészi előrelépést is eredményez.

Színházunknak soha nem volt még olyan intézményvezetője, aki energiáit nem forgácsolja szét a színházvezetés és a művészeti irányítás között. Az utóbbi 5 évben művészeti tanácsadóként működött közre Rumi László *-Blattner díjas* rendező, ám túlzottan nem volt beleszólása a bábszínház életébe.

A színház viszont hamarosan meredek fordulatot vesz. A kiszámíthatatlan, örök alkalmazkodást igénylő működésből átlépünk egy stabilabb koordinátarendszerbe, amely hatással van a művészi folyamatokra is. Ez a tényező pedig az új épület. Az új irány meghatározásához konkrét és hiteles szakmai, művészi rálátás szükséges. Erre egy **művészeti alkotócsoport** létrehozása szükséges, melynek tagjai: **Bartal Kiss Rita** – *Blattner díjas* bábrendező, **Mátravölgyi Ákos** – *Blattner díjas* bábtervező, **Vidovszky György** – színházrendező, drámapedagógus, és **Varsányi Péter** - bábrendező. A művészeti alkotócsoport feladatkörei:

- közreműködik a színházvezetéssel a művészeti tevékenységek kialakításában
- egyeztetés alapján biztosítja jelentlétét a színházban valahányszor az szükséges
- felügyeli a színház művészi és esztétikai színvonalát
- figyelemmel kíséri a színházi folyamatokat, próbákat, bemutatókat
- a művészi munkát elemzi és a következtetéseket a színházvezetés elé tárja
- részt vesz a bábszínház művészi koncepciójának kidolgozásában
- segíti a tervfogadásokat és a különböző munkafolyamatokat
- hozzájárul a társulat szakmai fejlődéséhez
- javasol workshopokat vagy közreműködik szakmai képzésekben
- segít összehangolni a Kabóca tevékenységét a két társszínházzal - Griff és Vaskakas
- részt vesz a színházi repertoár kialakításában, témákat, előadásokat javasol
- lehetőség szerint bevon a munkába fiatal tehetségeket, végzős színészeket, alkotókat
- felhívja a figyelmet a hiányosságokra és lehetséges megoldásokat javasol
- felkérésre alkotóként részt vesz az előadások létrehozásában
- a művészeti tanács kibővített feladatkörét látja el

A négy tagú művészeti alkotócsoport garancia a minőségre, felkészültségük, szakmai múltjuk megkérdőjelezhetetlen, közvetlen személyiségük pedig hozzájárul a Kabóca társulat csapatának összekovácsolásához.

3.2.1. Évadterv

A Kabóca Bábszínház 2022 / 2023 évadterve

A 2023 évadot az EKF év és a folyamatban lévő pályázatok határozták meg. Az évadban három bemutató is az EKF által finanszírozott, előkészületei már elkezdődtek.

Az évad két meghatározó eseménye az **EKF 2023** és a **Színházi Olimpia** (ezeket a *Nagyívű projektjeink* fejezetekben mutattam be)

Új bemutatók:

1. **GasztroSzínház** – vacsoraszínházi előadás, EKF projekt – bem. 2022.október 4. - Folly Arborétum

dramaturg: Szántó Viktória

tervező: Bodnár Edit

zeneszerző: Ágoston Béla

zenei szerkesztő: Bakos Árpád

rendező: Rumi László – *Blattner díjas*

2. **Nyakigláb artisták a porondon** – óriásbábos cirkuszi bábelőadás – bem. 2022.november 28.

dramaturg: Rumi László – *Blattner díjas*

tervező: Szalma Edit

rendező: Rumi László – *Blattner díjas*

3. **Az égből pottyan kő** - magyar népmese – bem. 2023.janár 22.

dramaturg: Szántó Viktória

tervező: Molnár Anna

zeneszerző: Szászi Petra

rendező: Varsányi Péter

4. **St. Margit legenda** – EKF projekt - bem. 2023. június 06.- St. Margit romok

dramaturg: Szálinger Balázs

tervező: Trifusz Péter

zeneszerző: Lászlóffy Zsolt

rendező: Kovács Géza – *Blattner díjas*

5. **MaxiCirkuládé** – EKF projekt, bem. 2023. július 30 - XXX. Kabóciádé Családi Fesztivál

dramaturg: Boráros Milada

tervező: Boráros Szilárd – *Blattner díjas*

zeneszerző: Takács Dániel

koreográfus: Lehócz Zsuzsa

rendező: Boráros Milada

A 2022 / 2023 évadban közös évadot hirdetünk a Temesvári Csiky Gergely Magyar Állami Színházzal

Az EKF 2023 év mindkét színház számára fontos, hiszen mindkét város elnyerte az Európa Kulturális Főváros címet. Ennek keretében színházainkban műsorra tűzzük az előző években létrehozott koprodukciókat: *Rómeó és Júlia*, *Bánk és Hamupipőke*.

Az évad során kölcsönösen, Veszprém, illetve Temesvári Napokat tartunk városainkban, amely keretében egésznapos hétfégi programot állítunk össze: babelőadás, gyermekelőadás, ifjúsági előadás, óriásbábos felvonulás, játékterek.

Folytatjuk a „*Baltoni élővilág*” és a „*Lények*” óriásbáb EKF projektünket, melyben a temesvári színház is partnerünk.

Előadásainkat kölcsönösen vendégül látjuk és részt veszünk egymás bemutatóinkon, rendezvényeinken.

A további évadokat, sikeres pályázat esetén, a művészeti alkotócsoporthal közösen tervezzük meg. Ennek során figyelembe vesszük a már említett társszínházak, a Griff és a Vaskakas évadtervét. Egymás repertoárjához igazodva, előadásainkat megfelelően forgatva egy színes, változatos repertoárt alakítunk ki.

A 2023 -as évaddal kezdődően a Kabóca Bábszínház további évadjaiban, **félévenként legfeljebb két új bemutatót** tervezek, vagyis évadonként maximum négyet. Sem az új épület és annak műszaki környezete, sem a kis létszámú társulat, sem a városi bérletszámból eredő alacsony kereslet nem indokol ennél nagyobb bemutatószámot. Ez kettővel több bemutató, mint amit a fenntartói megállapodás előír és mindössze egyel kevesebb, mint amit a jóval tehetősebb debreceni Vojtina bábszínház megenged magának.

3.2.2. Tematikus programok indítása

Az évadterv kialakítása során tematikus programok létrehozását tervezem:

Határtalan bábszínház: nemzetközi és határon túli előadások meghívása

Esély: saját színészeinknek - fiatal alkotók bevonásával - kockázatosnak minősülő kísérletezések támogatása, műhelymunka keretében

Törlesztések: elmulasztott klasszikus mesék bemutatása

Bábszínház +: társművészetek alkalmazása: cirkusz, zene, mozgás, digitális média

Talénum: előadások, programok, amely a helyi fiatalokat szólítja meg, bevonva őket a bábszínházi produkciók létrehozásába

4. AZ INTÉZMÉNY TEVÉKENYSÉGE

„Nem szűnünk meg játszani amikor megöregszünk, de megöregszünk, ha nem játszunk”

(G.B. Shaw)

4.1. Alapműködés

A bábszínház egy autonóm színházi műfaj, amely nem korosztályfüggő, lételeme a báb és az illúzió, hogy él. Ha tagadjuk ezt az elvet, ha a báb szerepe, jelentősége tovább csökken a bábszínházi előadásokban, magunk számoljuk fel a bábszínház hitelességét és kockáztatjuk a műfaj elértéktelenedését.

A Kabóca Bábszínház egy központi költségvetési szervezet, melynek alaptevékenysége a bábszínházi előadások szolgáltatása. Repertoár rendszerben működünk, ezért számos kritériumot kell figyelembe vennünk az évad kialakításánál. Azonban ezeket a kereslet szabályozza. Ezért igen nehéz feladat 850 helyi bérletes számára osztott előadásokról beszélni.

A mandátumom alatt, az elmúlt 4,5 évben a bábszínház 25 bemutatót tartott jelen pillanatig. Év végéig tervezünk még két bemutatót, majd jövő évad végéig még hármat.

- 5 év – 30 bemutató
- 25 saját produkció
- 4 előadás más színházaktól megvásárolt vagy bérbe vett
- 1 felújítás
- 4 előadás koprodukcióban készült

A jövő évad végéig **17 rendezőt** foglalkoztat a Kabóca: Rumi László (10), Kolozsi Angéla, Szántó Viktória (2), Schneider Jankó, Csató Kata, Szívós Károly, Halasi Dániel, György Zoltán Dávid, Bartal Kiss Rita (2), Varsányi Péter (2), Török Ágnes, Markó Valentyik Anna, Urbán Gyula, Sramó Gábor (2), Markó Róbert, Kovács Géza, Boráros Miládá.

4.1.1. Csereelőadás program

A vendégbábszínházak előadásainak meghívásának célja a repertoár kínálatának bővítése és a kapcsolatrendszer megszilárdítása.

A határon túli partnereinkkel folytatott együttműködésen túl, a hazai bábszínházakkal is szoros kapcsolatra törekszünk, ennek legjelentősebb színtere a Papa-Mama-Gyerekek programunk. Ebben az évadban 12 társulatot hívtunk meg 18 előadással, mi pedig 6 helyszínen vendégszerepeltünk 8 előadással.

Kiemelt partnereink a zalaegerszegi Griff Bábszínház, a szombathelyi Mesebolt Bábszínház és a győri Vaskakas Bábszínház.

4.1.2. Koprodukciónok

2019-ben indult útjára egy sikeres hármas koprodukciónok együttműködés, melynek résztvevőik a Kabóca Bábszínház, a Veszprémi Petőfi Színház és a Temesvári Csiky Gergely Állami Magyar Színház. Ennek első állomása a *Rómeó és Júlia* előadás volt, ezt követte az idei évadban a *Bánk* című középiskolásoknak, felnőtteknek szóló előadás. A temesváriakkal koprodukciónokban készült, Sramó Gábor rendezésében a *Hamupipőke*, amit a jövő évadban a Petőfi Színház is értékesít saját bérletrendszerében.

Azzal, hogy előadásaink kettős, illetve hármas koprodukciónokban kerülnek bemutatásra, magasabb előadásszámot érünk el. A Petőfi Színház közönségbázisának és szervezési osztályának eredményes működésének köszönhetően az előadások szélesebb körben jutnak el a veszprémi középiskolásokhoz, valamint a temesvári előadások is hozzájárulnak a játszási lehetőségek bővítéséhez.

4.1.3. Műhelymunkák/Workshopok

A Kabóca Bábszínház az öt évvel ezelőtti igazgatóváltást követően szükségszerűen egy új korszakba lépett, melynek egyik legfontosabb és legizgalmasabb eleme az arculatépítés. Az utóbbi idők kihívásaival szembeélve, a viszonylag fiatal társulat egybentartása, foglalkoztatása és összekovácsolása komoly feladat elé állítja a színházvezetést. A Covid időszak bár nem jött jól, ám fontos felismerésre készített, mégpedig, hogy itt az alkalom, hogy különböző tematikájú workshopokat szerveztünk, azon készségek fejlesztése céljából melyek a jövőben alapul szolgálhat a társulat számára. 2018-ban, már a Covidot megelőzően is elindítottuk a képzéseket, színpadi mozgás és zenei workshop tartottunk Kiss Tamás pantomimes és Rozs Tamás zeneszerző-zenepedagógus vezetésével, valamint gólyalábas workshop Rumi László és Erdei Gergő irányításával, amely a Szatmárnémeti Brighella Bábszínház társulatával közösen, több lépésben, több helyszínen valósult meg.

2020 -ban Sarkadi Bence világhírű marionettbábos egy több szakaszból álló workshopot tartott, augusztusban, októberben és februárban. Szintén októberben Somogyi Tamás rendező, a báb és mozgató viszonyáról tartott 5 napos gyakorlati képzést. Október-novemberben Bakos Árpád zeneszerző, zenei workshop keretében hangszeres képzést és hangképzést tartott online. Decemberben Boráros Szilárd tervező az egyes bábtechnikák gyakorlati sajátosságain keresztül

mutatta be a bábszínházi vizualitás létrejöttének mikéntjét, ahol a színészek a gyakorlatban próbálhatták ki és valósíthatták meg elképzeléseiket egy előadásmakett megalkotásával.

Szinte minden esetben ügyeltünk arra, hogy a műhelymunka egyben a soron következő előadás előszobája legyen. Ilyen volt 2021-ben a kesztyűsbábos képzés, Varga Ibolya, a kolozsvári Puck Bábszínház művészeti vezetőjének irányításával, amely a *Hamupipőke* előadáshoz készítette fel az újonnan érkezett fiatal színészeinket. A Takács Dániel által vezetett zenei workshop, a jövő évben Boráros Milada által rendezett *MaxiCirkuládé* előadást készíti elő. Szintén ehhez a produkcióhoz kötődik a Lehőcz Zsuzsa által vezetett mozgás workshop. A bábszínházi etűdsorozatunk előkészítéséhez, Nagy Viktória Éva tartott egy három napos workshopot, amely az „*Etűdök*” programunkhoz kapcsolódik. A Jutasi Piknik EKF programunk felkészítőjeként, zsonglörképzés zajlott, a Zsonglőr Egyesület mesteroktatójával, Gallyas Veronikával. Az ERASMUS program keretében Anja Scheffer tartott színészmesterség képzést.

Bábszínészeink számára rendszeresen tartott hangképzéseket Völler Adél korrepetitor. Mindegyik színészünk vállalta, hogy fejleszteni kezdi hangszertudását. Célunk egy színpadon kamatoztatható hangszerismereti szint elérése.

Négy év alatt 12 workshopot vállalt a színház, miközben két éven át a pandémiáról szólt az élet. Ha ezt a lendületet nem is sikerül ebben a formában megtartani, a képzések meg a műhelymunkák nem maradhatnak el. A bábszínháznak meg kell őriznie a progresszív, szakmai kíváncsiságot és megismerést igénylő műhelymunka jellegét.

4.1.4. Színháznevelési/színházpedagógiai program

A bábszínháznak reflektálnia kell a mindnyájunkat érintő kihívásokra, amelyre színházi nevelési programok keretében, külön hangsúlyt szeretnénk fektetni: környezetvédelem, fenntarthatóság, hátrányos helyzetűek problematikája, társas kapcsolatok, hatalmi harcok, közösségi lét... Ehhez meg kell teremteni a beavató színházi programok létrehozásához alkalmas körülményeket és feltételeket, valamint biztosítani kell a már meglévő drámapedagógiai foglalkozások folytatását és kiterjesztését a felső tagozatos diákok körében is. Közönségnevelő feladatot kell ellátnunk beszélgetések, drámafoglalkozások, színházi nevelési programok keretében. Ez sok fiatalot vonzhat a bábszínház köré, akik ez által értőivé és követőivé válhatnak a műfajnak.

Drámapedagógiai foglalkozással egybekötött előadásaink: *A Fülemile, Miú és Vau, Valami titkos dolog, A tengerlépő cipő, Gréta és a Szólít a szörny*. Ez utóbbiban való részvétel

különösen megtisztelő számunkra, hiszen a Weöres Sándor Színház és a Mesebolt Bábszínház közös produkciójában mi, a Kabóca Bábszínház együttműködő partnerként lehettünk jelen. A Patrick Ness és Siobhan Dowd eredeti regénye alapján, Vidovszky György által bábszínpadra írt és rendezett előadás, és az azt követő drámafoglalkozás egyedi élményt nyújtott számunkra.

4.1.5. Magyarországi fesztiválszereplések

2018. szeptember 8-án - a XXVII. Kolibri Fesztiválon, Danny Bain, a *Kodzsugukila, a boszorkány* előadás főszereplője, Michel Indali díjban részesült.

2018 – 2019:

- Szívós Réka VI. Békéscsabai Bábos Drámaíró Versenyen a Legjobb színész - díjat vehette át;
- Szamárfül Fesztivál, Pécs – *Kodzsugukila, a boszorkány*;
- Magyarországi Bábszínházak 14. Találkozója, Kecskemét – *Miú és Vau*;
- Magyarországi Bábszínházak 14. Találkozója, Kecskemét – *Mamlasz királyság krónikája*, off program;
- A Kabóca Bábszínház társszervezőként vett részt a VI. Békéscsabai Bábos Drámaíró Versenyen;

2019 – 2020:

- A Kolibri Évadnyitó Fesztiválon a „*Farkasbarkas és Rókakoma*” előadással vettünk részt;

2021 – 2022:

- évadban - XXV. Kolibri Fesztivál, Budapest – *Kuszakeszi történet*;
- Magyarországi Bábszínházak 15. Találkozója, Kecskemét – *Rómeó és Júlia és Kuszakeszi történet*;

4.2. Saját Fesztiválok

4.2.1. Kabóciádé Családi Fesztivál

A Kabóciádé Családi Fesztivál Veszprém városának legnagyobb és legrégebbi gyermekrendezvénye, 29 éve megtalálható a városi kulturális kínálatban. Az évek során a rendezvény gyermek összművészeti fesztivállá vált, fesztiválregisztrációval rendelkezik, valamint Minősített Fesztivál címet kapott 2009-ben.

Az EKF támogatása és az NKA fesztivál pályázatnak köszönhetően a Kabóciádé költségvetését a korábbi 3 - 4 mil. forintról 20 – 30 mil. forintra növeltük. Ennek köszönhetően a fesztivál időtartamát 3 napra bővítettük, programkínálatában több mint 20 produkció található, fejlesztettük az infrastrukturális kapacitást egy 136 négyzetméteres cirkuszi sátorral, mobil színpaddal és mobil nézőtérrel, valamint kezdeményeztük a nemzetközi nyitást. Bevezettük az állandó mentőszolgálati felügyeletet és zöld programvállalással tettük fenntarthatóvá meg környezetbaráttá.

A fesztivál látogatottsága messze felülmúlja a bábszínház szervezett előadásai iránti mutatott igényt, ami azt igazolja, hogy a bábszínház városi megítélése pozitív. Vagyis a családokra lehet és kell építeni a színház közönségbázisát, következetesen színvonalas produkciókkal, sikeres rendezvényekkel. Átlag becsült nézőszám 2.000 – 4.000 között.

4.2.2. Mesefesztivál

Az évadnyitó fesztivál célja, ahogyan ezt a Kabóca Bábszínház egykori igazgatója és egyben a fesztivál alapítója, Kovács Gáborján elképzelte, a bábszínházi évad beharangozása, a bábszínházi élmény családi programként való közös átélése, közösségi élménnyé varázsolása.

A 2021 / 2022 évadban a Mesefesztivált újragondolva, szakmai előadásokkal, koncerttel gazdagítva, a pedagógusok számára meghirdetett „**Pedagógusok napjával**” kibővítve hirdettük meg. „*Szóljon a mese mindenkinek. 18. Mesefesztivál a kabóca bábszínházban és a pannon egyetemen*” címmel hirdettük meg az idei Mesefesztivált, melynek célja a profilváltás, illetve a rendezvény helyi kulturális szférába történő integrációja.

A fesztivál meghívottjai között szerepelt többek között Levente Péter és Benedek Elek leszármazottjai Benedek Botond és Bardócz Orsolya. A Kovács Gáborján DLA által szervezett szakmai konferenciaprogram meghívottja Vörös Eszter, Sándor Ildikó és Domonkos Mariann volt. A pedagógusok számára ajánlott szakmai beszélgetések és workshopok témavezetői Láposi Terka, Markó Róbert és Écsi Gyöngyi. Ezen felül az 5 napos, több mint 20 eseményt kínáló fesztivál programjában számos gyerekek, ifjúsági és felnőtt bábszínházi előadás szerepelt.

Ennek ellenére az érdeklődés messze elmaradt a vártnál. Igaz, a fesztivál újra pozicionálása miatt, nem szeptemberben szabadtéren, hanem áprilisban beltéren került megrendezésre. A rendezvény fesztivál jellege régóta megkérdőjelezhető volt, hiszen a szintén évente megrendezésre kerülő, utóbbi években egyre gyarapodó Kabóciádé Családi Fesztivál, hatalmas erőfeszítést, humán és anyagi ráfordítást követel a társulattól. Indokolatlanná vált az évadot

rögtön egy másik fesztivállal indítani. Ezért megalapozott volt az arculatváltás, a szakmaibb irányvonal, a felnőttekre, pedagógusokra és bábszínházi szakemberekre fókuszálva.

4.3. Nagyívű projektjeink

4.3.1. EKF 2023

2023-ban Veszprém városa és a régió Európa Kulturális Főváros lesz, amely megtisztelő felelősségteljes küldetés, minden szinten kihívást jelent a jelenlegi társulat számára. E cím elnyerése, a Kabóca Bábszínház számára új perspektívákat nyit és ahogyan a város legtöbb kulturális intézménye, mi is óriási lehetőségként tekintünk rá. A Kabóca Bábszínház életében talán a lehető legjobbkor jött az EKF –el járó szemléletváltás, ugyanis éppen ez biztosíthatja azt a területet, ahol értékeinket láthatóvá tehetjük és nézőközpontúvá válhatunk, nem görcsölünk rá a bábszínház sematikus, elavult intézményi működésre. Helyette a bábszínház közösségformáló erejére építünk, hiszen nemcsak a várost, de a térség gyerek és felnőtt lakosságát kívánjuk megszólítani, egységgé kovácsolni, kreatív alkotóerővé formálni. A Kabóca Bábszínháznak sokat kell tennie a jövőben azért, hogy meghatározó kulturális tényezőként élére álljon ennek a missziónak. Programjaink azt a célt szolgálják, hogy a közösségre építve és azt bevonva, aktív szereplői legyünk a gyerekeket és az ifjúságot érintő veszprémi kulturális életnek. Eddig öt jelentős pályázatot nyújtottunk be az EKF - hez közel 50 mil. Ft értékben:

Komplex I, Kabóciádé Családi Fesztivál – Földön, Vízen, Levegőben

- 21 vendégelőadás
- „Szárnyalj velünk” – helyi iskolák bevonás az esti Kalandtúrába
- „Lények” – gólyalábas előadás és workshop – partner Temesvári Színház
- népek meséi: görög, magyar, román, észt

Komplex II, Kabóca Cirkuládé – Jutasi Piknik

- *MaxiCirkuládé* – bábcirkuszi előadás - rendező Boráros Milada
- 136 négyzetméteres cirkuszi sátor
- 4 vendégelőadás
- workshopok, műhelymunkák - partner Magyar Zsonglőr Egyesület
- „*Nyakigláb artisták a porondon*”- gólyalábas, óriásbábos cirkuszi előadás

- „Balatoni élőlények” - óriásbáb projekt – partner MOME, Temesvári Csiky Gergely Magyar Állami Színház, Magyar Képzőművészeti Egyetem
- MiniCirkuládé – marionett workshop – Sarkadi Bence

Mesefesztivál – „Szóljon a mese mindenkinek”, 18. Mesefesztivál a Kabóca Bábszínházban és a Pannon Egyetemen

- 8 vendégelőadás
- 5 szakmai program
- 6 nonverbális bábettűd felnőtteknek és workshop

Rendhagyó Színház rendhagyó terekben

- GasztroSzínház – rendező Rumi László
- St Margit legenda – rendező Kovács Géza

Kapacitásfejlesztés

- 2 fő angol nyelvtanulása 2 éven keresztül

4.3.2. Színházi Olimpia 2023

A 2023 EKF év egybeesik a Színházi Olimpia évével. Magyarország első ízben nyerte el a megtisztelő esemény szervezési jogát. Ez egy újabb kihívást jelent a Kabóca Bábszínház számára. Repertoárunk eleve alá lett rendelve az EKF évnek, hiszen jövőév első felében három előadásunk is az EKF -al közösen készül, *Az égből pottyant mese*, a *St. Marig legenda* és a *MaxiCirkuládé*.

Ehhez társulnak további EKF programjaink, kötelezettség vállalásaink. A város kulturális kínálata pedig várhatóan minden várakozást felülmúl. Ebben a túlkínálati környezetben kell kiemelt helyet és időt találni a Színházi Olimpia számára. A szervezés egy úgynevezett régiós triola rendszerre épül. A Kabóca partnere a pécsi Bóbita és a kaposvári BábSzintér.

A bábszínházak programja három pillérrre épül. Kortárs nemzetközi, határon túli és utcaszínházi. Az első időpont 2023 április 24., amikor a híres kínai kesztyűsbábos, Yeung Fai lesz a vendégünk. Következő állomás május második fele, amikor a határon túli bábszínházakat látjuk vendégül: Marosvásárhelyi Ariel Színház *„Gabi és a repülő Nagypapa”*, Szatmárnémeti Brighella *„Történet a tálról és a kanálról”*, és Nagyvárad Lilliput *„A helység kalapácsa”* előadásokat fogadjuk. Végül, harmadik programelemként július 14 – 16, a nagy budapesti felvonulás meg előadásparádé, ahol a Kabóca Bábszínház is részt vesz egy előadással.

A Kabóca ezt a lehetőséget kiváló alkalomnak tartja, hogy az akkor már rendelkezésre álló új épületet „bejárassa” a nézők körében. Az épület udvarán egy bábos installációt helyezünk el, mely a magyarországi bábszínházakat jelképezi.

Veszélyek. 2023 -ban veszélyben vannak a bábszínház saját bevételei. A város ingyenes EKF programokdömpingje, a nagyívű, szintén ingyenes Színházi Olimpia programja, valamint a bábszínházunk saját ingyenes fesztiváljai kétségessé teszik a normál, repertoár alapú működésünket. Ez egyformán sújtja a szervezett és a hétvégi előadásainkat. Szinte borítékolható a bevételcsökkenés. Érdemes számolni ezzel mind a bevétel, mind a kiadás oldalon is, mivel forráskiesés várható.

5. GAZDASÁGI STRATÉGIA

Az előző évek tapasztalataiból kiindulva, a célközönség igényeihez igazodva, az erőforrásaink optimális felhasználásával, célom az igényes, folyamatos, kiegyensúlyozott működés, a próbák – előadások, vagyis az évi fenntartói megállapodásban is szereplő minimum 150 előadás és az ezzel járó előkészítő, felújító és emlékező próbák arányos biztosítása.

E cél eléréséhez stabil gazdasági háttér szükséges, hogy kiszámítható és tervezhető legyen a jövő. A források növekedése elengedhetetlen a hosszú távú fejlődéshez, hiszen a minőségjavulás mellett emelni kívánjuk a nézőszámot és bővíteni a programkínálatot, ami többletkiadással jár. A többletkiadások egy részét, a többletbevételekből származó források növekedéséből kívánjuk fedezni, a Kabóca estében a fizetőnézőszám növelése, vagyis a bérleteseink számának növelése a cél. Ha megtriplázzuk a veszprémi bérleteseink számát és hozzáadjuk a vidéki bérletesekhez, akkor érjük el a 4.400 körüli bérletszámot, ami a hasonló méretű Zalaegerszeg bérletszámának felel meg. Ebben az esetben az arány kedvezően módosul, 57% - 43% -ra, a városi bérletek javára, ami egy élhető színházi életet, kevesebb tájolóással.

6. táblázat
Finanszírozás

Év	Működési bevétel	Pályázat	Finansz	Összesen
2018	29.609.e	15.321.e	93.714.e	138.644.e
2019	22.689.e	24.375.e	98.301.e	145.365.e
2020	15.414.e	18.856.e	112.875.e	147.145.e
2021	25.717.e	35.292.e	125.995.e	187.004.e
2022.01-07.	18.746.e	56.002.e	87.726.e	162.474.e

5.1. Szűk keresztmetszet

Ráfordítás/megtérülés. A Kabóca Bábszínház teljes bérletszáma 2.500 körüli, melyből csupán 700 - 900 a veszprémi. Megjegyzendő, hogy 1992 – ben, a Kabóca Bábstúdió indulása idején, 1.500 bérletes volt Veszprémben!

A bábszínházi gazdálkodás szűk keresztmetszete egyértelműen a veszprémi alacsony fizetőnéző, a bérleteseink alacsony száma.

Ez a teljes színházi működésre kihat, hiszen a nézői igény, vagyis a kereslet határozza meg a kínálatot. 800 veszprémi bérletesnek nem készíthetünk évadonként 6 új előadást 24 mil. Ft. ráfordítással, miközben a 3 előadásos bérletcsomag csupán 2,4 mil Ft bevételt generál. A kieső bevételt tájelőadásokból kell pótolni, ennek aránya pedig 70% körüli.

A veszprémi óvodák – iskolák Kabóca bérletkötési hajlandóságát az elmúlt 5 évben, a biztató indulás ellenére nem sikerült pozitív irányba elmozdítani.

Javaslat. Elsődleges feladatunk a városi bérletes nézőink számának jelentős növelése, amihez elengedhetetlen a pedagógusokkal való kapcsolat rendezése.

Konkurencia. A Kabóciádé meg a Papa-Mama-Gyerekek hétvégi közönsége körében a Kabóca megítélése pozitív, de a pedagógusok körében mit sem változott az elmúlt 5 évben. A konkurencia ugyanúgy előttünk jár, a pápai Pegazus Színház ugyanúgy kihasználja a két évtizedes jó kapcsolatát a városi tanintézmények vezetőivel, egyértelműen a mi kárunkra.

Az idei Kabóca Mesefesztiválon meghirdetett pedagógus találkozó iránt mindössze 1 pedagógus mutatott érdeklődést, miközben a Pegazus hasonló rendezvényén 40 érdeklődő volt. Pedig a lehető legszínvonalasabb, legnevesebb hazai szakemberek előadásait kínáltuk.

A Kabóca bérletrendszere a lehető legrugalmasabb, 10 előadásból lehet tetszés szerint összeválogatni a bérletet, akár vendégprodukciókat is. A Pegazus kínálata ennél jóval szerényebb, ráadásul összes előadásának egyszemélyi alkotója Sarkadi Nagy László, dramaturg, tervező, rendező. Ennek ellenére, a veszprémi óvodák – iskolák többsége elkötelezik magukat a Pegazus felé. A városvezetés ezt a minőséggel magyarázza, illetve a városi igényeknek, a pedagógusi elvárásoknak való megfeleléssel.

Javaslat. Progresszív, kísérletező, műhelymunkákra alapozó előadások létrehozását szorgalmazom. Ez nem zárja ki a hagyományos bábszínházi technikák alkalmazását, azonban semmiképp nem szabad beleragadni és kiszolgálni a 20 évvel korábbi elvárásokat. Veszprém 2023 Európa Kulturális Főváros! Bábszínházi példaképek Kecskemét, Szombathely vagy Győr, Debrecen

Amíg ezzel a valósággal nézünk szembe, addig nem tehetünk mást, mint hogy a józanész és a gazdasági reálmutatókból, a tényekből indulunk ki. Bevételi forrásaink: 800 veszprémi bérletes, 1.600 vidéki bérletes, a hétvégi előadások, az országos szerződéses előadások, és a pályázati források. Ezt átlagolva reálisan évi 15 mil. Ft, plusz a pályázati források, melyek a jelenlegihez képest biztosan apadni fognak. Vagyis nem tudunk úgy működni és élni, mint az ország többi bábszínháza, ezért fölösleges is bármilyen összehasonlításba bonyolódni. A

debreceni **Vojtina évi 12 tájelőadást tart, a Kabóca 200-at!** Ennek következtében nem csoda, hogy a Kabócában volt a legnagyobb színész elvándorlás az elmúlt évtizedben, mert ez hosszútávon fenntarthatatlan, legjobban őket terheli ez a fajta színházi működés.

Foglalkoztatás. Az új épület átadása és a kisebb létszámú előadások létrehozása enyhíthetik a problémát a jövőben. Az elmúlt időszakban több olyan előadás született, ahol a társulat többsége szerepel: *Badu mama gyermekei, Bánk, A négy lábú kastély meséi, Gréta*, és ez így lesz az EKF évében is. Azután viszont át kell állni a kis szereplős előadásokra. Ez azonban más problémát vet fel. Például a színészek foglalkoztatása, hiszen matematikai tény, ha 6 színészt párban osztunk ki három előadásban, akkor egy 4 bemutató évadban a színészek legfeljebb 2 előadásban szerepelnek.

A rendezők ugyanakkor nehezen oldják meg két színésszel a szereposztást, a legtöbb klasszikus mese szinte kioszthatatlan, vagy jelentősen korlátozza a megvalósítást, nem beszélve az elő zenei kíséretéről. A színház egy családi bábszínház jellegét venné fel, ugyanakkor a társulat fragmentálttá válna és a csapatmunka, a társulati lét sem valósulna meg.

Javaslat. Az arany középút a megoldás, a kis létszámú és a nagyobb előadások váltogatása, illetve a társszínházakkal való együttműködés. A Covid időszak, a TAO kivezetés, a pályázati források ugrásszerű növekedése és az EKF lehetővé tette, hogy az elmúlt időszakban nagy előadásokban gondolkodjunk, nagyot álmodjunk, de a jövőben, a gazdaságosság és az élhetőség elvét követve **át kell térni egy alacsonyabb fordulatszámra.** Ez ugyan nem mehet a minőség rovására, csupán meg kell találni az optimális méretű működést a szűkös erőforrások felhasználásával. A városi bérletesek számát évről évre növelni kell 15% - 20% -al, amíg el nem érjük az elvárható 2.500 helyi bérletszámot. Nem lehetetlen, az új épület és az EKF év megadhatja a kellő lendületet.

5.2. Jegy és bérletrendszer

Sokszínű, változatos repertoár kialakítására törekszünk, amit egy rugalmas bérletrendszer bevezetésével igyekszünk elérhetővé tenni. Lényege, hogy a saját előadásainkon kívül számos vendégelőadást kínálunk. Ezeket a vendégelőadásokat főként a hétfégi Papa-mama-gyerekek programsorozatunk köré szervezzük, így a vendégelőadás több módon hasznosul és épül be a bábszínház programjába.

7. táblázat
Naptári év bevétel statisztika

Év	Működési bevétel	Pályázat	Finansz	Összesen
2018	29609	15321	93714	138644
2019	22689	24375	98301	145365
2020	15414	18856	112875	147145
2021	25717	35292	125995	187004
2022.01-07 hó	18746	56002	87726	162474

8. táblázat
Évad mutatók

évad	előadásszám	nézőszám	ebből fizető	bérletesek megye / város	nettó összes bevétel
2016 / 2017	276	34.077	21.783	2.096 / 758	27.222.792
2017 / 2018	302	32.998	21.322	2.654 / 640	32.837.068
2018 / 2019	313	26.259	16.245	2.482 / 680	25.392.886
2019 / 2020	199	14.461	7.901	1.892 / 720	9.399.257
2020 / 2021	0	0	0	0	0
2021 / 2022	136	21.666	10.597	1.744 / 951	

5.2.1. Bérletek alakulása

A 2017 - 2018 évadban bérleteseink száma 540-nel nőtt, azaz 2.654, ami 25%-os növekedést jelent az előző évadhoz képest. Ez volt a legnagyobb bérletszám, amit a Kabóca elért, viszont a városi bérletesek száma 640 -re csökkent, vagyis nagyrészt tájolt a színház. Ennél is fájdalmasabb, hogy csak 254 fő a veszprémi iskolás, melyből 90% Jutasi lakótelepi. Vagyis a város más kerületeiben szinte nem is léteztünk.

A 2018 - 2019 évadban fordított tendencia mutatkozott. Bérleteseink száma 138 fővel, 2.482 -re csökkent, a városi bérletszám azonban kevéssel növekedett. Viszont szállítással több vidéki gyereket hoztunk be a székhelyi előadásokra, így 1.188 játszottunk Veszprémben és

kevesebbet, 1.094 előadást vidéken. Vagyis megfordult a tendencia és kevesebbet tájoltunk. A magasabb előadásszám ellenére a kevesebb fizetőnézőszám annak eredménye, hogy elindult az EFOP pályázatunk, amely a gyerekek számára ingyenes volt, pályázat által finanszírozott.

A 2019 - 2020 -as évadban bérleteseink száma 1.892 fő, azaz 590 fővel csökkent az előző évadhoz képest, bár a székhelyi bérletesek száma ismét kevéssel növekedett. Vagyis kezdtünk visszakapaszkodni, de a 2020 március 15. bekövetkezett színház bezárás megtörte a lendületet.

A 2020 - 2021 évad értékelhetetlen.

A 2021 - 2022 -es előadásszám és nézőszám mutatóink elmaradnak a pandémia előtti időszaktól, de lassan kezdünk magunkhoz térni. A 136 előadásszám és a 10.597 nézőszám jócskán elmarad a korábbi évek 310 előadásához és a 30.000 nézőhöz képest. Ennek ellenére az évadban csupán 139 fővel alacsonyabb a bérletszám, mint a pandémiát megelőzően, vagyis 1.744 fő. Ebből 951 helyi, veszprémi gyerek, ami jelentős növekedés. Bérleten kívül pedig 8.853 fizetőnézőnk volt, a vidéki és a hétvégi előadások, valamint a Papa – Mama – Gyerekek programunknak köszönhetően. A színészek által teljesített előadásszám viszonylag elfogadható, a legalacsonyabb 74, a legmagasabb 92, az átlag 86 előadás.

5.2.2. Jegyárak

A jegyárakat nem emeltük, a bérletárakat pedig csökkentettünk, hiszen jelentős anyagi gonddal küzdenek a családok. Ezért a Covid előtti időszakhoz képest a három előadást tartalmazó székhelyi bérlet ára 2.990 Ft helyett 2.700 Ft, a két előadást tartalmazó bérlet ára pedig 2.600 Ft helyett 2.000 Ft.

A jegyáraink 900 Ft-tól – 1.200 Ft-ig terjed. A babaelőadásaink jegyára 900 Ft.

Az 1.200 Ft-os színháztermi jegyek esetén a családi kedvezményes belépő 4 fő részére 3.800 Ft. Bérleteink és jegyáraink a gyermekek és szülők esetében megegyeznek.

A 20 főnél nagyobb létszámú csoportok esetén 200 Ft kedvezményt adunk az 1.200 Ft-os jegy árából, és ebben az esetben a kísérő számára a belépés díjtalan.

A Kabóciádé Családi Fesztivál ingyenes, 500 Ft-os támogatói jegy vásárolható.

A pandémiát követően az idei évad bérleteit rendhagyó módon hirdettük: 1, 2, vagy 3 előadásos bérletet állíthattak össze kedvük szerint nézőink, a rugalmas bérletszerkezet, a városban bérletszám növekedést eredményezett.

Előadásainkra a személyes vásárlás mellett továbbra is a Hangvilla Multifunkcionális Közösségi Tér Internetes jegyárúsító rendszerén keresztül lehet jegyet vásárolni.

Javaslat. Az utóbbi 4 évben két szervezőnk is távozott a színháztól. A jelenlegi fiatal szervezőnk viszonylag tapasztalatlan, hiszen közvetlenül a Covid előtti időszakban érkezett és a zárást követően nem volt lehetősége közönszervezői munkát végezni. Igyekezete azonban tapasztalható az idei évad eredményei láttán. Az ő munkája mindenképp támogatásra szorul, amit megpróbálunk helyileg megoldani. Magam részéről az összes tanintézmény vezetőjével felvettem a személyes kapcsolatot, elvileg minden intézményvezető vállalta, hogy együttműködik a Kabócéval. A gyakorlat azonban nem ezt tükrözte, ennek számos okát már felfedtem korábban. Mindig ugyanoda lyukadunk ki, a megoldás az új épületben rejlik, hiszen központi fekvése új feltételeket biztosít.

A pedagógusok előítéletén változtatni kell, részeseivé kell tennünk őket a bábszínházi munkának, meg kell erősítenünk jelenlétünket a város iskolai életbe, osztálytermi előadásokkal, drámafoglalkozásokkal, illetve olyan programokat kezdeményezni, amely során bevonjuk a fiatalokat a bábszínházi életbe. Ilyen az EKF 2023-as jubileumi 30. Kabóciádé Családi Fesztivál éjszakai kalandtúrája.

5.3. Előadások megtérülési rátája

Felvetés. Négy és fél év távlatában 23 bemutatott előadást elemezve, a produkciónak teljes bekerülési ára 69,5 mil. Ft volt, ami előadásonként átlagban 3 mil. Ft. Az előadások összes bevétele (jegyeladás, bérlet, pályázat) pedig 63 mil.Ft., ami átlagban 2.7 mil. Ft jelent. Vagyis jelentkezett összesen egy 6,5 mil. forintos deficit, ami előadásonként 300.000 forintot jelent.

A színháznak nem az a küldetése, hogy profitot termeljen, azonban a nulla közeli megtérülési ráta a Kabóca estében már elfogadható. Hiszen a 3 mil Ft bekerülési ár megtérült és 3.000 néző néző látta az előadást. A Kabóca esetében, ahol a statisztikákból kiderül, hogy jó esetben évi 2.500 bérletessel rendelkezik az egész megyében, 2 évestől – 10 évesig, nem beszélve a 2 év pandémiáról és korlátozásokról, ez egy vállalható mutató.

Elemzés. **23 előadásból jelenleg mindössze 7 -nek van pozitív mérlege,** 16 pedig negatív bevételi értékkel szerepel. Értelemszerűen a kis költségvetésű előadások voltak nyereségesek, leginkább az *Aranyszőrű bárány* meg a *Regő Rejtem*, mindkettő Rumi László rendezésében. A két előadás 22,5 mil. forintot termelt, mindössze 1,8 mil. forint bekerülési árral!

Az 1 mil. forintnál nagyobb veszteséget produkáló előadások között 9 produkciónak találunk:

- Toronymagasan vezet a *Bánk* produkció, melyet idén februárban mutattunk be hármas koprodukcióban, a Veszprémi Petőfi Színházzal és a Temesvári Csiky Gergely Magyar Állami Színházzal közösen, Markó Róbert rendezésében. A magas költségek miatt ez

az előadás egyelőre majdnem -10 mil. forinton áll. Nyilván tervezünk még játszani a jövőben, de az előadás forgalmazása is rendkívül költséges, mivel összesen hét határon túli vendégszínész játszik benne;

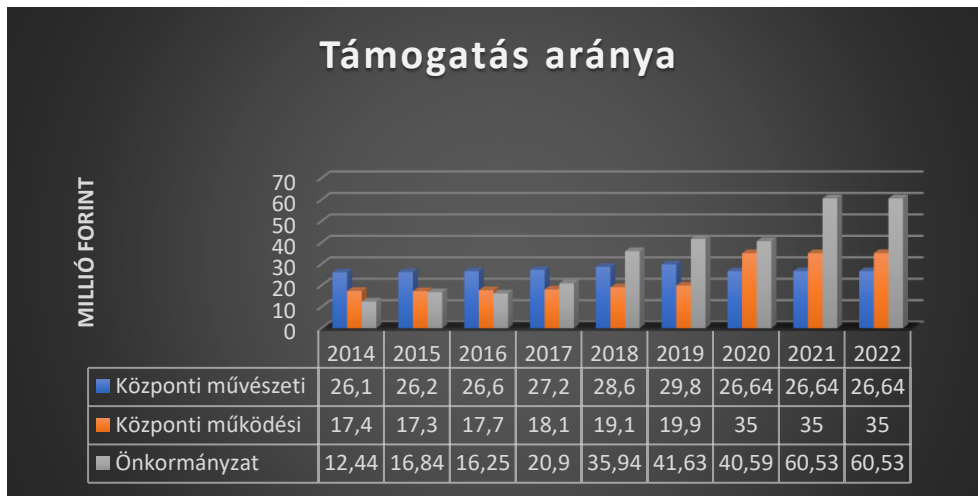
- A következő, -3,5 mil. forint veszteséggel a *Zeng a lélek* előadás áll, Rumi László rendezésében. Az előadást az önkormányzattal egyeztetve hoztuk létre 2018-ban, de mivel szabadtéri adventi előadás, így megtérülése hosszú lejáratú.;
- Szintén -3,4 mil. forinton áll a *Badu mama gyermekei* előadás, Varsányi Péter rendezésében. Az előadás magas művészi színvonalú (bár van kolléga aki a sötét bábok miatt – afrikai mese – forgalmazhatatlannak találja), de épp a Covid alatt lett bemutatva és szervezett közönség még alig látta;
- Hasonlóképpen a *Csillaglépő Csodaszarvas* és a *Négy lábú kastély meséi*, összesen -5,3 mil. forinttal szerepel, mindkettő Rumi László rendezésében, amelyek szintén a Covid időszakában kerültek bemutatásra és még egyáltalán nem lettek játszva;

Következtetés. A már bemutatott, de még nem játszott előadások nem feltétlenül veszteségesek. Az elmúlt időszakban több előadást termeltünk, mint amennyit értékesíteni tudtunk volna, ezért a következő években, figyelembe véve az egyre mélyülő válságot, jó tudni, hogy van tartalékban olyan előadás, amit értékesíteni lehet, és nem vagyunk gyártási kényszerben.

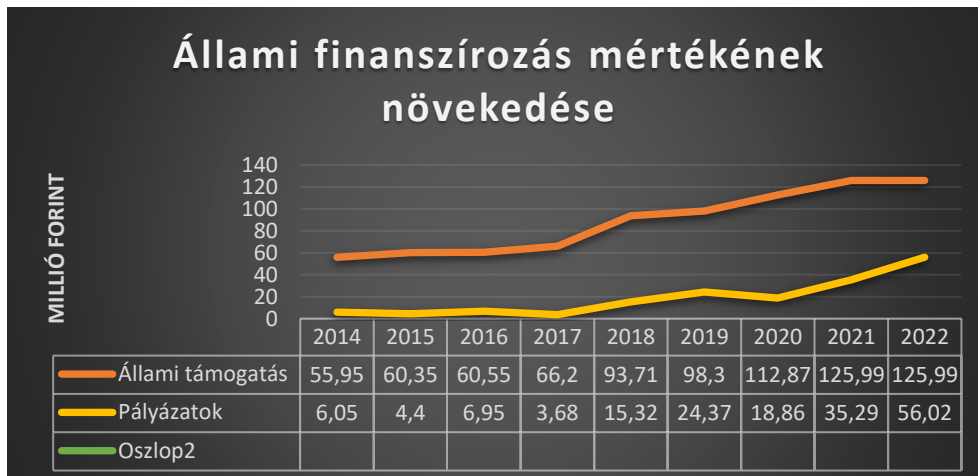
5.3.1. A „bevétel – támogatás – pályázat” kényes egyensúlya

Egyértelműen a Kabócának a 2.500 bérletesét kell növelni, oly módon, hogy a városban a 800 körüli bérletszámot meg kell háromszorozni a következő években. Ennek következtében nőnek a bevételek és finanszírozhatóvá válnak az előadások. Kereslet kínálat törvénye. De hogy mégis milyen módon fenntartható a jelenlegi működés? Az alábbi két ábra érzékelteti mindezt három tényező függvényében: állami támogatás (központi – önkormányzati) – pályázati bevétel – működési bevétel. Amíg ez a feltételrendszer fennáll, addig az egyensúly fenntartható. Bármelyik bevételi forrás módosul, korrigálni kell a másik két elemmel. Az állami támogatás jelenleg garantált, kiszámítható, legalábbis az öt éves megállapodás ezt hosszú távon biztosítja a Kabóca Bábszínház számára. A pályázati rendszer minden számítás szerint apadni fog, vagyis az egyedüli tényező, amivel korrigálni lehet az a fizető nézőszám. Ebben kell jelentős javulást elérnie a Kabócának. Ha ez nem jár sikerrel, úgy a bemutatók számát kell csökkenteni, vagy az azzal járó kiadásokat, ami szinte lehetetlen az emelkedő piaci árakkal. Vagyis jegy és bérletárat kell majd emelnünk. De ez nem elég, ha nem követi fizető nézőszám növekedés. Ez a Kabóca Bábszínház Achilles ina.

1. ábra
Támogatás aránya



2. ábra
Állami finanszírozás növekedése



5.4. Pályázatok

Bár az előadászámok és a nézőszámok nem igazán tükrözik, de a színházi munka folyamatos volt és olyan jellegű háttér vagy előkészületi munkák zajlottak, amelyek a következő évekre nézve meghatározó lesz. Idesorolható különösen az utóbbi **3 év több mint 30 pályázata**, amely megalapozza bábszínházunk eszköztárát a jövőre nézve, a kapcsolatainkat és programjainkat. Színházi projektjeink során számos hosszútávú előkészítőmunkát végzünk, amely izgalmas és tartalmas műhelymunkákra ad lehetőséget, ami workshopok és képzések formájában valósul meg. A színészeinkbe és eszközeinkbe fektetett idő és energia a későbbiekben fog megtérülni.

9. táblázat
Pályázatok értéke

Év	pályázatok száma	Elnyert összeg (EMMI, NKA, EKF)	Egyéb pályázatok
2018	7	15.321.000	EFOP: 27.966.708 Ft (2016 -ban pályázott, és 2018-ban aláírt)
2019	8	24.375.000	
2020	9	18.856.000	
2021	12	35.292.000	ERASMUS: 19.170 €
2022	10	56.002.000	
Összesen: 46		149.846.000 Ft	27.966.708 Ft + 19.710 €

A kulturális szféra átalakítása. Szintén pályázati rendszerben valósult meg a TAO 11.000.000 Ft értékű megtérítése és a bábszínházi költségvetésbe való beépítése. A TAO átalakulása kifejezetten életmentő volt a színház számára, hiszen az azt megelőző három év TAO mértékének átlaga beépült a színház éves költségvetésébe. Az új rendszernek, meg a TAO többletből származó számos pályázati lehetőségnek köszönhetően könnyebb volt a pandémia átvészélése. Ehhez társult a közös működtetésről szóló megállapodás, amely az Emberi Erőforrás Minisztérium és a Veszprém Megyei Jogú Városa között jött létre, amely garantálja a Kabóca Bábszínház zavartalan működését 5 éven keresztül 2025-ig. Ugyanakkor az év folyamán sor került a közalkalmazotti státuszról való kivezetésre majd a három lépcsőben megvalósuló 6 % bérkiegészítés, 6% ágazati bérfejlesztés majd 20% béremelésre.

5.4.1. Meghatározó pályázatok

Igazgatói mandátumom egy 28 millió forintos EFOP pályázattal indult, melyet elődöm, Székely Andrea kezdeményezett, viszont a szerződéskötés, meg a projekt vállalása és lebonyolítása rám hárult. Hasonló léptékű pályázati lehetőség a továbbiakban még három alkalommal adódott. A HACS elnevezésű CLLD pályázat 15 mil Ft értékben, az ERASMUS pályázat 19.170 € értékben, és egy 30 millió forint értékű három évre kiterjedő EKF pályázat, amit több hasonló

kisebb követett. Az Európa Kulturális Fővárosi cím elnyerése egyedülálló momentum a város és a bábszínház életében, amit kellő komolysággal és elhatározással fogadtunk. Soha vissza nem térő lehetőségként tekintünk rá, és ismerve a Kabóca Bábszínház jelenlegi állapotát a lehető legjobb időszakban érkezett. Ha számba vesszük a jövőre tervezett Színházi Olimpiát, melynek szintén aktív részesei vagyunk, akkor elmondható, hogy minden adva van ahhoz, hogy a bábszínház 20 év után végre révbe érjen. Nem csoda tehát, hogy a Covid árnyékában eltelt több mint két év, számunkra az átlagosnál kissé rázóssabb volt. A Kabóca élete kifejezetten mozgalmasan alakult, sőt kimondottan feszült és tempós. Az idő nem lazítással és önsajnálkozással telt, hanem a lehetőségek aktív kihasználásával és a jövő építésével.

5.4.2. Pályázatok eredményei.

A pályázatoknak köszönhetően **szinte minden téren gyarapodott színházunk**, ami évek múltán is pozitív hatással lesz a bábszínház működésére. **46 pályázat, 30 bemutató, 12 workshop.** Az EKF, ERASMUS, HACS projektek hosszú évekre szabják meg a színház irányát, tevékenységét. Elfogadható mértékű **bérfejlesztés**, vállalható **kiszámítható színházi költségvetés**, **Peugeot mikrobusz utánfutóval, irodai és színpadtechnikai eszközbeszerzések**, látványosan **megújult Kabóciádé Családi Fesztivál**, új **180 négyzetméteres cirkuszi sátor**, állítható magasságú **mobil nézőtér**, 48 négyzetméteres **mobil színpad**, új **világító és hangpultok**, új **mikroport rendszer**, a **hangszerpark** jelentős bővítése, új minőségi **játékterek**, fellendülő testvérvárosi és **testvérszínházi kapcsolatok**, **koprodukciónok** és új partnerek. A sok változás meghozza idővel a várt eredményt, az infrastrukturális háttér lassan adott bármely normál bábszínházi működéshez. A társulat erőn túl teljesített a pályázatok tervezése, szerkesztése, kivitelezése, megvalósítása és elszámolása során. Az eredmény csúcsa pedig az **új bábszínházi épületet**.

5.4.3. Rendkívüli pályázataink

EFOP-3.3.2-16-2016-00107 „Kabóca Napok”

EFOP pályázatunkat, idén, a fenntarthatósági időszak lejártával sikeresen lezártuk.

Nyert összeg: 27.687.078 Ft.

- személyi kiadások: 13.154.472 Ft

- dologi kiadás: 11.769.141 Ft (gyermekcsoportok uzsonnáztatása: 514.000 Ft, gyermekszállítás: 2.268.000 Ft, projektmenedzseri díj: 624.000 Ft, szakmai anyagköltség: 1.259.000 Ft, alkotók és előadók 6.806.000 Ft, marketing 299.000 Ft).

- beruházás (Györgydeák játékterek, hangstúdió, kiállítótér): 2.763.465 Ft

CLLD / HACS „A város, mint otthon és óriási játszótér”.

TOP-7.1.1-16-H-ESZA-2020-01214

Nyert összeg: 15.000.000 Ft.

- személyi kiadás: 4.500.000 Ft.

- dologi kiadás: 7.500.000 Ft (anyag: 675.000 Ft, szakértő: 500.000 FT, marketing: 900.000 Ft, alkotók, fellépők, szolg.: 5.425.000 Ft).

- beruházás (mobilszínpad): 3.000.000 Ft.

ERASMUS

Nyert összeg: 19.170 €.

- projektmenedzsment: 4.200 €.

- napidíjak / szakmai közreműködők díja: 7.400 €.

- jobshadowing (tanulmányút): 1.610 €.

- projekttalálkozók: 3.450 €.

- szakértők díja: 1.000 €.

- fordítás és külső szakértő: 1.667 €.

- marketing és nyomda: 800 €.

5.5. Társulati bérek

Az egyre gyarapodó színházunk, egy új színházi struktúra és új bérstruktúra kialakítását tette szükségessé: az igazgató munkáját segítve **igazgatóhelyettes, gyártásvezető és marketing felelős kinevezése** került sorra, ezáltal megosztva az egyre szaporodó feladatot és felelősséget. Ezt a három lépcsőben megvalósuló kulturális szférát érintő bérfejlesztés tette lehetővé, ami a Kabóca Bábszínházban egy elfogadható, a bértáblát helyettesítő bérhierarchia kialakítását eredményezte. Ennek köszönhetően felzárkóztunk az országos bábszínházi bérszint átlagához. **A bábszínházi dolgozók átlag bruttó bére 371.200 Ft**, a bérek 312.000 – 480.000 Ft között terjednek: végzettség, felelősség, terhelhetőség, bábszínházban eltöltött évek, munkaterület, vezetői feladatok és önálló munka függvényében.

5.5.1. Pályázatokból származó plusz jövedelmek

A szokásos napidíjak, előadáspénzek, utazási költségtérítés, Cafeteria és évvégi prémiumokon túl, a bérek kiegészülhetnek a színház rendkívüli pályázatai révén kínált plusz feladatok által. Ilyen volt az EFOP és az ERASMUS. **Az EFOP pályázatunk során összesen 25 bábszínházi**

alkalmazott részére történt kifizetés összesen bruttó 12.746.402 Ft értékben, másfél éven keresztül, a pályázat megvalósítási időszakában. Vagyis átlagban 510.000 Ft. / fő. A szakmai vezető díja 3.262.000 Ft, a projektmenedzsmet 1.700.000 Ft., a feladatot teljesítőké: 850.000 Ft; 800.000 Ft; 700.000 Ft; 640.000 Ft; 570.000 Ft; 530.000 Ft; 500.000 Ft; 470.000 Ft; 430.000 Ft és így tovább... a legkisebb összeg 11.000 Ft volt. (az igazgató 300.000 Ft alatt, a Tengerlépő cipő előadásban való közreműködésért)

Az ERASMUS pályázat szintén lehetőséget kínál plusz javadalmazásra. **Két fő havi 100 € díjazásban részesül 21 hónapon keresztül**, míg a pályázat szakmai teljesítése zajlik, valamint a közreműködők is részesülnek megfelelő javadalmazásban. (az igazgató személye nem érintett benne)

Színházi Olimpia – megszervezése és lebonyolítása plusz jövedelemforrást eredményez.

Gyerekfoglalkoztató – az új épületkomplexumban működő gyermekfoglalkoztató és a nyári táboroztatás kiegészítő jövedelemlehetőség az önként pluszmunkát vállalóknak.

Az évi átlag hat bemutató nem éppen komfortos, ennek ellenére ezeket a lehetőségeket a bábszínház felvállalja. Mindezt 20 alkalmazottal, plusz 1 fő az EKF időszakra, EKF pályázatból finanszírozva.

Ez is bizonyítja, hogy rendkívüli potenciál rejlik a társulatban, amit kellő motivációval kulturális értékekre lehet konvertálni.

5.6. Marketingstratégia bemutatása

Célközönségünk hagyományosan az óvodás és kisiskolás korú gyerekek, de rendszeresen játszunk 6 hónapos – 18 éveseknek, és számítunk a veszprémi családokra, a megyében élőkre és az éppen itt tartózkodó turistákra.

5.6.1. Marketing célok:

- rendszeresen megújuló, aktuális üzenetek megfogalmazása és közvetítése a kifelé irányuló kommunikáció során;
- a már kiépült kommunikációs csatornák rendszeres használata az óvodákkal, iskolákkal;
- hosszútávon fenntartható új kommunikációs eszközök beépítése a pedagógusok megszólítása érdekében;

- a minőségre fektetett fokozott hangsúly, egy családbarát, közvetlen, személyes kommunikáció fenntartása érdekében.

Az erősen szegmentált kulturális piac erőteljes verseny színtere, ahol a helyes pozicionálás és a kívánt üzenet célközönséghez való eljuttatása számunkra nehézségekbe ütközik. Potenciális versenytársak: *Petőfi Színház, Pannon Színház, Pegazus Színház.*

A szervezett közönség, óvodák, iskolák bérletezése, főleg Veszprémben, rendkívül nehézkes. A probléma nagyságrendjét felismerve meghirdettük a „**A mi iskolánk – a mi bábszínházunk**” évadot, melynek üzenete, hogy a város fenntartásában lévő Kabóca Bábszínházat minél több helyi gyerek látogassa. Ez a kezdeményezés több-kevesebb sikerrel járt, a helyi iskolás bérletek száma 3% -al nőtt, ami 700 -as nagyságrendű bérletszám esetében minimális. A következő években az iskolai bérletszám fokozatos megduplázását tűztük ki célul.

Hasonlóképpen a hétfégi előadásaink nézőszáma sem adott okot az elégedettségre. Ezért rögtön az első évében meghirdettük a „**Családi évadot**”, amely során havi egy alkalommal családi hétfégét tartottunk, „Papa-mama-gyerekek” elnevezéssel, amely jelenleg is nagy sikernek örvend. Megsokszoroztuk hétfégi nézőink számát.

5.6.2. Marketing eszközök és arculati elemek

- a városmarketing munkacsoport nem hagyta jóvá a bábszínház logójának cseréjére vonatkozó kérelmünket, ragaszkodik a kulturális intézmények egységes városi logók használatához;
- a plakáthelyek száma rendkívül korlátozott a városban, szintén a városarculati munkacsoport határozata következtében;
- elkezdünk hirdetni a Hangvilla előtti citylight felületen. Bár költséges, de a belvárosban csak így tudjuk elérni potenciális nézőinket;
- a kétirányú kommunikáció a promóció új formáira összpontosítunk: weboldal, facebook oldal, hírlevél stb. Ezt maximálisan kihasználjuk;
- az új honlapunk (www.kabocababszinhaz.hu) az idei évad végére elkészült;
- Facebook oldalunk aktívan működik. A Kabóciádé Családi Fesztiválnak saját Facebook-oldala van;

- Youtube-on is hirdetjük előadásainkat, trailerek és rövidfilmek tekinthetők meg előadásainkról, eseményeinkről;
- az elmúlt években médiaszereplésünk száma és hossza jelentősen nőtt.

A Programturizmus portál statisztikai kimutatása alapján számottevően nőtt a rákeresés a bábszínház programjaira.

5.6.2.1. *Papa-Mama-Gyerekek*

A Kabóca Bábszínház számára kulcsfontosságú a családok megszólítása és bevonása a színházi életbe, ebből a körből kerül ki ugyanis a bábszínház törzsközönsége, a bázis, amire épül a nagyközönség. Ez egy hosszantartó folyamat, amit állandó jelleggel és kitartóan szükséges építeni. Ezt a törekvést segíti a *Papa-Mama-Gyerekek* családi napunk. A havi rendszerességgel hétvégeként zajló eseményre vendégelőadásokat hívunk, az országból és határon túlról, amit saját produkciókkal egészítünk ki, közben a gyerekek különféle játéktereket vehetnek birtokba és kézműves foglalkozásokon vehetnek részt.

Ezalatt igyekszünk közönségünkkel kapcsolatot teremteni és információval szolgálni az évadban várható eseményekről. A 4 éve indított és azóta is töretlen sikerrel működő programunknak köszönhetően hétvégi közönségünk száma 20 - 40 nézőről 80 - 120 -ra emelkedett. Kifejezett sikerként könyvelhető el, ami hatással van a Kabóciádé Fesztivál látogatottságára is, hiszen aki egyszer részt vesz nálunk hasonló programon, az biztosan elégedetten távozik. A programot pályázati forrásból finanszírozzuk.

5.6.2.2. *Covid tevékenység*

A vészhelyzeti intézkedések következtében előadásainkat beszüntettük. A Kabóca Bábszínház nem a streaminget választotta, hanem színészeink a karanténban kis videóétüdüket készítettek a Bábszínházi Világnap, a Magyar Költészet Napja, Anyák Napja alkalmából. Készítettek még egy 4 részes gólyalábas oktatóvideót, kézműves foglalkozást állítottak össze, és 3 alkalommal online kalandtúrát vezettek. Csatlakoztunk a Ciróka Bábszínház online „*Országos Gyermeknap 2020*” projektjéhez.

Hogy életben tartsuk a műfaj eleven jellegét, marionettetüdüket játszottunk a bábszínház földszinti ablakaiban, az arra járó gyerekek számára. Májustól kezdődően magánházak udvaraiban, óvodák kerítései mentén, a *Házhoz megy a bábszínház* program keretében, *Mesefutár* címmel 37 alkalommal játszottunk mini előadásokat, egy triciklire szerelt ládából előbukkanó bábokkal, születésnapos nézőinknek. Erről az MTV1 nyári magazinműsorában, a Balatoni Nyár élőadásában részlet, illetve interjú hangzott el.

5.6.2.3. Jótékonyági akciók

- A Házasság hete alkalmából 10 gyermek és családja részére biztosítottunk ingyenes belépőt a bábszínházunk előadásaira.
- Rendszeresen tartunk előadásokat a Kozmutza Flóra Óvoda, Általános Iskola, Készségfejlesztő Speciális Szakiskola és Egységes Gyógypedagógiai Módszertani Intézmény közepsúlyosan fogyatékos, értelmileg akadályozott gyermekek számára.
- Csatlakoztunk a Veszprémi Hátrányos Helyzetű Fiatalokért Egyesület jótékonyági süteményvásár akciójához.

5.6.3. Javaslatok a fogyasztói preferenciák megismeréséhez

A Kabóca Bábszínháznak mandátumom kezdetén nem létezett marketing szempontok alapján meghatározott célközönsége, nem létezett semmilyen tanulmány vagy felmérés, ami alapján behatárolható lett volna a fogyasztói szokás, preferencia. Marketing osztály ilyen értelemben nincs, módszerek hiányában pedig a mai napig vakon tapogatózunk, örökölt „klasszikus” módszereket alkalmazunk. Minimális adatokból építkezünk, korábbi statisztikákból, tankerület adataiból. Jelenleg erre épül a Kabóca Bábszínház marketing stratégiája.

Megfelelő szaktudás és adekvát személyzet hiányában megoldás lehet az egyetemek marketing szakos diákjaival való együttműködés vagy egy specializált cég megbízása a veszprémi iskoláskorú közönség felmérése és megszólítása érdekében. Reprezentatív, kvantitatív és kvalitatív kutatást kell végeznünk a Veszprém és Veszprém megyei óvodák, iskolák preferenciáiról, fogyasztói szokásokról.

Minden tevékenységünket összhangba kell hozni és ugyanazt az üzenetet tolmácsolni következetesen minden felületen. Akkor képes új arculatunk sikeresen beépülni a köztudatba, ha előadásaink, médiafelületeink, kommunikációs eszközeink, egységesen hordozzák arculatunk beazonosítható jegyeit. Ez pedig akkor fog megvalósulni amikor „belakjuk” új épületünket és működésünk állandó formát ölt.

5.6.4. Az intézmény arculatának elemzése és fejlesztési javaslatok

Nincs az a marketing kampány, amely helyettesíthetné a kulturális intézmény alaptevékenységét, befolyásolhatná a művészi minőséget. Csak a gondolkodásmód megváltoztatásával nyerhető vissza a közönség bizalma, a szakma elismerése.

A rendezvényeink állandó közönsége, a családok visszajelzései alapján a színház egyértelműen jó úton halad, minőségi javulás érzékelhető. A pedagógusok is elismerik a

fejlődést, ha egyszer megtisztelnék jelenlétükkel. A Covid azonban meggátolta, hogy ezt szélesebb körben, országos szinten is láthatóvá tegyük.

A múltból ráncsapadt általános negatív megítélés miatt arra törekedtem, hogy nyilvánvalóvá tegyem, ez a Kabóca minden tekintetben egy „**másféle**” bábszínház kíván lenni: fenntartó, közönség, társulat, partnerek, családok, pedagógusok, szakma irányában. Szinte minden ponton változtatni volt szükséges, a régi beidegződéseket viszont nehéz más irányba terelni, ugyanazok a reflexek tértek vissza.

Mindemellett olyan prioritásoknak kellett teret adni, amelyek csupán most kezdenek beérni: új épület, új mikrobusz, stabil költségvetés, reális bérek, megújított színpadtechnikai eszközök, új honlap, látványos fesztivál fejlesztések. Csakis ezek rendezése után van lehetőség a működést tartósan olyan irányba terelni, amely magával hozza a művészi attitűd változását és a következetes, kiszámítható minőségjavulást.

Ennek ellenére ezen a téren is történt jelentős előrelépés. Olyan előadások születtek, mint: *Miú és Vau*, *Zeng a lélek*, *Regő rejtem*, *Rómeó és Júlia*, *Badu mama gyermekei*, *Otthon vagy Bánk*. Ez egyfajta márkaváltás, más gondolkodásmódot képvisel, ami nem a kényelemről szól, hanem egy „másféle”, korábbi állapotából kimozduló bábszínházat sejtet.

6. ZÁRSZÓ

A színház egyetemes történelme során adódtak a maihoz hasonló események melyek álomba szenderíthették volna: világjárványok, világháborúk, gazdasági válságok. Ez azonban nem kényszerítette térdre a színház világát, inkább megerősítette, túlélésre készítette, hogy utat törjön magának erőteljesebben és életképesebben mint, valaha. Éppen ezért, ismervén a színház erejét, hiba lenne ezekben a válságos időkben némának maradni. De hogyan működhetnének az elidegenítés eszközei a béke és a megbékélés eszközeiként is? Hinnünk kell benne, hogy a színház, mely a párbeszéd, az átalakulás és a társadalmi reformok egyetemes eszköze, spontán, humánus módszerével hatékony eszköz lehet bármely krízis kezelésére.

Erőszakmentes bábszínház, erőszakmentes világ! Az erőszak túlzottan behatol mindennapi életünkbe, uralja a világot. Szembe kell menni vele. Abból kell kiindulni, hogy az ember irigy, féltékeny, gyarló. Ezzel a teherrel kell konstruktív módon építkezni, közösséget formálni, felelősséggel terelni valamelyik irányba a bábszínházat. Helyzetbe kell hozni magunkat, a színházat, az embereket.

JEGYZETEK

Ábrajegyzék

1. ÁBRA TÁMOGATÁS ARÁNYA	47
2. ÁBRA ÁLLAMI FINANSZÍROZÁS NÖVEKEDÉSE	47

Táblázatjegyzék

1. TÁBLÁZAT HATÁRON TÚLI SZEREPLÉSEK	12
2. TÁBLÁZAT KÜLFÖLDI UTAK	13
3. TÁBLÁZAT VESZPRÉMI KÖZÖNSÉGSZÁM ÉS BÉRLETSZÁM.....	14
4. TÁBLÁZAT SWOT ANALÍZIS.....	16
5. TÁBLÁZAT ESZKÖZBESZERZÉS.....	20
6. TÁBLÁZAT FINANSZÍROZÁS	40
7. TÁBLÁZAT NAPTÁRI ÉV BEVÉTEL STATISZTIKA	43
8. TÁBLÁZAT ÉVAD MUTATÓK	43
9. TÁBLÁZAT PÁLYÁZATOK ÉRTÉKE	48