

Statisztikai számjel: 12697715-9001-572-01
Cégjegyzék száma: 01-09-699056

**Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság**

Éves beszámoló

2014. év.

Budapest, 2015. április 20.



Káel Csaba
vezérigazgató

1

ESZKÖZÖK

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1	A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK (02+10+18)	165 806	0	140 440
2	I. IMMATERIÁLIS JAVAK (03-09)	99 384	0	92 179
3	Alapítás-átszervezés aktivált értéke	0		
4	Kísérleti fejlesztés aktivált értéke	0		
5	Vagyoni értékű jogok	12 074		2 832
6	Szellemi termékek	86 510		89 347
7	Üzleti vagy cégérték	0		
8	Immateriális javakra adott előlegek	800		
9	Immateriális javak érték helyesbítése	0		
10	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK (11-17)	66 422	0	48 261
11	Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok	464		429
12	Műszaki berendezések, gépek, járművek	22 496		6 683
13	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	42 902		41 149
14	Tenyészállatok	0		
15	Beruházások, felújítások	0		
16	Beruházásokra adott előlegek	560		
17	Tárgyi eszközök érték helyesbítése	0		0
18	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK (19-26)	0		0
19	Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban			
20	Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban			
21	Egyéb tartós részesedés			
22	Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési visz. álló vállalkozásban			
23	Egyéb tartósan adott kölcsön			
24	Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír			
25	Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése			
26	Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete			
27	B. FORGÓESZKÖZÖK (28+35+43+49)	807 217	0	1 302 148
28	I. KESZLETEK (28-33)	29 190	0	16 566
29	Anyagok	20 862		15 545
30	Befejezetlen termelés és félkész termékek	0		
31	Növendék-, hízó- és egyéb állatok	0		
32	Késztermékek	764		709
33	Áruk	7 564		312
34	Készletekre adott előlegek	0		0
35	II. KÖVETELÉSEK (35-42)	192 555	0	288 205
36	Követelések áruszáll. és szolg. (vevők)	155 510		182 701
37	Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	0		
38	Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással sz.	0		
39	Váltókövetelések	0		
40	Egyéb követelések	37 045		105 504
41	Követelések értékelési különbözete	0		0
42	Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete	0		0
43	III. ÉRTEKPAPIROK (44-48)	0		0
44	Részesedés kapcsolt vállalkozásban			
45	Egyéb részesedés			
46	Saját részvények, saját üzletrészek			
47	Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok			
48	Értékpapírok értékelési különbözete			
49	IV. PÉNZESZKÖZÖK (50-51)	585 472	0	997 377
50	Pénztár, csekkek	1 371		6 995
51	Bankbetétek	584 101		990 382
52	C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK (53-55)	43 716	0	34 459
53	Bevételek aktív időbeli elhatárolása	14 822		23 411
54	Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	28 894		11 048
55	Halasztott ráfordítások	0		0
56	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (01+27+52)	1 016 739	0	1 477 047

Budapest, 2015. április 20.


Káel Csaba
vezérigazgató

FORRÁSOK

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
57	D. SAJÁT TŐKE (58+60+61+62+63+64+67)	496 465	0	441 699
58	I. JEGYZETT TŐKE	25 000		25 000
59	Ebből: visszavásárolt tulajdoni rész névértéken			
60	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)			
61	III. TŐKETARTALÉK	1 084 760		1 084 760
62	IV. EREDMÉNYTARTALÉK	-677 318		-613 295
63	V. LEKÖTÖTT TARTALÉK			
64	VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK			
65	1. Értékhelyesbítés értékelési tartaléka			
66	2. Valós értékelés értékelési tartaléka			
67	VII. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	64 023		-54 766
68	E. CÉLTARTALÉKOK (69-71)	0	0	5 445
69	Céltartalék a várható kötelezettségekre			5 445
70	Céltartalék a jövőbeni költségekre			
71	Egyéb céltartalék			
72	F. KÖTELEZETTSÉGEK (73+77+86)	192 821	0	272 878
73	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK (74-76)	0		0
74	Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolat vállalkozással szemben			
75	Hátrasorolt köt. egyéb részesedési visz.-ban lévő váll. szemben			
76	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben			
77	II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (78-85)	1 010	0	2 612
78	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök			
79	Átváltoztatható kötvények			
80	Tartozások kötvénykibocsátásból			
81	Beruházási és fejlesztési hitelek			
82	Egyéb hosszú lejáratú hitelek			
83	Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben			
84	Tartós kötelezettségek egyéb rész. visz.-ban lévő váll. szemben			
85	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	1 010		2 612
86	III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖT. (87 és 89-97)	191 811	0	270 266
87	Rövid lejáratú kölcsönök	0		0
88	Ebből: az átváltoztatható kötvények	0		0
89	Rövid lejáratú hitelek	871		1 946
90	Vevőktől kapott előlegek	1 400		8 375
91	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	167 528		238 533
92	Váltótartozások	0		
93	Rövid lejáratú kötelezettségek kapcs. váll. szemben	0		
94	Rövid lejáratú köt. egyéb rész. visz.-ban lévő váll. szemben	0		
95	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	22 012		21 412
96	Kötelezettségek értékelési különbözete	0		0
97	Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete	0		0
98	G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK (99-101)	327 453	0	757 025
99	Bevételek passzív időbeli elhatárolása	248 173		751 000
100	Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	79 280		6 025
101	Halasztott bevételek	0		0
102	FORRÁSOK ÖSSZESEN (57+68+72+98)	1 016 739	0	1 477 047

Budapest, 2015. április 20.


 Káel Csaba
 vezérigazgató

EREDMÉNYKIMUTATÁS

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	1 435 929		1 351 654
2	Export értékesítés nettó árbevétele			
3	I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)	1 435 929	0	1 351 654
4	Saját termelésű készletek állományváltozása	-186		-65
5	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	102 349		114 437
6	II. Aktivált saját teljesítmények (04+05)	102 163	0	114 372
7	III. Egyéb bevételek	2 284 365		3 390 156
8	Ebből: visszaírt értékvesztés	240	0	506
9	Anyagköltség	42 356		74 688
10	Igénybe vett szolgáltatások értéke	1 820 016		2 844 854
11	Egyéb szolgáltatások értéke	31 442		38 159
12	Eladott áruk beszerzési értéke	383	0	350
13	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	235 599		220 234
14	IV. Anyagjellegű ráfordítások (09-13)	2 129 796	0	3 178 285
15	Bérköltség	1 006 674		1 115 002
16	Személyi jellegű egyéb kifizetések	118 362		88 647
17	Bérráulások	297 754		338 022
18	V. Személyi jellegű ráfordítások (15-17)	1 422 790	0	1 541 671
19	VI. Értéksökkenési leírás	55 067	0	66 597
20	VII. Egyéb ráfordítások	154 854	0	135 155
21	Ebből: értékvesztés	16 566		14 477
22	A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	59 950	0	-65 526
23	Kapott osztalék és részesedés	0	0	
24	Ebből: kapott vállalkozástól kapott	0	0	
25	Részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége	0	0	
26	Ebből: kapott vállalkozástól kapott	0	0	
27	Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége	0	0	
28	Ebből: kapott vállalkozástól kapott	0	0	
29	Egyéb kapott kamatok és kamatjellegű bevételek	7 211		16 154
30	Ebből: kapott vállalkozástól kapott	0	0	
31	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	5 570	0	4 863
32	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
33	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei (23+25+27+29+31)	12 781	0	21 017
34	Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése	0	0	0
35	Ebből: kapott vállalkozásnak adott	0	0	
36	Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások	3 532	0	523
37	Ebből: kapott vállalkozásnak adott	0	0	
38	Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése	0	0	
39	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	5 176		9 866
40	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
41	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+21)	8 708	0	10 389
42	B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)	4 073	0	10 628
43	C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (±A ±B)	64 023	0	-54 898
44	X. Rendkívüli bevételek	560		242
45	XI. Rendkívüli ráfordítások	560		110
46	D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (X-XI)	0	0	132
47	E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C ±D)	64 023	0	-54 766
48	Adófizetési kötelezettség			
49	F. ADÓZOTT EREDMÉNY (±E -XII)	64 023	0	-54 766
50	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre			
51	Jóváhagyott osztalék, részesedés			
52	G MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (±F+22-23)	64 023	0	-54 766

Budapest, 2015. április 20.


Káel Csaba
vezérigazgató

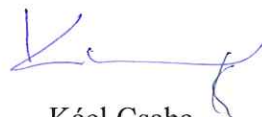
1

**Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság**

2014. évi

KÖZHASZNÚSÁGI MELLÉKLETE

Budapest, 2015. április 20.



Káel Csaba
vezérigazgató

1. A közhasznú szervezet alapadatai

cégnév: Műpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
A társaság neve a mérleg forduló napján Művészetek Palotája Nonprofit Kft volt, mely a II/2015. (III.11.) Alapítói határozattal Műpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság elnevezésre változott.

székhely: 1095 Budapest, Komor Marcell u. 1
telefonszám: 555-3010, 555-3011
faxszám: 555-3009
cégjegyzékszám: 01-09-699056
adószám: 12697715-2-43
ügyvezető neve: Káel Csaba
alapítás időpontja: 2001.09.04.
jogelőd neve: Kultúr –Part Ingatlan Üzemeltető Kft.
tulajdonos neve: Emberi Erőforrások Minisztériuma

Közhasznúsági fokozat: közhasznú

A közhasznúsági fokozatot a Fővárosi Bíróság, mint Cégbíróság a Cg. 01-09-699056/86. számú 2011. december 9-én kelt végzésével jegyezte be. Társaságunk közhasznú jogállását a 2011. évi CLXXV. törvény előírása alapján a Fővárosi Törvényszék cégbírósága jogerős végzésével a Cégnylvántartásba 2014. június 1. napi hatállyal bejegyezte.

A Társaság 2011. december 31-ig közhasznú tevékenységét az 1997. évi CLVI. törvény alapján végezte. A törvény alapján a közhasznú tevékenysége a rehabilitációs foglalkoztatás volt (Kszt. 26. § c., 17.). 2011. december 31-én ez a törvény hatályát veszítette.

2012. január 1. napjától a 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról a hatályos törvény. A törvény 2. § 20. pontja alapján közhasznú tevékenység minden olyan tevékenység, amely a létesítő okiratban megjelölt közfeladat teljesítését közvetlenül vagy közvetve szolgálja, ezzel hozzájárulva a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez.

Közhasznú tevékenység megnevezése:

A 2014. december 31-én érvényes Alapító Okirat szerint a Művészetek Palotája Nonprofit Kft. közhasznú tevékenysége a kulturális tevékenység, amely megegyezik az alapcél szerinti tevékenységével.

A közhasznú tevékenység célcsoportja:

Operát, komolyzenét, könnyű zenét, jazz, és világzenét, mozit, ifjúsági előadásokat, színházat, táncot, és újcirkuszt kedvelő nézők.

A közhasznú tevékenységben résztvevők/közreműködők száma:

A 2014. évi átlagos statisztikai állományi létszáma: 187 fő.

Társaságunk vállalkozási tevékenységet is folytat, de a vállalkozási tevékenységet közhasznú céljainak elérése érdekében, közhasznú célját nem veszélyeztetve végzi.

Vállalkozási tevékenysége 2014. évben

- üzleti rendezvényekhez kapcsolódó bérbeadások
- az összes értékesítéséhez képest kis volumenű saját termelésű készletek értékesítése, illetve a fentieket közvetlenül terhelő ráfordítások elszámolására korlátozódott.

A közhasznú, illetve a vállalkozási tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó költségeket, illetve bevételeket elkülönített főkönyvi számlákon könyveljük. A közhasznú és a vállalkozási tevékenység érdekében egyaránt felmerült közvetett költségeket árbevétel arányosan osztjuk fel.

A közhasznú és a vállalkozási tevékenység eredményét a közhasznúsági melléklet részét tartalmazó közhasznú eredmény kimutatás tartalmazza.

Főtevékenység: Előadó-művészet

2. Tárgyévben végzett alapcél szerinti és közhasznú tevékenység bemutatása

A társaság szerződésben vállalt kötelezettsége a 2014. évi, Alapító által elfogadott Üzleti tervének magas színvonalú megvalósítása volt.

A Társaságunk számára a 2014-es év több szempontból is kiemelkedő szakmai sikereket hozott. Hazai és nemzetközi megítélésünk valamennyi szinten és közegben tovább javult, az intézmény hírneve a jubileumi évadot megelőzően is erősödött.

A fenti megállapítást igazolja, hogy az idei évben az intézmény látogatottsága nőtt, a hazai nézőkön túl, a nemzetközi szaksajtó és a nemzetközi közönség is pozitívan értékelte teljesítményünket. Partneri kapcsolataink tovább erősödtek a hazai és a nemzetközi kulturális élet meghatározó szereplőivel. Tovább bővült és mélyült kapcsolatunk a Nemzeti Filharmonikus Zenekarral, a Budapesti Fesztiválzenekarral, valamint olyan meghatározó partnerintézményekkel, mint a Magyar Állami Operaház, a Liszt Ferenc Zeneakadémia vagy a Kodály Központ Pécs. A határokon túl pedig a szakmai szervezeti kapcsolatrendszerünk mellett (ECHO), külföldi intézményekkel (pl.: Neue Oper Wien) közös koprodukciók növelték a Művészetek Palotájának nemzetközi hírnevét.

Annak érdekében, hogy a minőségi kultúra egyre több nézőhöz juthasson el, új nézőrétegek megszólítása érdekében is komoly lépéseket tettünk: Új műfajokat honosítottunk meg, új program sorozatokat indítottunk, amelyek segítségével újabb és újabb célcsoportokat tudtunk magunkhoz édesgetni.

A világszínvonalú komolyzenei, jazz, könnyű- és világzenei, valamint tánc és népzenei programjaink mellett, a filmkülönlegességeket interaktív beszélgetésekkel és vitákkal fűszerező MűpaMozi, a kortárs magyar irodalom legnagyobbjait felvonultató sorozatunk, a Literárium vagy a nemzetközi szinten is egyedülálló és egyre népszerűbb Újcirkusz előadásaink révén egyre több új vendéget köszönthetünk nálunk. Célunk, hogy ők a következő években már visszatérő látogatóink legyenek.

Nemzetközileg is egyedülálló módon, az intézmény az ország egyik legfontosabb tévés tartalom szolgáltatója is. az MTVA-val 2014-ben kötött stratégiai együttműködés alapján a teljes műfaji kínálatából tud saját szerkesztésű kulturális műsorkínálatot nyújtani a közszolgálati médiumokban.

Produkcók számokban

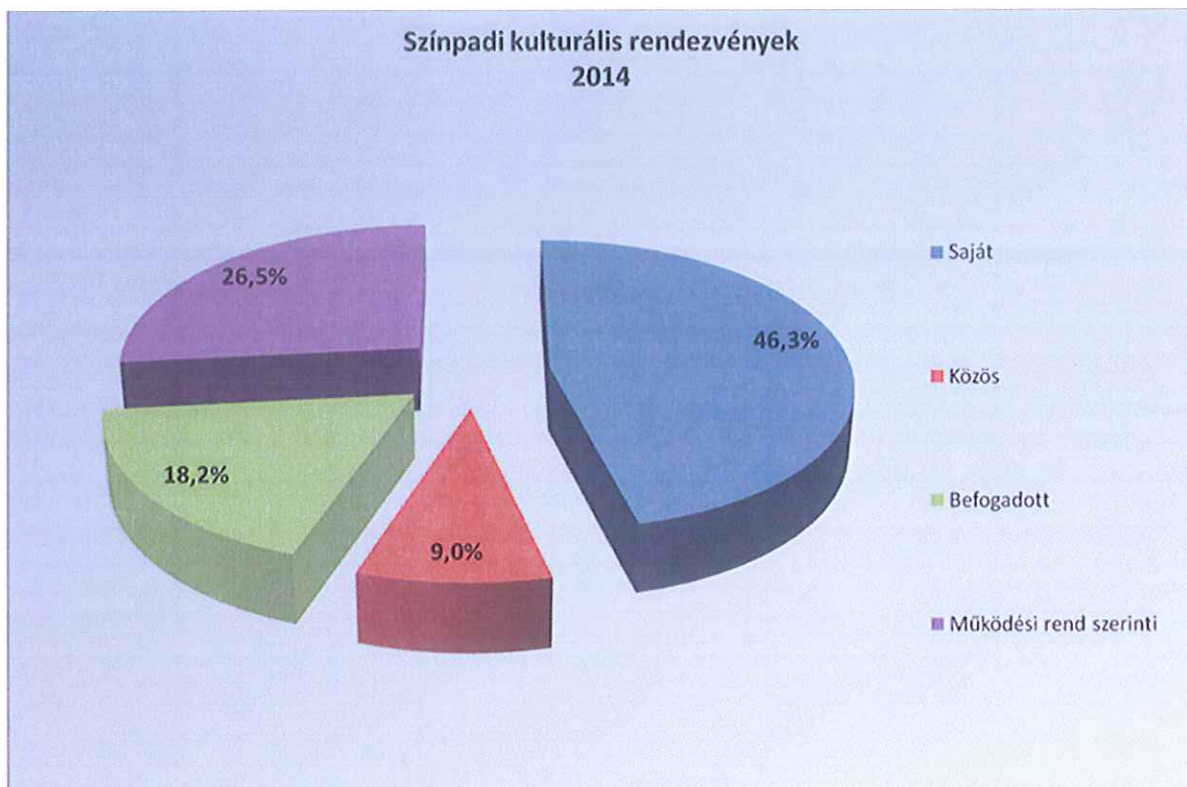
A Művészetek Palotája megnyitása óta évről évre több rendezvénynek adott otthont. Nincs még egy kulturális intézmény Magyarországon, amely hasonló mennyiségű rendezvényt valósítana meg évente, amelyek nemcsak Budapest, hanem az egész ország kulturális kínálatát színesíti. 2011-ben a tendencia sajnos csökkenőre fordult, a drasztikus költségvetési elvonások miatt az intézménynek már 2010-ben újra kellett terveznie a 2011-es évadát. A 2012. évtől az előadásszám ismét emelkedni kezdett, a 2014. évben pedig sikerült a 2012-es és 2013-as értékeket is jóval felülmúlni, és az eddigi rekordnak számító 2010-es értékeket megközelíteni.

A Művészetek Palotája rendezvényei többféle szempont alapján csoportosíthatóak, amely szempontok kiválóan jelzik az intézmény kulturális piacon elfoglalt kiemelkedő helyét és egyedülálló jellegét.

Az intézmény egyre nagyobb számban szervez saját fejlesztésű és szervezésű produkciót, amelyeket akár másodlagos piacokon is értékesíteni tud. A saját produkciók mellett partnereivel közösen hazai és nemzetközi koprodukciókkal is színesíti a palettát. A kulturális jellegű események mellett az intézmény, mint Magyarország egyik legexkluzívabb rendezvény helyszíne, számos üzleti jellegű eseménynek is otthont ad. Egyedülálló módon a Műpa szinte valamennyi előadó-művészeti ágban képviselteti magát és egyre változatosabb és bővülő műfaji kínálatot biztosít a nézői számára, így a komolyzene mellett a könnyűzene, a világzene, a jazz, a népzene, az újcirkusz, az irodalom, a film, a táncművészet is újabb és újabb formában kap helyet az intézmény program naptárjában.

Az egyre növekvő számú rendezvényt - a Budapesti Tavaszi Fesztivál és CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál rendezvényeinek és előadásainak figyelembevétele nélkül - az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

a) A **rendező / szervező szerint** megkülönböztetünk **saját** (Műpa rendezésű), **befogadott** (külső partner szervezésében megvalósuló), **közös** (koprodukciós) és **működési rend szerinti** (a rezidens intézmények, vagyis a Nemzeti Filharmonikus Zenekar, a Nemzeti Táncszínház és a Ludwig Múzeum programjai) rendezvényeket, melyek számát az alábbi ábra mutatja.

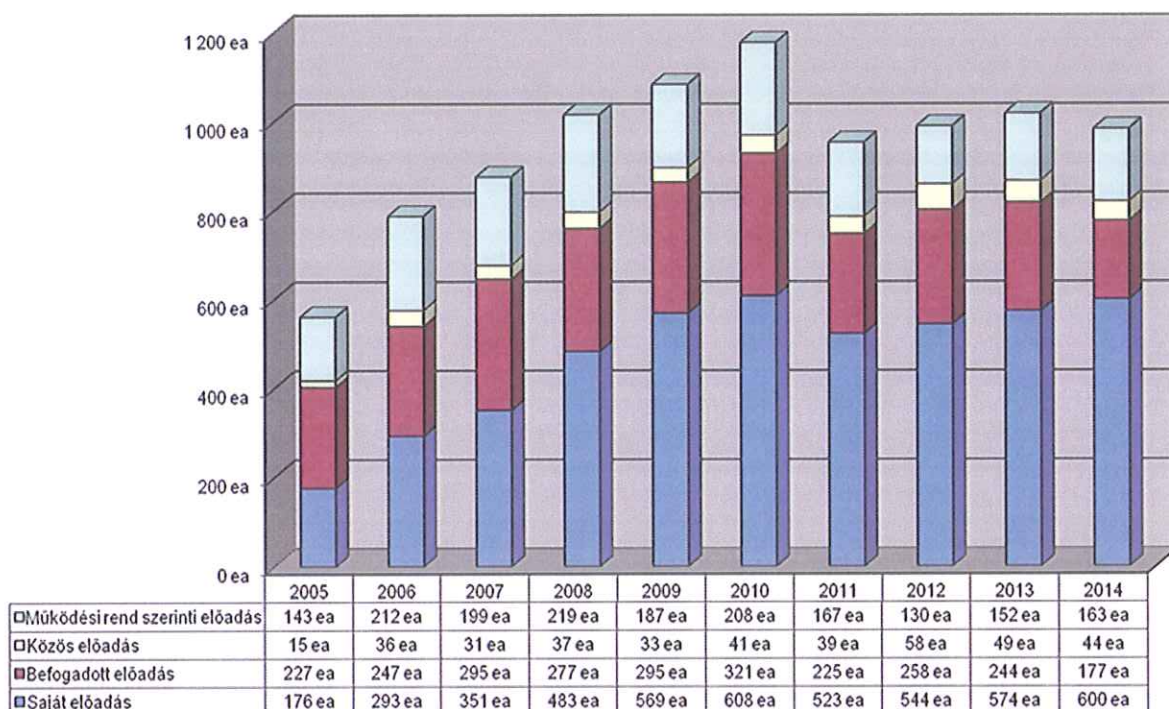


A Művészetek Palotájában megvalósuló színpadai kulturális rendezvények között legnagyobb hányadot a Műpa saját produkciók teszik ki, az üzleti tervben is említett módon azonban a Működési rend szerinti előadások – főként a Fesztivál Színházban - a jelenlegi tartalmat tekintve indokolatlanul terhelik a termék foglaltságát és műszaki csapatunk munkaidejét.

A saját produkciók kiemelt szerepet játszottak a 2014-es évben a Műpa hazai és nemzetközi jó hírvének erősítésében, és egy egészen újszerű szemléletet, a produkciós szemléletet honosították meg az intézményben. Ennek lényege, hogy a produkciókat a létrehozás pillanatától kezdve egy komplex, a másodlagos értékesítési lehetőségeket, a továbbjátszási, a nemzetközi vagy hazai turné lehetőségeket és azok szempontjait figyelembevevő szervezési és alkotási folyamat került a programalkotás középpontjába. A saját fejlesztésű produkciók adták igazán a Műpa kulturális ujjlenyomatát.

Előadásszámok statisztikája 2005 – 2014 között:

Előadásszámok rendező szerinti bontásban



A kimutatásból jól látszik, hogy a Műpa saját rendezésű előadásainak száma 2010-ig folyamatos emelkedést mutat, de növekedett a befogadott rendezvények száma is.

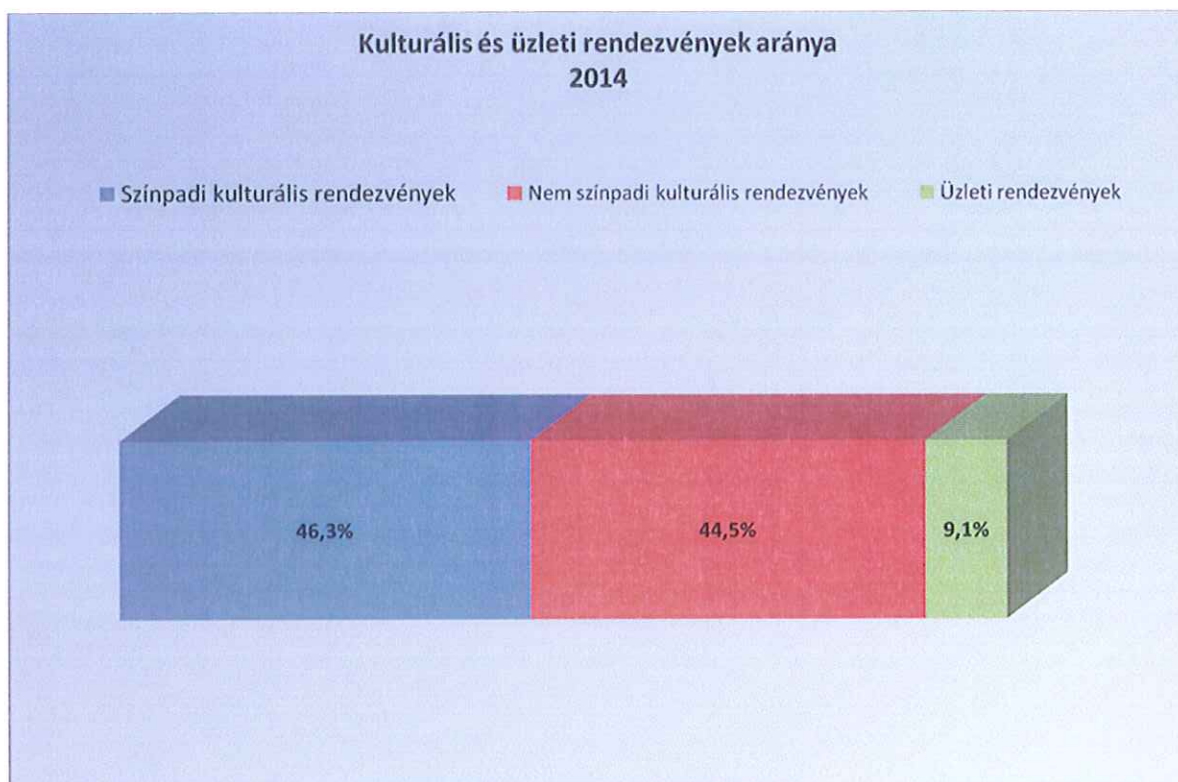
2011. évi mélyponthoz képest 2012. év már jelentős emelkedést mutat. 2013. évben az előadások száma 2012. évhez képest 3 %-kal emelkedett. 2014-ben ugyan az előadások összes száma csökkent az előző évhez képest, de ezen belül 4,5 %-kal több saját rendezésű koncert valósult meg.

A saját rendezésű programok folyamatos emelkedése az elmúlt években elsősorban a családi és ifjúsági programok számának dinamikus növekedéséből eredt, a 2013-as és 2014-es évben pedig az újonnan bevezetett népszerű sorozatoknak és újonnan meghonosított műfajoknak köszönhető (Újcirkusz, Literárium, Bábel-est, MET, MűpaMozi, Nemzetközi koprodukciók).

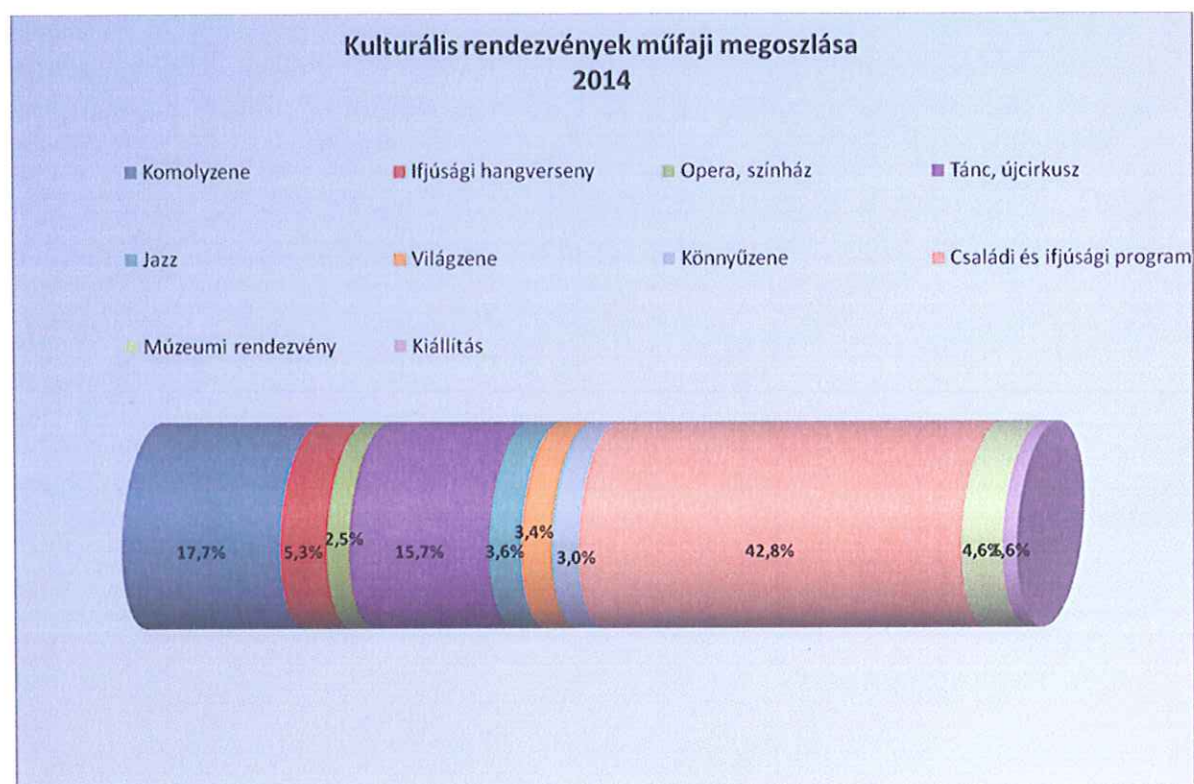
b) **A rendezvényeket csoportosíthatjuk jellegük szerint, így megkülönböztetünk kulturális és üzleti rendezvényeket.** A kulturális rendezvények tovább bonthatók **színpadi** (a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósuló), és **nem színpadi** (a többi rendezvényteremben vagy közönségforgalmi területen megvalósuló) rendezvényekre.

Az üzleti jellegű események komoly jelentőséget kaptak, mivel a Műpa Budapest kiemelkedő rendezvény helyszíne lett. Ezen rendezvények sok esetben kapcsolódnak meglévő kulturális programokhoz is.

Mindezek mellett fontos kiemelni, hogy 2013. évhez képest a színpadi rendezvények száma 2014-ben majdnem 6%-kal emelkedett. Ez a szám is jelzi a ház egyre sűrűbb és intenzívebb kulturális programkínálatát.



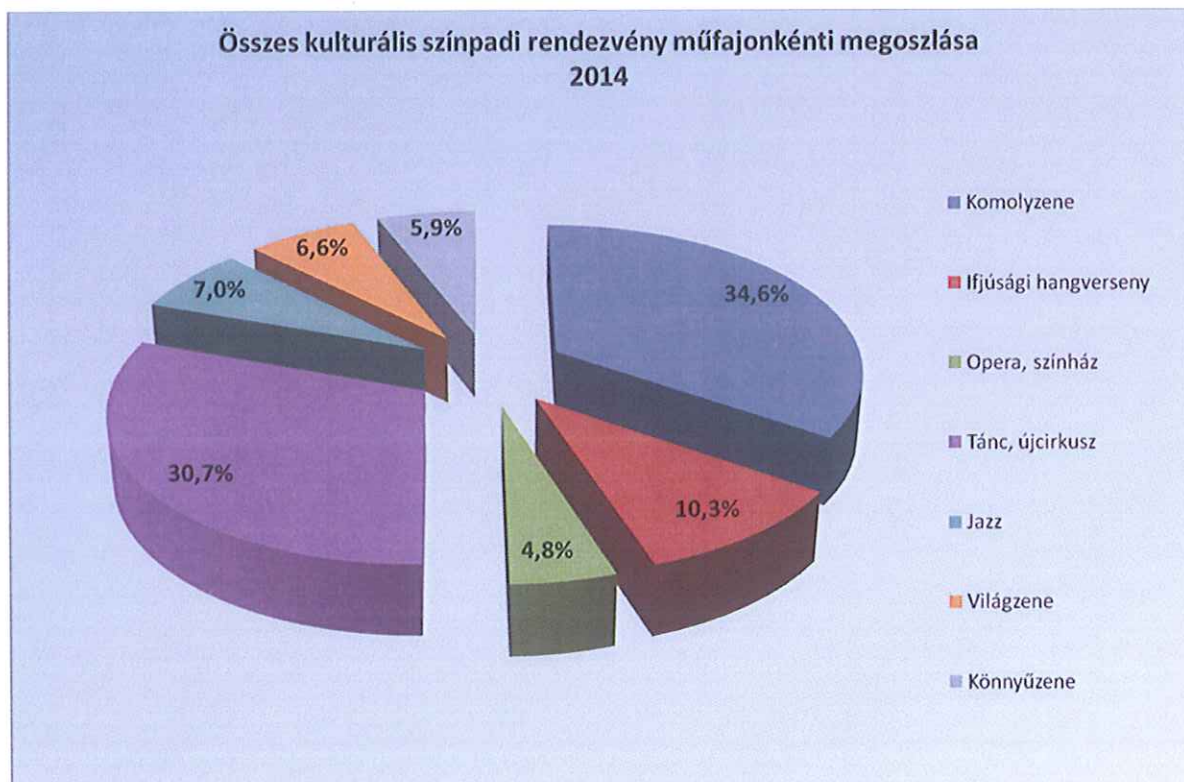
c) A **kulturális** rendezvények esetében a legfontosabb csoportosítási szempont a műfaj szerinti megoszlás. A Művészetek Palotája műfaji értelemben a legszínesebb palettát kínálja nézőinek, az általunk megkülönböztetett műfajok közötti határvonal sokszor nehezen húzható meg.



Látható, hogy az előző évekhez hasonlóan az összes kulturális rendezvény legjelentősebb részét az ingyenes családi és ifjúsági programok teszik ki, ezt a komolyzenei és az ifjúsági hangversenyek (színpadi, belépőjegyes) követik.

A tánc műfaj előadásainak jelentős részét (kb. 90%-át) 2013-ig a Nemzeti Táncszínház előadásai adták, - a Működési Rend szerint évi 100 játszási nappal rendelkeznek a Fesztivál Színházban - de 2013-as évtől kezdődően, a szintén ebbe a kategóriába sorolt, a Műpa által újonnan bevezetett műfaj, az újcirkusz előadások is jelentős hányadát teszik ki a tánc kategóriának.

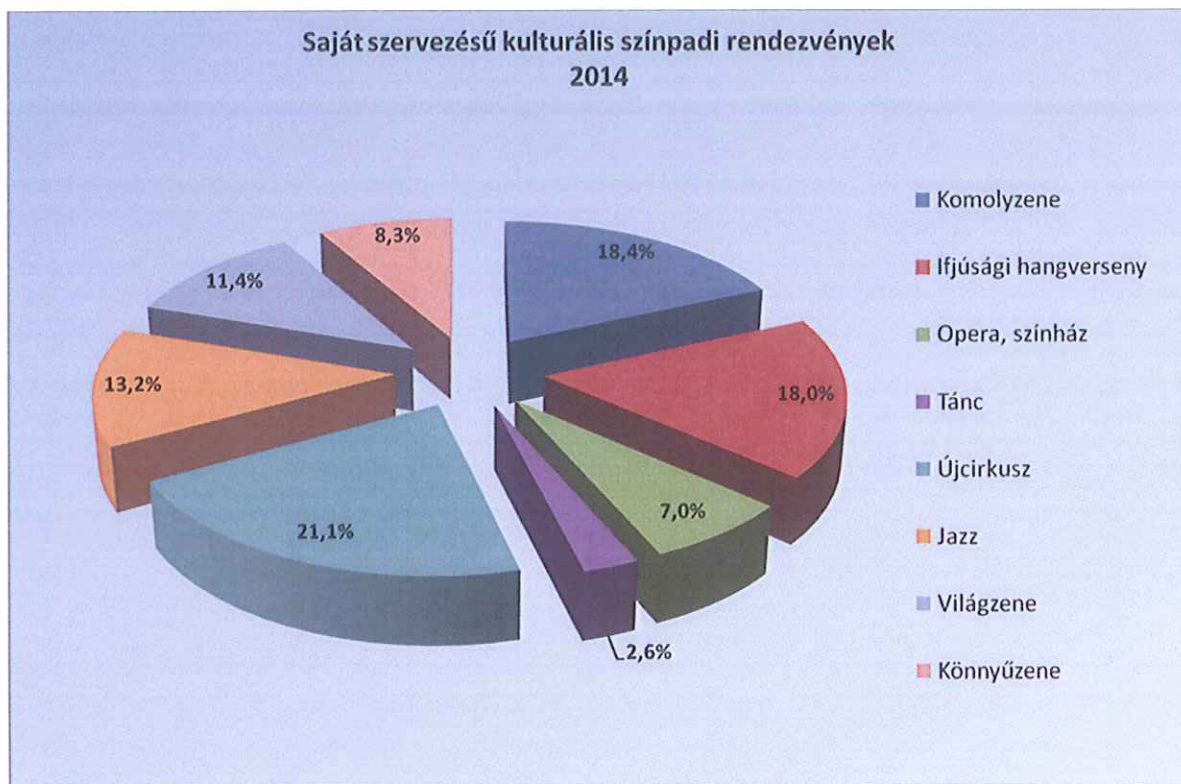
Az alábbi diagram a Műpában 2014. évben megvalósult összes – tehát saját, közös, befogadott és működési rend szerinti – **kulturális színpadi** rendezvény műfaji megoszlását mutatja:



A diagram alapján a Műpában megvalósult programok legnagyobb hányadát, az előző évekhez hasonlóan, a komolyzene teszi ki. Jelentős növekedés tapasztalható a Tánc, újcirkusz előadások terén köszönhetően egyrészt a Nemzeti Táncszínház évi 100 előadásának, másrészt a meghonosodott újcirkusz műfajnak.

A fentiek bizonyítják, hogy a Műpa valóban szinte valamennyi, a kultúra valamely formája iránt érdeklődő célcsoport számára nyújthat izgalmas, felejthetetlen, egyedi és magas színvonalú kulturális élményt.

A Műpa saját szervezésű kulturális színpadi rendezvényeink műfaji megoszlása a következőképpen alakult a 2014-es évben:



Látható, hogy itt is a komolyzené a legnagyobb szerep, ezt követi az újcirkusz és az ifjúsági előadások.

Nem színpadi kulturális rendezvényeink nagy részét – melyeket a fenti diagram nem tartalmaz - a fiatal generáció beavatását és zeneszeretetét szolgáló ingyenes családi és ifjúsági programjaink teszik ki. A Műpa kiemelten fontos szerepet vállal a jövő néző-nemzedékének kinevelésében, ezzel kulturális, oktatási feladatokat is magára vállalva. A jövő nézőszámának biztosítása érdekében interaktív, színes, változatos és szinte valamennyi fiatal korosztály számára egyedi, korosztályhoz igazított programokat dolgoz ki.

A Művészetek Palotája programjait látogatók száma a megnyitás óta 2010-ig folyamatosan emelkedett, majd a 2011-es csökkenő előadásszám, ill. a válság következtében csökkenő fizetőképes kereslet hatására csökkenni kezdett. Az utóbbi három évben azonban ismét konstans növekvő tendencia figyelhető meg a látogatószám terén.

Ez a tendencia mutatja az újszerű, friss, változatos és nemzetközi viszonylatban is kiemelkedő programkínálat erejét.

3. Közhasznú tevékenységek bemutatása (tevékenységenként)

Társaságunk közhasznú tevékenységi köre a kulturális tevékenység, amelynek maradéktalanul eleget tett.

A **komolyzene** és az **opera** műfaja képviselteti magát továbbra is a legnagyobb arányban a Művészetek Palotája saját rendezvényei között.

Az éves- és általános stratégiai céljainknak megfelelően 2014-ben is törekedtünk nemzetközi élvonalba tartozó művészek és együttesek meghívására, magas színvonalú produkciók színpadra állítására. 2014 szeptemberében vette kezdetét a Művészetek Palotája 10. jubileumi évada, melyet rengeteg kiváló produkcióval – világhírű együttesekkel, szólistákkal – ünnepelünk.

A 2014-es év a világhírű karmester, René Jacobs által dirigált újévi koncerttel indult, melyet két napos Müpa Master Class követett. Az év első felében nálunk vendégszerepelt többek között Sol Gabetta és a Bázeli Kamarazenekar, Cameron Carpenter az „orgona Paganinije”, Piotr Anderszewski és a Skót Kamarazenekar, Daniel Harding és a Londoni Szimfonikus Zenekar.

Ősszel - immár a 10. jubileumi évad keretében - vendégünk volt a világ négy vezető zenekara: Zubin Mehta és az Izraeli Filharmonikusok (a Holokuaszt Emlékév kiemelt programjaként), Sir John Eliot Gardiner és A Forradalom és Romantika Zenekara, a Berlini Filharmonikusok vezető karmesterükkal, Sir Simon Rattle-vel, valamint a Bécsi Filharmonikusok Michael Tilson Thomas vezetésével.

A **Budapesti Fesztiválzenekarral** közösen 2014 februárjában ismét megrendeztük a már hagyománnyá vált komolyzenei maratont, ezúttal Bach műveiből. Szeptember közepén, szintén közös rendezésben második alkalommal valósult meg az európai kultúrát és identitást középpontba helyező „*Bridging Europe – Európai Hidak Fesztivál*”, melynek ez évben Németország volt a vendége. A fesztivál idén is hatalmas sikert aratott.

A **Nemzeti Filharmonikus Zenekarral** szintén folytatódott az együttműködés: a Strauss-sorozat idei koncertjén a *József legenda* című balett került bemutatásra a Szegedi Kortárs Balett látványos koreográfiájával. Karácsonykor három telt házas *Diótörő* előadást tartottunk a Budapest Bábszínház közreműködésével.

Nagysikerű és nagy jelentőségű esemény volt 2014 januárjában a Neue Oper Wien-nel együttműködésben, félig szcenírozott formában bemutatott Eötvös Péter opera, a *Paradise reloaded*.

Külföldi koprodukcók:

Kína: 2013-ban a kínai előadó-művészeti intézményrendszerrel, főleg a két legnagyobb városban (Peking és Sanghaj) építettünk ki kitűnő kapcsolatokat. Testvérintézményként Pekingben a Nemzeti Előadó-művészeti Központ (NCPA – National Centre for the Performing Arts), míg Sanghajban az új Nemzeti Színház (Shanghai Grand Theatre) és a Keleti Előadó-művészeti Központ (Oriental Arts Centre) váltak együttműködő partnereinkké.

A Pekingben és Sanghajban bemutatott produkciókat terveink szerint Kína további városaiban is játsszák majd. Bár a 2014-es év során nem került bemutatásra közös produkció, számos tárgyalást folytattunk jövőbeli – 2015-ös és 2016-os – együttműködésről, produkciókról, valamint februárban *Nagy kínai újévi* koncertet tartottunk kínai partnereink részvételével.

Neue Oper Wien: 2014. január 23-án került bemutatásra Eötvös Péter operája, a *Paradise reloaded* (Lilith) a Neue Oper Wien-nel együttműködésben, félig szcenírozott formában. A sikeres együttműködést további közös projektek követik majd 2015-ben.

A Litván Nemzeti Operával közösen, Káel Csaba rendezésében 2014 júliusában került bemutatásra Händel egy ritkán látható operája, a *Nagy Sándor ünnepe*.

A darab 2015. március 28-án lesz látható félig szcenírozott formában a Müpa színpadán.

Együttműködés az ECHO-tagokkal (European Concert Hall Organization):

A Müpa az ECHO tagjaként a többi európai koncertteremmel közösen szervezi a *Rising Stars* koncertsorozatot, melynek keretében tehetséges fiatal zenészek kapnak lehetőséget európai bemutatkozásra a tagintézmények koncerttermeiben. A 2014-es év során hat tehetséges külföldi fiatal adott koncertet a Művészetek Palotájában.

2014. november 28-án hat európai koncertterem koprodukciójában került bemutatásra *Michael Nyman: War Work* című előadása, melyet az I. világháború kitörésének 100. évfordulója ihletett. A Művészetek Palotája mellett az előadás létrehozói és finanszírozói voltak: Cité de la musique (Párizs), La Comète (Châlons-en-Champagne), L'Arsenal (Metz), valamint a Kölni Filharmónia.

A Budapesti Wagner Napok keretében 2014-ban hat félig szcenírozott operaelőadást tartottunk, a hagyományosan minden évben bemutatott *Ring-tetralógián* kívül a *Tannhäuser* című operát láthatta a közönség két alkalommal. Az előadások ismét hatalmas sikert arattak, a hazai nézők mellett nagy számban érkeztek külföldi látogatók is.

Kortárs zene

A kortárs zene megjelenítését továbbra is fontos küldetésnek tartjuk. A 2014-es év egyik kiemelkedő kortárszenei eseménye volt – természetesen a már említett Eötvös operabemutató és a Michael Nyman produkció mellett – a *Hommage à Ligeti* című koncert, melyen több kompozíció mellett felcsendült a nagyszabású *Requiem* is, a Zeneakadémia Zenekarának közreműködésével.

Január végén a Művészetek Palotája adott otthont a 26. alkalommal megrendezett kortárs zenei „Mini-Fesztiválnak”.

Szimfonikus Felfedezések

A 2011-ben megreformált **Szimfonikus felfedezések** sorozatunk 2014. évi 6 hangversenyét felkérés útján állítottuk össze. A zenekarok fele tudatosan a vidéki zenekarok közül került kiválasztásra, melléjük verseny-győztes fiatal szólistákat választottunk a nemzetközi palettáról.

Családi és ifjúsági programok

A Családi és ifjúsági programok változatlanul nagy hangsúlyt kaptak 2014-ben, rendkívül változatos, sokszínű programmal vártuk a gyerekeket és családokat, szinte minden előadásunk teltházas volt.

Külön öröm számunkra, hogy a 2014 szeptemberétől új koncepcióval jelentkező Matinékoncertek hatalmas népszerűségnek örvendenek, az év 8 koncertjéből 6 koncertnek a helyszíne a Bartók Béla Hangversenyterem, ahol lehetőség nyílik többek között a félig szcenírozott opera műfajának bemutatására is a gyerekeknek.

Folytattuk a 2011 őszén indított iskolai csoportoknak szóló *Műpa Iskoláskoncertek* sorát, mely továbbra is nagy népszerűségnek örvend, ebből a jövőben több előadást kell beterveznünk, hogy az igényeket ki tudjuk elégíteni. Emellett a korábban bevezetett, különböző korosztályokat célzó előadás, foglalkozás típusú programjainkat is továbbvittük.

A Zászlóterben, ill. Üvegteremben a Liszt Akadémia hallgatóinak közreműködésével folytatódtak az ingyenes délutáni *Hangulatkoncertek*, ill. a vasárnapi, szintén ingyenes, minden hétfőgőn rengeteg látogatót vonzó „*Cifra Palota*” családi program.

Jazz

Jazz programok között a 2008 óta hagyományosan január elején megrendezésre kerülő *Jazz Showcase* három napos fesztiválon fiatal magyar tehetségeken kívül német és török jazzművészek kaptak lehetőséget a bemutatkozásra.

Folytatódtak a *Jazzműhely* előadások, ahol magyar jazz-zenészek nemzetközi híró külföldi vendégművészekkel muzsikáltak együtt, így pl. a Senior Big Band a világhíró Patti Austinnal, vagy László Attila és Németh Ferenc Russell Ferrante-val és Jimmy Haslippal.

A *Jazztavasz* és egyben az év egyik kiemelkedő koncerteseménye volt a Pat Metheny Unity Group koncertje májusban.

Ez évben először Magyarországi jazz játszóhelyek, így a Műpa is csatlakozott az április 30-i *Nemzetközi Jazznaphoz*, melyet minden koncerthely ingyenes jazz koncertekkel ünnepelt.

A *Jazzlegendák* sorozat keretében világhíró zenészek léptek 2014-ben: november elején Branford Marsalis, majd alig két héttel később a Medeski, Scofield, Martin & Wood formáció lépett színpadra telt ház előtt.

Ebben az évben három világhíró énekegyüttes is vendégünk volt: februárban a Swingle Singers, novemberben a King's Singers és decemberben a Take 6 látogatott a Művészetek Palotájába.

Világzene

A Műpa világzenei programjai között ismét megrendeztük a már hagyományosnak mondható, nagy sikerű *Népzene ünnepét*, valamint novemberben a tavalyihoz hasonlóan két napos népzenei programsorozatot rendeztünk *Világgraszoló* címmel, melynek középpontjában a cimbalom és a tárogató állt. A programot az esti koncerteken kívül, workshopok és gyerekelőadások is színesítették.

Az év folyamán a magyar nép- és világzene nagyjain kívül – mint pl. Kaláka, Makám, Vujicsics Együttes - felléptek a műfaj olyan világhírű képviselői is, mint Tommy Emmanuel vagy Goran Bregovic.

2014 őszén *Bábel-est* címmel elindítottunk egy évente négy koncertből álló összművészeti sorozatot. A *Bábel-esteken* együtt lép színpadra a jól ismert előadó, a tehetséges fiatal alkotó a kulturális színtér alternatív, progresszív művészeivel. Az első két előadásnak hatalmas sikere volt, így a következő évben is folytatni szeretnénk az új sorozatot.

Könnyűzene

Könnyűzenei kínálatunkat ebben az évben is az MTVA-s együttműködés határozta meg, továbbra is nagy népszerűségnek örvendenek *Akusztik+* és *Szimfonik+* sorozataink – melyek keretében fellépett többek között a Fábián Juli & a Zoohacker, az EAST vagy a Kiscsillag.

Júniusban ismét megrendeztük a 2005-ös nyitás óta minden évben megvalósuló *Hey June!* fesztivált, az öt teltházas koncert főleg a fiatal célközönséget vonzotta.

Tánc

A Művészetek Palotájában ez évben látott táncprodukciók nagyrészt a Nemzeti Táncszínház szervezésében és rendezésében valósultak meg. A Műpa saját szervezésében mindössze két különleges táncelőadást láthatott a közönség: január 5-én és 6-án, a Holokauszt emlékévé keretében, a világhírű izraeli táncegyüttes, a Kibbutz Contemporary Dance Company vendégszerepelt a Művészetek Palotájában, két este láthatta a közönség *Aide Memoire* című produkciójukat. Az expresszív, dinamikus koreográfia hatalmas sikert aratott a közönség körében.

Újcirkusz

A tavalyi nagyon sikeres debütálás után 2014-ben is műsoron maradtak, sőt a közönségigénynek eleget téve megszorodtak a népszerű újcirkusz produkciók. A Recirquel Újcirkusz Társulat *Cirkusz az éjszakában* című 2013-as produkcióján kívül, a 2014-ben a Budapesti Tavasz Fesztivál keretében bemutatott új előadás, *A Meztelen Bohóc* is rendszeresen szerepelt a Műpa műsorán. Az előadás számos hazai és külföldi meghívást kapott színházaktól, fesztiváloktól.

Ősszel szintén hatalmas sikert aratott a műfaj egyik leghíresebb olasz képviselője, a Finzi Pasca Társulat *Donka* című előadása, mely hét alkalommal került bemutatásra.

Irodalmi estek

A Műpa irodalmi est-sorozata, a *Literárium* is folytatódott a 2014-es évben. A nagy érdeklődésre való tekintettel az eredetileg az Üvegterembe tervezett előadásokat több alkalommal a nagyobb férőhelyű Fesztivál Színházba kellett áthelyeznünk.

Az év talán legkiemelkedőbb előadásai Esterházy Péter estje, valamint a „*Nem tudhatom...*” című Radnóti-est voltak.

Müpa Mozi

A Müpa Mozi az utóbbi három év során igazi filmklubbá alakult, Réz András vezetésével és lelkes törzsközönsséggel. 2014 januárjában az őszi sorozat /„Csak egy tánc volt” – *Magyar táncos filmek '65–'88/* három utolsó alkotását láthatta a közönség, majd februártól indult az új, júniusig tartó sorozat „*Ilyenek voltunk*” – *Válogatott identitásaink* címmel.

2014 szeptemberétől a „*Leplezetlenül – A magyar filmek sokjelentésű erotikája*” sorozat első nyolc alkotását vetítettük.

Müpa stúdió

A 2013 augusztusában elkészült és a legkorszerűbb technikával felszerelt HD stúdióknak köszönhetően a 2014. év előadásait HD minőségben tudtuk rögzíteni, ami egyedülálló az európai koncerttermek között.

A Művészetek Palotája lekérhető média-szolgáltatási tevékenységét is folyamatosan fejleszti, melyhez a MET közvetítések analógiájára együttműködő partnereket keres.

4. Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása (eFt)

Megnevezés	2013. év	2014. év
Befektetett eszközök	165.806	140.440
Forgóeszközök	807.217	1.302.148
Aktív időbeli elhatárolások	43.716	34.459
Eszközök összesen	1.016.739	1.447.047
Saját tőke	496.465	441.699
ebből: jegyzett tőke	25.000	25.000
Hosszú lejáratú kötelezettségek	1.010	2.612
Rövid lejáratú kötelezettségek	191.811	270.266
Passzív időbeli elhatárolások	327.453	757.025
Források összesen	1.016.739	1.477.047

A fenti vagyonelemeket teljes mértékben a közhasznú tevékenységünk céljára, kulturális feladatok ellátására fordítottuk.

5. A cél szerinti juttatások kimutatás (eFt)

Megnevezés	2013. év	2014. év
Emberi Erőforrások Minisztériuma működési támogatás	1.873.024	2.940.576
NKA támogatás		
Egyéb támogatás	48.283	142.478
Igazságügyi Minisztérium támogatása	1.000	

6. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás összesen (eFt)

Megnevezés	2013. év	2014. év
Vezérigazgató	18.367	27.072
Felügyelő Bizottság	1.644	1.507
A. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás összesen	20.011	28.579

7. A közhasznú jogállás megállapításához szükséges mutatók

Alapadatok (eFt)	2013. év	2014. év
B. Éves összes bevétel	3.835.737	4.877.441
ebből:		
C. személyi jövedelemadó meghatározott részének adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról szóló 1996. évi CXXVI. tv. alapján átutalt összege	53	51
D. közszolgálati bevétel		

E. normatív támogatás		
F. az Európai Unió strukturális alapjaiból, illetve a Kohéziós Alapból nyújtott támogatás		
G. Korrigált bevétel /B-(C+D+E+F)/	3.835.790	4.877.390
H. összes ráfordítás(kiadás)	3.771.775	4.932.207
I. ebből személyi jellegű ráfordítás	1.422.790	1.541.671
J. Közhasznú tevékenység ráfordítás	3.517.664	4.718.121
K. Adózott eredmény	64.023	-54.766
L. A szervezet munkájában közreműködő önkéntes tevékenységet végző személyek száma (főben; a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően)	1	1

Erőforrás ellátottság mutatói

Mutató teljesítése

Ectv. 32. § (4)a)

$/(B1+B2)/2 > 1.000.000,-\text{Ft}/$

Igen

Ectv. 32.§(4) b)

$/K1+K2 \geq 0/$

Igen

Ectv. 32.§(4) c.)

$/(I1+I2-A1-A2)/(H1+H2) \geq 0,25/$

Igen

Társadalmi támogatottság mutatói

Mutató teljesítése

Ectv. 32.§ (5)a)

$/(C1+C2)/(G1+G2) \geq 0,02/$

Nem

Ectv. 32.§ (5)b)

$/J1+J2)/(H1+H2) \geq 0,5/$

Igen

Ectv. 32.§ (5) c)

$/L1+L2)/2 \geq 10 \text{ fő}$

Nem

KÖZHASZNÚSÁGI JELENTÉS

(adatok eFt-ban)

Eredménykimutatás (kettős könyvvizetésű non-profit társaságok)	2013. tény	Módosítás	2014. tény
A. Összes közhasznú tevékenység bevétele	3 576 737		4 665 281
Közhasznú célra kapott támogatás	1 921 307		3 083 105
a) alapítótól	1 873 024		2 940 576
b) központi költségvetésből			51
c) helyi önkormányzattól			
d) egyéb	48 283		142 478
Pályázati úton elnyert támogatás	1 000		
Közhasznú tevékenységből származó bevétel	1 176 869		1 139 494
Tagdíjból származó bevétel			
Egyéb bevétel (közhasznú tevékenység)	375 398		328 310
Aktivált saját teljesítmények értéke (közhasznú tevékenység)	102 163		114 372
Saját termelésű készletek állományváltozása (közhasznú tevékenység)	-186		-65
Saját előállítású eszközök aktivált értéke (közhasznú tevékenység)	102 349		114 437
B. Vállalkozási tevékenység bevétele	259 061		212 160
C. Összes Bevétel	3 835 798		4 877 441
D. Közhasznú tevékenység ráfordításai	3 517 664	0	4 720 047
Anyagjellegű ráfordítások (közhasznú)	1 985 954		3 040 035
Személyi jellegű ráfordítások (közhasznú)	1 326 698		1 474 611
Értécsökkenési leírás (közhasznú)	51 348		63 700
Egyéb ráfordítások (közhasznú)	144 396		131 202
Pénzügyi műveletek ráfordításai (közhasznú)	8 708		10 389
Rendkívüli ráfordítások (közhasznú)	560		110
E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai	254 111		212 160
Anyagjellegű ráfordítások (vállalkozási)	143 842		138 250
Személyi jellegű ráfordítások (vállalkozási)	96 092		67 060
Értécsökkenési leírás (vállalkozási)	3 719		2 897
Egyéb ráfordítások (vállalkozási)	10 458		3 953
Pénzügyi műveletek ráfordításai (vállalkozási)	0		0
Rendkívüli ráfordítások (vállalkozási)	0		0
F. Összes Ráfordítás	3 771 775	0	4 932 207
G.1. Adózás előtti vállalkozói eredmény	4 950		0
G.2. Adózás előtti eredmény	64 023	0	-54 766
H. Adófizetési kötelezettség			
I. Tárgyévi vállalkozási eredmény	4 950	0	0
J. Tárgyévi közhasznú eredmény	59 073		-54 766
Kiegészítő adatok			
1. Bérköltség	1 006 674		1 115 002
ebből: megbízási díjak	72 187		74 695
ebből: tiszteletdíjak	1 644		1 507
2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	118 362		88 647
3. Bérjárulékok	297 754		338 022
B. A szervezet által nyújtott támogatások (pénzügyileg rendezett)			
Értékesítés nettó árbevétele	1 435 929	0	1 351 654
Aktivált saját teljesítmények értéke (+/-)	102 163		114 372
Egyéb bevételek (A)	2 284 365	0	3 390 156
Anyagjellegű ráfordítások	2 129 796		3 178 285
Személyi jellegű ráfordítások	1 422 790		1 541 671
Értécsökkenési leírás	55 067		66 597
Egyéb ráfordítások (A)	154 854		135 155
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	59 950	0	-65 526
Pénzügyi műveletek bevételei	12 781		21 017
Pénzügyi műveletek ráfordításai	8 708		10 389
B. Pénzügyi műveletek eredménye	4 073		10 628
C. Szokásos vállalkozási eredmény	64 023	0	-54 898
Rendkívüli bevételek	560		242
Rendkívüli ráfordítások	560		110
D. Rendkívüli eredmény	0		132
E. Adózás előtti eredmény	64 023	0	-54 766
Adófizetési kötelezettség	0	0	0
F. Adózott eredmény	64 023	0	-54 766

Budapest, 2015. április 20.


 Káel Csaba
 vezérigazgató



Üzleti jelentés

a Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. évi tevékenységéről

1. Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. évi tevékenységének ismertetése

A Művészetek Palotája számára a 2014-es év több szempontból is kiemelkedő szakmai sikereket hozott. Hazai és nemzetközi megítélésünk valamennyi szinten és közegben tovább javult, az intézmény hírneve a jubileumi évadot megelőzően is erősödött.

Ezt a megállapítást igazolja, hogy az idei évben az intézmény látogatottsága nőtt, a hazai nézőkön túl, a nemzetközi szaksajtó és a nemzetközi közönség is pozitívan értékelte teljesítményünket. Partneri kapcsolataink tovább erősödtek a hazai és a nemzetközi kulturális élet meghatározó szereplőivel. Tovább bővült és mélyült kapcsolatunk a Nemzeti Filharmonikus Zenekarral, a Budapesti Fesztiválzenekarral, valamint olyan meghatározó partnerintézményekkel, mint a Magyar Állami Operaház, a Liszt Ferenc Zeneakadémia vagy a pécsi Kodály Központ. A határokon túl pedig a szakmai szervezeti kapcsolatrendszerünk mellett (ECHO), külföldi intézményekkel (Neue Oper Wien) közösen létrehozott koprodukciónk növelték a Művészetek Palotájának nemzetközi hírnevét.

Annak érdekében, hogy a minőségi kultúra egyre több nézőhöz juthasson el, az új nézőrétegek megszólítása érdekében is komoly lépéseket tettünk: Új műfajokat honosítottunk meg, új program sorozatokat indítottunk, amelyek segítségével újabb és újabb célcsoportokat tudtunk magunkhoz édesgetni.

A világszínvonalú komolyzenei, jazz, könnyű- és világzenei, valamint tánc és népzenei programjaink mellett, a filmkülönlegességeket interaktív beszélgetésekkel és vitákkal fűszerező MüpaMozi, a kortárs magyar irodalom legnagyobbjait felvonultató sorozatunk, a Literárium vagy a nemzetközi szinten is egyedülálló és egyre népszerűbb Újcirkusz előadásaink révén egyre több új vendéget köszönthetünk nálunk. Célunk, hogy ők a következő években már visszatérő látogatóink legyenek.

Nemzetközileg is egyedülálló módon, az intézmény az ország egyik legfontosabb tévés tartalom szolgáltatója is. Az MTVA-val 2014-ben kötött stratégiai együttműködés keretében a teljes műfaji kínálatából tud saját szerkesztésű kulturális műsorkínálatot nyújtani a közszolgálati médiumokban. A két intézmény *MR2 Akusztik+* és *MR2 Szimfonik+ a Müpából*

címmel a hazai minőségi könnyűzene kiemelkedő előadóival új műsorokat is készít, amelyek az M1-es csatornán kerülnek adásba.

Produkciók számokban

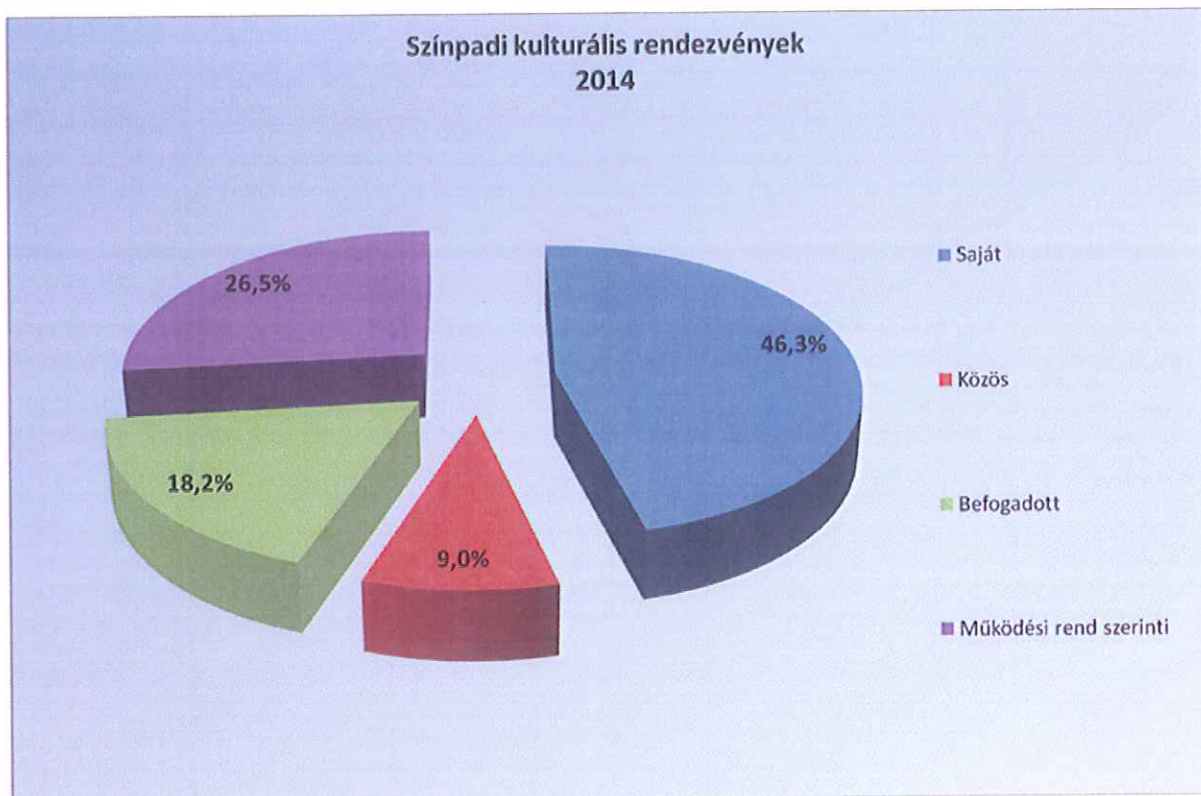
A Művészetek Palotája megnyitása óta évről évre egyre több rendezvénynek adott otthont. Nincs még egy kulturális intézmény Magyarországon, amely hasonló mennyiségű rendezvényt valósítana meg évente, amelyek nemcsak Budapest, hanem az egész ország kulturális kínálatát színesítik. 2011-ben a tendencia sajnos csökkenőre fordult, a drasztikus költségvetési elvonások miatt az intézménynek már 2010-ben újra kellett terveznie a 2011-es évadát. A 2012. évtől az előadásszám ismét emelkedni kezdett, a 2014. évben pedig sikerült a 2012-es és 2013-as értékeket is jóval felülmúlni, és az eddigi rekordnak számító 2010-es értékeket megközelíteni.

A Művészetek Palotája rendezvényei többféle szempont alapján csoportosíthatóak, amely szempontok kiválóan jelzik az intézmény kulturális piacon elfoglalt kiemelkedő helyét és egyedülálló jellegét.

Az intézmény egyre nagyobb számban szervez saját fejlesztésű és szervezésű produkciót, amelyeket akár másodlagos piacokon is értékesíteni tud. A saját produkciók mellett partnereivel közösen hazai és nemzetközi koprodukciókkal is színesíti a palettát. A kulturális jellegű események mellett az intézmény, mint Magyarország egyik legexkluzívabb rendezvény helyszíne, számos üzleti jellegű eseménynek is otthont ad. Egyedülálló módon a Műpa szinte valamennyi előadó-művészeti ágban képviselteti magát és egyre változatosabb és bővülő műfaji kínálatot biztosít látogatói számára, így a komolyzene mellett a könnyűzene, a világzene, a jazz, a népzene, az újcirkusz, az irodalom, a film, a táncművészet is újabb és újabb formában kap helyet az intézmény program naptárjában.

Az egyre növekvő számú rendezvényt - a Budapesti Tavaszi Fesztivál és CAFé Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál rendezvényeinek és előadásainak figyelembevételével - az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

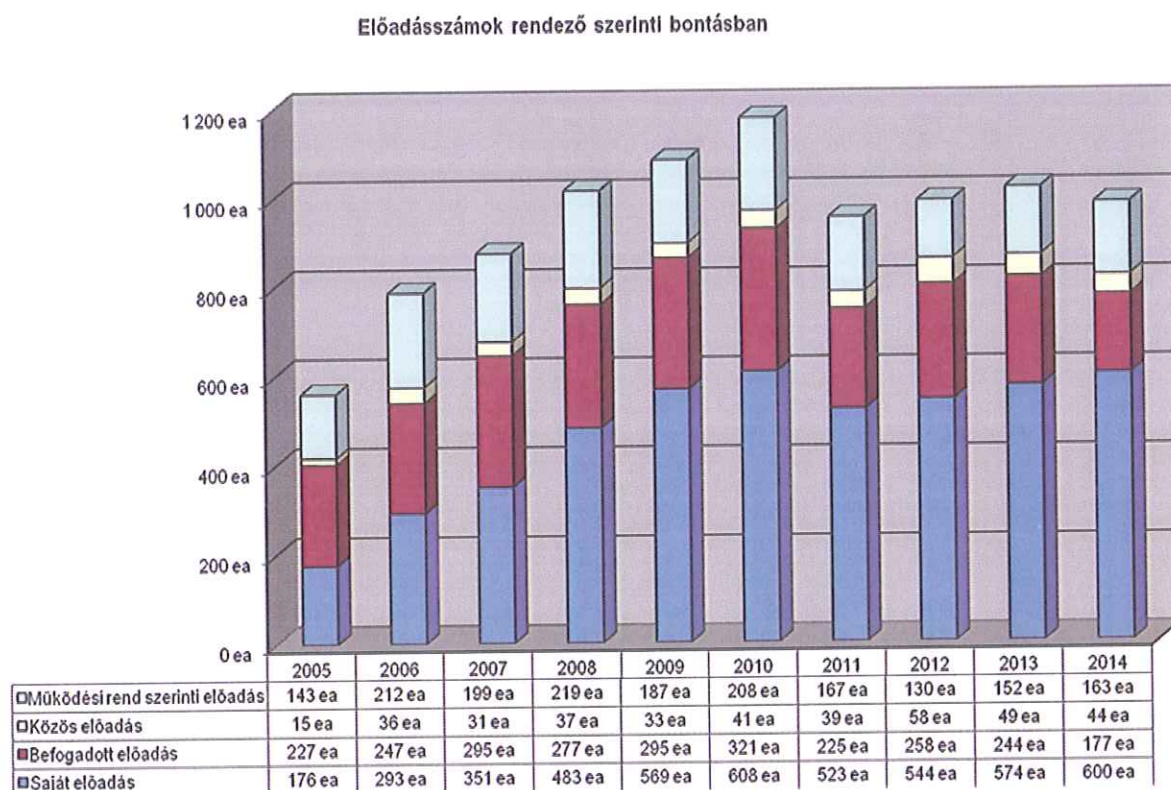
a) A **rendező / szervező szerint** megkülönböztetünk **saját** (Műpa rendezésű), **befogadott** (külső partner szervezésében megvalósuló), **közös** (koprodukciós) és **működési rend szerinti** (a rezidens intézmények, vagyis a Nemzeti Filharmonikus Zenekar, a Nemzeti Táncszínház és a Ludwig Múzeum programjai) rendezvényeket, melyek számát az alábbi ábra mutatja.



A Művészetek Palotájában megvalósuló színpadai kulturális rendezvények között legnagyobb hányadot a Műpa saját produkciók teszik ki, az üzleti tervben is említett módon azonban a Működési rend szerinti előadások – főként a Fesztivál Színházban - a jelenlegi tartalmat tekintve indokolatlanul terhelik a termék foglaltságát és műszaki csapatunk munkaidejét.

A saját produkciók kiemelt szerepet játszottak a 2014-es évben a Műpa hazai és nemzetközi jó hírnevének erősítésében, és egy egészen újszerű szemléletet, a produkciós szemléletet honosították meg az intézményben. Ennek lényege, hogy a produkciókat a létrehozás pillanatától kezdve egy komplex, a másodlagos értékesítési lehetőségeket, a továbbjátszási, a nemzetközi vagy hazai turné lehetőségeket és azok szempontjait figyelembevevő szervezési és alkotási folyamat került a programalkotás középpontjába. A saját fejlesztésű produkciók adták igazán a Műpa kulturális ujjlenyomatát.

Előadásszámok statisztikája 2005 – 2014 között:



A kimutatásból jól látszik, hogy a Müpa saját rendezésű előadásainak száma 2010-ig folyamatos emelkedést mutat, de növekedett a befogadott rendezvények száma is.

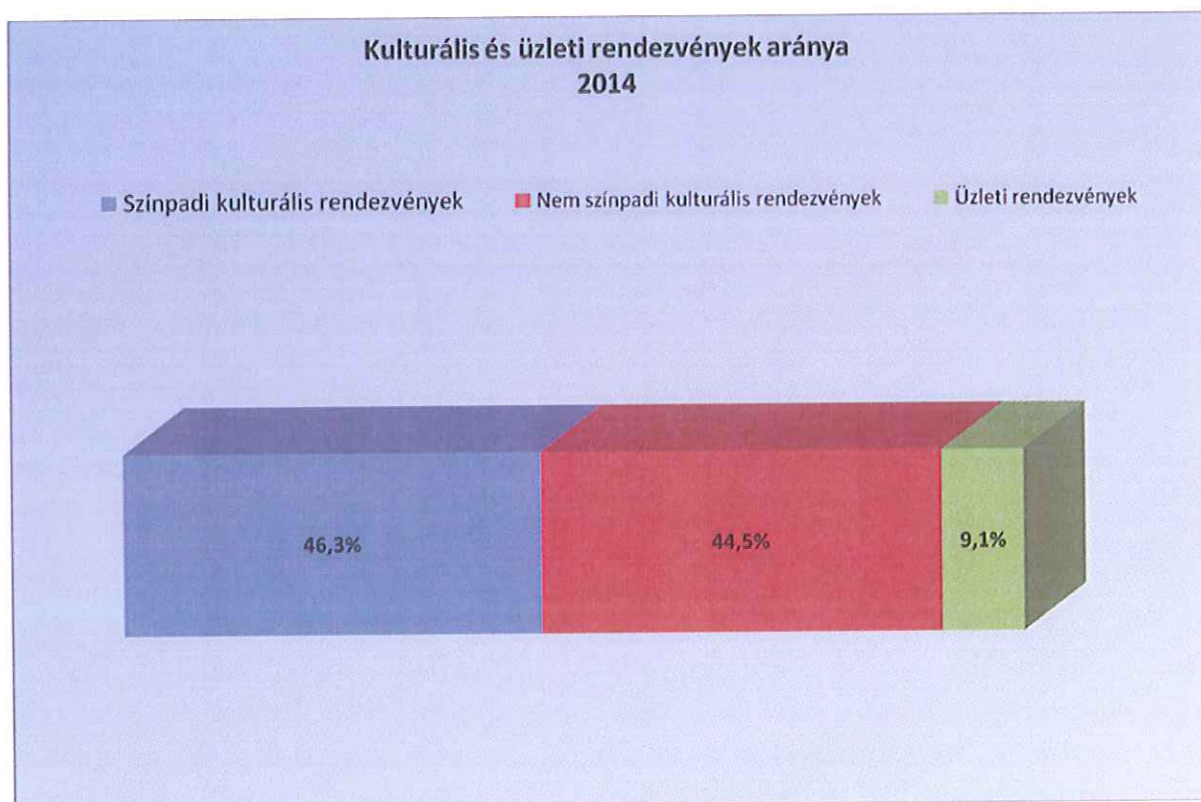
2011. évi mélyponthoz képest 2012. év már jelentős emelkedést mutat, 2013. évben az előadások száma 2012. évhez képest 3 %-kal emelkedett. 2014-ben ugyan az előadások száma csökkent az előző évhez képest, de ezen belül 4,5 %-kal több saját rendezésű koncert valósult meg.

A saját rendezésű programok folyamatos emelkedése az elmúlt években elsősorban a családi és ifjúsági programok számának dinamikus növekedéséből eredt, a 2013-as és 2014-es évben pedig az újonnan bevezetett népszerű sorozatoknak és újonnan meghonosított műfajoknak köszönhető (újcirкусz, Literárium, Bábel-est, MET, MüpaMozi, Nemzetközi koprodukciók).

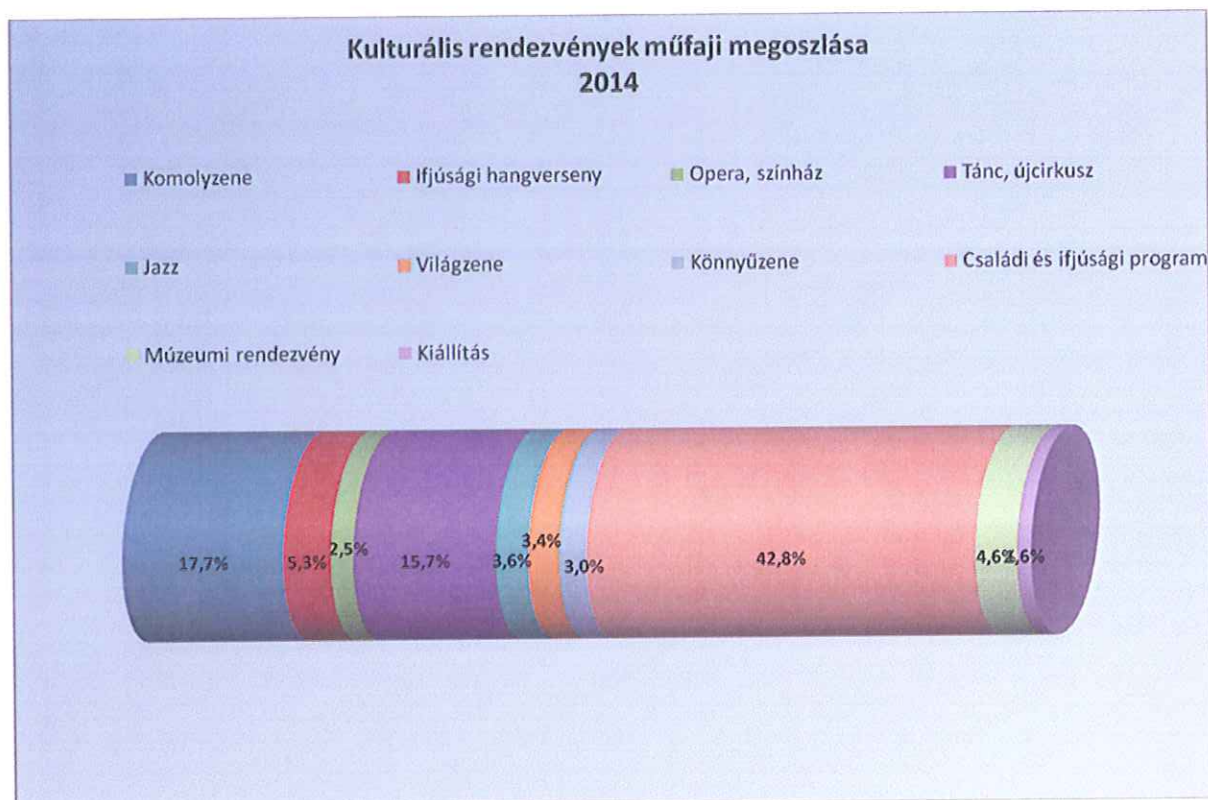
b) A rendezvényeket csoportosíthatjuk jellegük szerint, így megkülönböztetünk **kulturális** és **üzleti** rendezvényeket. A kulturális rendezvények tovább bonthatók **színpadi** (a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósuló), és **nem színpadi** (a többi rendezvényteremben vagy közönségforgalmi területen megvalósuló) rendezvényekre.

Az üzleti jellegű események komoly jelentőséget kaptak, mivel a Müpa Budapest kiemelkedő rendezvény helyszíne lett. Ezen rendezvények sok esetben kapcsolódnak meglévő kulturális programokhoz is.

Mindezek mellett fontos kiemelni, hogy 2013. évhez képest a színpadi rendezvények száma 2014-ben majdnem 6%-kal emelkedett. Ez a szám is jelzi a ház egyre sűrűbb és intenzívebb kulturális programkínálatát .



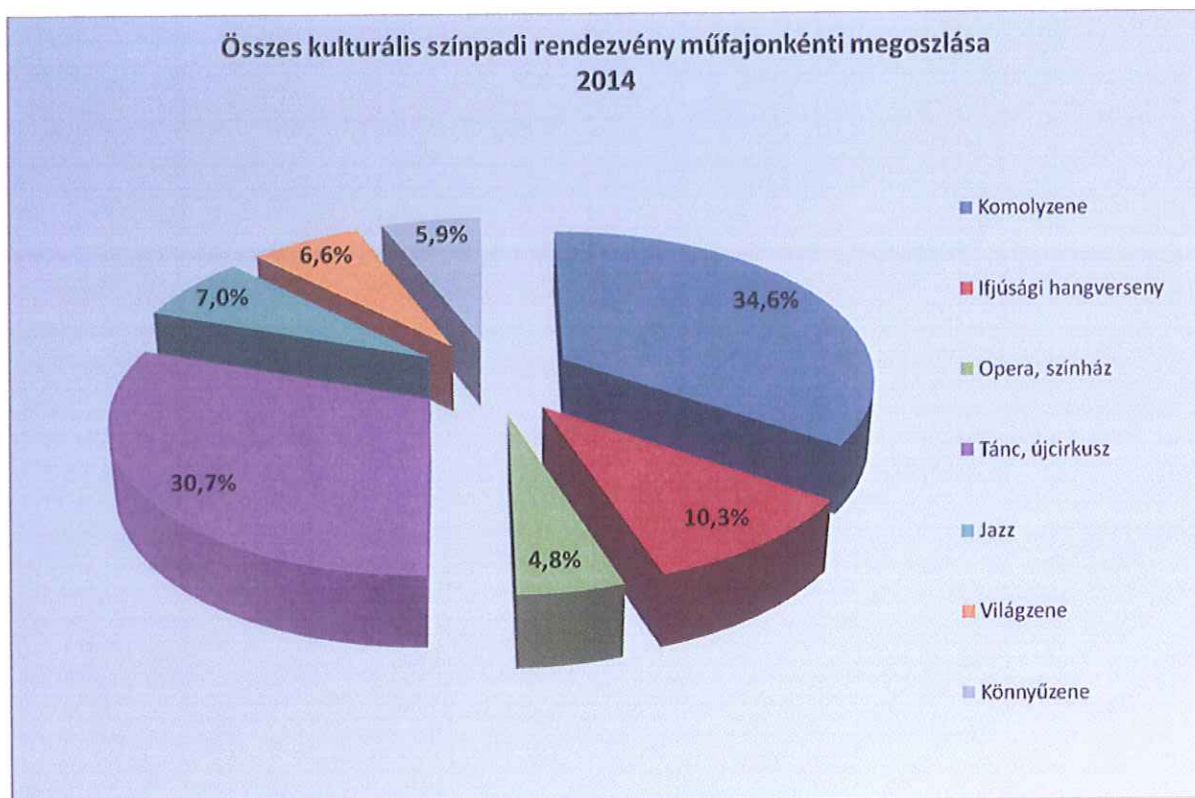
c) A **kulturális** rendezvények esetében a legfontosabb csoportosítási szempont a műfaj szerinti megoszlás. A Művészetek Palotája műfaji értelemben a legszínesebb palettát kínálja nézőinek, bár az általunk megkülönböztetett műfajok közötti határvonal sokszor nehezen húzható meg.



Látható, hogy az előző évekhez hasonlóan az összes kulturális rendezvény legjelentősebb részét az ingyenes családi és ifjúsági programok teszik ki, ezt a komolyzenei és az ifjúsági hangversenyek (színpadi, belépőjegyes) követik.

A tánc műfaj előadásainak jelentős részét (kb. 90%-át) 2013-ig a Nemzeti Táncszínház előadásai adták, - a Működési Rend szerint évi 100 játszási nappal rendelkeznek a Fesztivál Színházban - de 2013-as évtől kezdődően, a szintén ebbe a kategóriába sorolt, a Műpa által újonnan bevezetett műfaj, az újcirkusz előadások is jelentős hányadát teszik ki a tánc kategóriának.

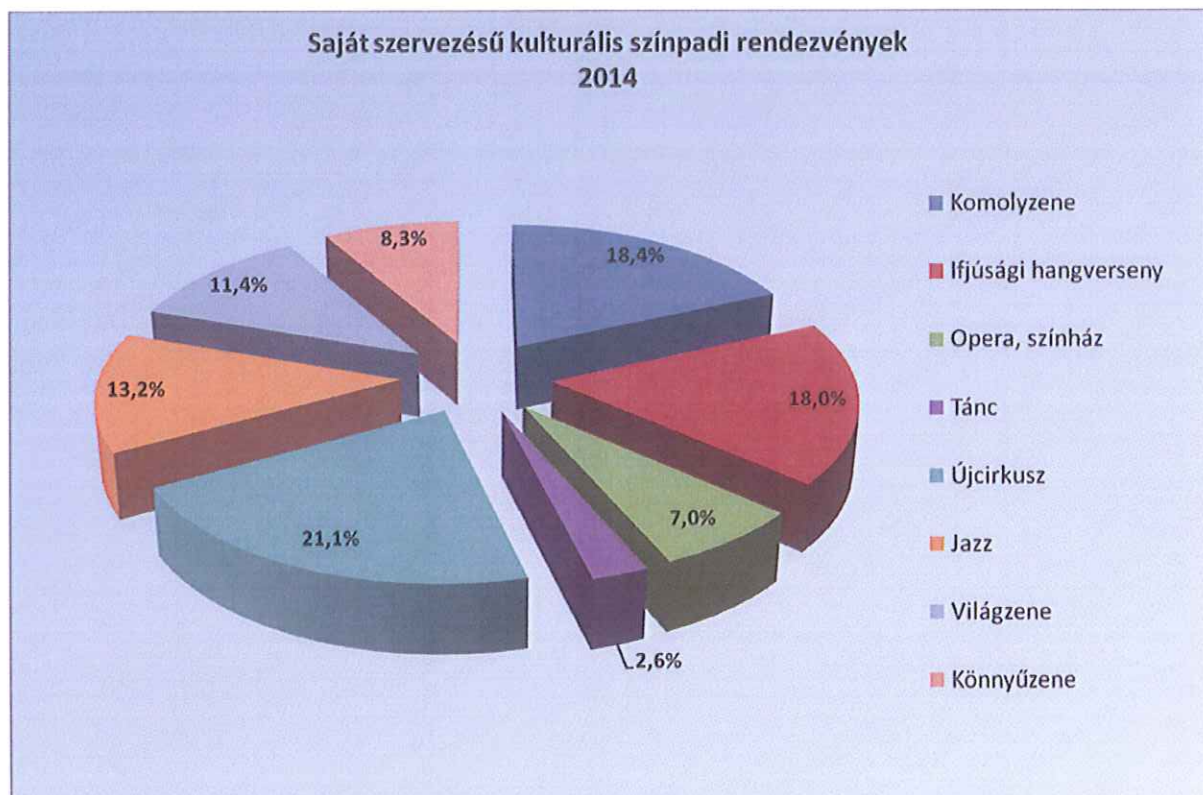
Az alábbi diagram 2014. év összes – tehát saját, közös, befogadott és működési rend szerinti – **kulturális színpadi** rendezvényeinek műfaji megoszlását mutatja:



A diagram alapján a Műpában megvalósult programok legnagyobb hányadát, az előző évekhez hasonlóan, a komolyzene teszi ki. Jelentős növekedés tapasztalható a Tánc, újcirkusz előadások terén köszönhetően egyrészt a Nemzeti Táncszínház évi 100 előadásának, másrészt a meghonosodott újcirkusz műfajnak.

A fentiek bizonyítják, hogy a Műpa valóban szinte valamennyi, a kultúra valamely formája iránt érdeklődő célcsoport számára nyújthat izgalmas, felejthetetlen, egyedi és magas színvonalú kulturális élményt.

A Müpa saját szervezésű kulturális színpadi rendezvényeink műfaji megoszlása a következőképpen alakult a 2014-es évben:



Látható, hogy itt is a komolyzenéé a legnagyobb szerep, ezt követi az újcirkusz és az ifjúsági előadások.

Nem színpadi kulturális rendezvényeink nagy részét – melyeket a fenti diagram nem tartalmaz - a fiatal generáció beavatását és zeneszeretetét szolgáló ingyenes családi és ifjúsági programjaink teszik ki. A Müpa kiemelten fontos szerepet vállal a jövő néző-nemzedékének kinevelésében, ezzel kulturális, oktatási feladatokat is magára vállalva. A jövő nézőszámának biztosítása érdekében interaktív, színes, változatos és szinte valamennyi fiatal korosztály számára egyedi, korosztályhoz igazított programokat dolgoz ki.

A Művészetek Palotája programjait látogatók száma a megnyitás óta 2010-ig folyamatosan emelkedett, majd a 2011-es csökkenő előadásszám, ill. a válság következtében csökkenő fizetőképes kereslet hatására csökkenni kezdett. Az utóbbi három évben azonban ismét konstans növekvő tendencia figyelhető meg a látogatószám terén.

Ez a tendencia mutatja az újszerű, friss, változatos és nemzetközi viszonylatban is kiemelkedő programkínálat erejét.

Szakmai munka, a 2014-es év legnagyobb szakmai sikerei, eredményei

A **komolyzene és az opera** műfaja képviselteti magát továbbra is a legnagyobb arányban a Művészetek Palotája saját rendezvényei között.

Az éves- és általános stratégiai céljainknak megfelelően 2014-ben is törekedtünk nemzetközi élvonalba tartozó művészek és együttesek meghívására, magas színvonalú produkciók színpadra állítására. 2014 szeptemberében vette kezdetét a Művészetek Palotája 10. jubileumi évada, melyet rengeteg kiváló produkcióval – világhírű együttesekkel, szólistákkal – ünnepelünk.

A 2014-es év a világhírű karmester, René Jacobs által dirigált újévi koncerttel indult, melyet két napos Műpa Master Class követett. Az év első felében nálunk vendégszerepelt többek között Sol Gabetta és a Bázeli Kamarazenekar, Cameron Carpenter az „orgona Paganinije”, Piotr Anderszewski és a Skót Kamarazenekar, Daniel Harding és a Londoni Szimfonikus Zenekar.

Ősszel - immár a 10. jubileumi évad keretében - vendégünk volt a világ négy vezető zenekara: Zubin Mehta és az Izraeli Filharmonikusok (a Holokuaszt Emlékév kiemelt programjaként), Sir John Eliot Gardiner és A Forradalom és Romantika Zenekara, a Berlini Filharmonikusok vezető karmesterükkal, Sir Simon Rattle-vel, valamint a Bécsi Filharmonikusok Michael Tilson Thomas vezetésével.

A **Budapesti Fesztiválzenekarral** közösen 2014 februárjában ismét megrendeztük a már hagyománnyá vált komolyzenei maratont, ezúttal Bach műveiből. Szeptember közepén, szintén közös rendezésben második alkalommal valósult meg az európai kultúrát és identitást középpontba helyező „*Bridging Europe – Európai Hidak Fesztivál*”, melynek ez évben Németország volt a vendége. A fesztivál idén is hatalmas sikert aratott.

A **Nemzeti Filharmonikus Zenekarral** szintén folytatódott az együttműködés: a Strauss-sorozat idei koncertjén a *József legenda* című balett került bemutatásra a Szegedi Kortárs Balett látványos koreográfiájával. Karácsonykor három telt házas *Diótörő* előadást tartottunk a Budapest Bábszínház közreműködésével.

Nagysikerű és nagy jelentőségű esemény volt 2014 januárjában a Neue Oper Wien-nel együttműködésben, félig szcenírozott formában bemutatott Eötvös Péter opera, a *Paradise reloaded*.

Külföldi koprodukciónk:

Kína: 2013-ban a kínai előadó-művészeti intézményrendszerrel, főleg a két legnagyobb városban (Peking és Sanghaj) építettünk ki kitűnő kapcsolatokat. Testvérintézményként Pekingben a Nemzeti Előadó-művészeti Központ (NCPA – National Centre for the

Performing Arts), míg Sanghajban az új Nemzeti Színház (Shanghai Grand Theatre) és a Keleti Előadó-művészeti Központ (Oriental Arts Centre) váltak együttműködő partnereinkké.

A Pekingben és Sanghajban bemutatott produkciókat terveink szerint Kína további városaiban is játsszák majd. Bár a 2014-es év során nem került bemutatásra közös produkció, számos tárgyalást folytattunk jövőbeli – 2015-ös és 2016-os – együttműködésről, produkciókról, valamint februárban *Nagy kínai újévi* koncertet tartottunk kínai partnereink részvételével.

Neue Oper Wien: 2014. január 23-án került bemutatásra Eötvös Péter operája, a *Paradise reloaded* (Lilith) a Neue Oper Wien-nel együttműködésben, félig szcenírozott formában. A sikeres együttműködést további közös projektek követik majd 2015-ben.

A Litván Nemzeti Operával közösen, Káel Csaba rendezésében 2014 júliusában került bemutatásra Händel egy ritkán látható operája, a *Nagy Sándor ünnepe*.
A darab 2015. március 28-án lesz látható félig szcenírozott formában a Műpa színpadán.

Együttműködés az ECHO-tagokkal (European Concert Hall Organization):

A Műpa az ECHO tagjaként a többi európai koncertteremmel közösen szervezi a *Rising Stars* koncertsorozatot, melynek keretében tehetséges fiatal zenészek kapnak lehetőséget európai bemutatkozásra a tagintézmények koncerttermeiben. A 2014-es év során hat tehetséges külföldi fiatal adott koncertet a Művészetek Palotájában.

2014. november 28-án hat európai koncertterem koprodukciójában került bemutatásra *Michael Nyman: War Work* című előadása, melyet az I. világháború kitörésének 100. évfordulója ihletett. A Művészetek Palotája mellett az előadás létrehozói és finanszírozói voltak: Cité de la musique (Párizs), La Comète (Châlons-en-Champagne), L'Arsenal (Metz), valamint a Kölni Filharmónia.

A Budapesti Wagner Napok keretében 2014-ban hat félig szcenírozott operaelőadást tartottunk, a hagyományosan minden évben bemutatott *Ring-tetralógián* kívül a *Tannhäuser* című operát láthatta a közönség két alkalommal. Az előadások ismét hatalmas sikert arattak, a hazai nézők mellett nagy számban érkeztek külföldi látogatók is.

Kortárs zene

A kortárs zene megjelenítését továbbra is fontos küldetésnek tartjuk. A 2014-es év egyik kiemelkedő kortárszenei eseménye volt – természetesen a már említett Eötvös operabemutató és a Michael Nyman produkció mellett – a *Hommage à Ligeti* című koncert, melyen több kompozíció mellett felcsendült a nagyszabású *Requiem* is, a Zeneakadémia Zenekarának közreműködésével.

Január végén a Művészetek Palotája adott otthont a 26. alkalommal megrendezett kortárs zenei „Mini-Fesztiválnak”.

Szimfonikus Felfedezések

A 2011-ben megreformált **Szimfonikus felfedezések** sorozatunk 2014. évi 6 hangversenyét felkérés útján állítottuk össze. A zenekarok fele tudatosan a vidéki zenekarok közül került kiválasztásra, melléjük verseny-győztes fiatal szólistákat választottunk a nemzetközi palettáról.

Családi és ifjúsági programok

A Családi és ifjúsági programok változatlanul nagy hangsúlyt kaptak 2014-ben, rendkívül változatos, sokszínű programmal vártuk a gyerekeket és családokat, szinte minden előadásunk teltházas volt.

Külön öröm számunkra, hogy a 2014 szeptemberétől új koncepcióval jelentkező *Matinékoncertek* hatalmas népszerűségnek örvendenek, az év 8 koncertjéből 6 koncertnek a helyszíne a Bartók Béla Hangversenyterem, ahol lehetőség nyílik többek között a félig szcenírozott opera műfajának bemutatására is a gyerekeknek.

Folytattuk a 2011 őszen indított iskolai csoportoknak szóló *Műpa Iskoláskoncertek* sorát, mely továbbra is nagy népszerűségnek örvend, ebből a jövőben több előadást kell beterveznünk, hogy az igényeket ki tudjuk elégíteni. Emellett a korábban bevezetett, különböző korosztályokat célzó előadás, foglalkozás típusú programjainkat is továbbvittük.

A Zászlótérben, ill. Üvegteremben a Liszt Akadémia hallgatóinak közreműködésével folytatódtak az ingyenes délutáni *Hangulatkoncertek*, ill. a vasárnapi, szintén ingyenes, minden hétfvégén rengeteg látogatót vonzó „*Cifra Palota*” családi program.

Jazz

Jazz programok között a 2008 óta hagyományosan január elején megrendezésre kerülő *Jazz Showcase* három napos fesztiválon fiatal magyar tehetségeken kívül német és török jazzművészek kaptak lehetőséget a bemutatkozásra.

Folytatódtak a *Jazzműhely* előadások, ahol magyar jazz-zenészek nemzetközi hírű külföldi vendégművészekkel muzsikáltak együtt, így pl. a Senior Big Band a világhírű Patti Austinnal, vagy László Attila és Németh Ferenc Russell Ferrante-val és Jimmy Haslippal.

A *Jazztavasz* és egyben az év egyik kiemelkedő koncerteseménye volt a Pat Metheny Unity Group koncertje májusban.

Ez évben először Magyarországi jazz játszóhelyek, így a Műpa is csatlakozott az április 30-i *Nemzetközi Jazznaphoz*, melyet minden koncerthely ingyenes jazz koncertekkel ünnepelt.

A *Jazzlegendák* sorozat keretében világhírű zenészek léptek 2014-ben: november elején Branford Marsalis, majd alig két héttel később a Medeski, Scofield, Martin & Wood formáció lépett színpadra telt ház előtt.

Ebben az évben három világhírű énekegyüttes is vendégünk volt: februárban a Swingle Singers, novemberben a King's Singers és decemberben a Take 6 látogatott a Művészetek Palotájába.

Világzene

A Műpa világzenei programjai között ismét megrendeztük a már hagyományosnak mondható, nagy sikerű *Népzene ünnepét*, valamint novemberben a tavalyihoz hasonlóan két napos népzenei programsorozatot rendeztünk *Világraszóló* címmel, melynek középpontjában a cimbalom és a tárogató állt. A programot az esti koncerteken kívül workshopok és gyerekelőadások is színesítették.

Az év folyamán a magyar nép- és világzene nagyjain kívül – mint pl. Kaláka, Makám, Vujicsics Együttes - felléptek a műfaj olyan világhírű képviselői is, mint Tommy Emmanuel vagy Goran Bregovic.

2014 őszén *Bábel-est* címmel elindítottunk egy évente négy koncertből álló összművészeti sorozatot. A *Bábel-esteken* együtt lép színpadra a jól ismert előadó, a tehetséges fiatal alkotó a kulturális színtér alternatív, progresszív művészeivel. Az első két előadásnak hatalmas sikere volt, így a következő évben is folytatni szeretnénk az új sorozatot.

Könnyűzene

Könnyűzenei kínálatunkat ebben az évben is az MTVA-s együttműködés határozta meg, továbbra is nagy népszerűségnek örvendenek *Akusztik+* és *Szimfonik+* sorozataink – melyek keretében fellépett többek között a Fábíán Juli & a Zoohacker, az EAST vagy a Kiscsillag.

Júniusban ismét megrendeztük a 2005-ös nyitás óta minden évben megvalósuló *Hey June!* fesztivált, az öt teltházas koncert főleg a fiatal célközönséget vonzotta.

Tánc

A Művészetek Palotájában ez évben látott táncprodukciók nagyrészt a Nemzeti Táncszínház szervezésében és rendezésében valósultak meg. A Műpa saját szervezésében mindössze két különleges táncelőadást láthatott a közönség: január 5-én és 6-án a Holokauszt emlékévként a világhírű izraeli táncegyüttes, a Kibbutz Contemporary Dance Company vendégszerepelt a Művészetek Palotájában, két este láthatta a közönség *Aide Memoire* című produkciójukat. Az expresszív, dinamikus koreográfia hatalmas sikert aratott a közönség körében.

Újcirkusz

A tavalyi nagyon sikeres debütálás után 2014-ben is műsoron maradtak, sőt a közönségigénynek eleget téve megszorodtak a népszerű újcirkusz produkciók. A Recirquel Újcirkusz Társulat *Cirkusz az éjszakában* című 2013-as produkcióján kívül a 2014-ben a Budapesti Tavasz Fesztivál keretében bemutatott új előadás, *A Meztelen Bohóc* is rendszeresen szerepelt a Műpa műsorán. Az előadás számos hazai és külföldi meghívást kapott színházaktól, fesztiváloktól.

Ősszel szintén hatalmas sikert aratott a műfaj egyik leghíresebb olasz képviselője, a Finzi Pasca Társulat *Donka* című előadása, mely hét alkalommal került bemutatásra.

Irodalmi estek

A Műpa irodalmi est-sorozata, a *Literárium* is folytatódott a 2014-es évben. A nagy érdeklődésre való tekintettel az eredetileg az Üvegterembe tervezett előadásokat több alkalommal a nagyobb férőhelyű Fesztivál Színházba kellett áthelyeznünk.

Az év talán legkiemelkedőbb előadásai Esterházy Péter estje, valamint a „*Nem tudhatom...*” című Radnóti-est voltak.

Műpa Mozi

A MűpaMozi az utóbbi három év során igazi filmklubbá alakult, Réz András vezetésével és lelkes törzsközönséggel. 2014 januárjában az őszi sorozat /„*Csak egy tánc volt*” – *Magyar táncos filmek '65–'88*/ három utolsó alkotását láthatta a közönség, majd februártól indult az új, júniusig tartó sorozat „*Ilyenek voltunk*” – *Válogatott identitásaink* címmel.

2014 szeptemberétől a „*Leplezetlenül – A magyar filmek sokjelentésű erotikája*” sorozat első nyolc alkotását vetítettük.

Műpa stúdió

A 2013 augusztusában elkészült és a legkorszerűbb technikával felszerelt HD stúdióknak köszönhetően a 2014. év előadásait HD minőségben tudtuk rögzíteni, ami egyedülálló az európai koncerttermek között.

A Művészetek Palotája lekérhető média-szolgáltatási tevékenységét is folyamatosan fejleszti, melyhez a MET közvetítések analógiájára együttműködő partnereket keres.

2. Külső szabályossági, törvényességi ellenőrzések

Emberi Erőforrás Minisztérium a 2013. évi működési támogatásunk elszámolását, valamint a 20063/2013/MUVESZ számú szerződéssel kapott támogatásunk elszámolását hiánytalanul elfogadta, észrevételt nem tett.

Az 1540/2013. (VIII. 15.) Kormány határozatban foglaltak értelmében 51855-2/2013/MUVESZ számú támogatási szerződés keretében, Budapesti Tavaszi Fesztivál 2014. évi megrendezéséhez biztosított támogatás felhasználásával a **módosított** szerződésben rögzített határidőig, 2014. október 31-ig elszámoltunk az Emberi Erőforrás Minisztériuma felé. A szerződés alapján a minisztériumnak a támogatás elszámolás ellenőrzésére nyitva álló határidő 2014. december 31-e volt, a mérlegképzítés napjáig elszámolásunkra vonatkozóan észrevétel nem történt.

A Nemzeti Adó- és Vámhivatal az adóév során két ellenőrzést folytatott le Társaságunknál:

- 2014. március 10.- 2014. április 14. között egyes adókötelezettségek teljesítésére irányuló ellenőrzést 2014. január hónapra vonatkozóan. Az ellenőrzés megállapítást nem tett.
- 2014. augusztus 27. - 2014. október 8. között egyes adókötelezettségek teljesítésére irányuló ellenőrzést 2009. évre vonatkozóan. Az ellenőrzés megállapítást nem tett.

3. Közbeszerzések

A beszámolási időszakban az alábbi közbeszerzési eljárásokat bonyolítottunk le:

Az eljárás tárgya	Az eljárás becsült értéke (nettó, Ft)	A szerződés hatálya
Hirdetési és médiaszolgáltatások megrendelése (2 részben) - Ismételt	30.000.000, - HUF + max. 70%	2014. június 23. - 2015. április 30.
Nyomtatványok és kiadványok nyomdai kivitelezése. (2 részben)	240.000.000, - HUF + max. 50%	2014. július 26-tól legfeljebb 36 hónap
Kreatív (Kiadványok, nyomtatványok, hirdetések, termékek kreatív tervezése, szerkesztése, gondozása az arculati kézikönyv keretei között.)	24.500.000,-	2014. április 14-től 20 hónap
Host, és hostess tevékenység biztosítása a Művészetek Palotája részére	300.000.000, - HUF + max. 40%	2014. október 1-jétől 2017. július 31-ig
Nemzetközi útvonaltervezés	24.980.000, - HUF	Az azonos tárgyban kötött szerződés keretösszegének kimerülésétől, de legkésőbb 2014. október 1-jétől számított legfeljebb 15 hónap
Koncessziós szerződés éttermi- és kávéházi szolgáltatás nyújtására, művészbútfék és közönségforgalmi bútfék üzemeltetésére, valamint üzemi étkezés és előre meghatározott catering szolgáltatás nyújtására	240.000.000,- HUF + max. 50%	2014. augusztus 22-től legfeljebb 36 hónap
Vállalkozási szerződés keretében „10 éves a MÜPA” tárgyú kiadvány teljes körű megvalósítására és terjesztésére vonatkozó szolgáltatások elvégzése a Művészetek Palotája Nonprofit Kft. részére.	18.000.000, - HUF	2014. december 2-től 2015. március 9.

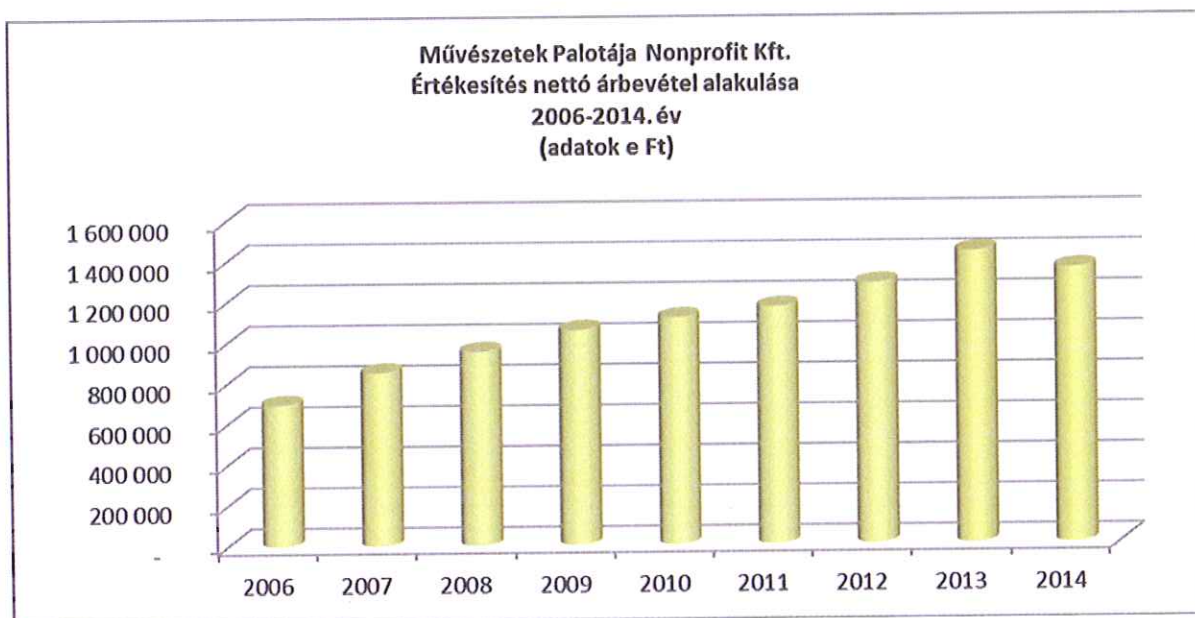
4. A 2014. évi gazdálkodási- és pénzügyi helyzet alakulása

Bevételi főösszeg:	4.877.441 e Ft
Kiadási főösszeg:	4.932.207 e Ft
Egyenleg:	-54.766 e Ft

A fenti sarokszámok eredményre gyakorolt hatása 54.766 e Ft veszteség.

2014. évi bevételünk az előző évi bevételhez képest 27 %-os emelkedést mutat, melynek fő tényezői az alábbiak:

A belföldi értékesítésünk nettó árbevételét a 2013. évhez képest hasonlóan alakult, 5,9%-kal csökkent, melynek oka a vállalkozási tevékenységünk bevételének csökkenése.



Egyéb bevételek összege tartalmazza az alábbi támogatásokat:

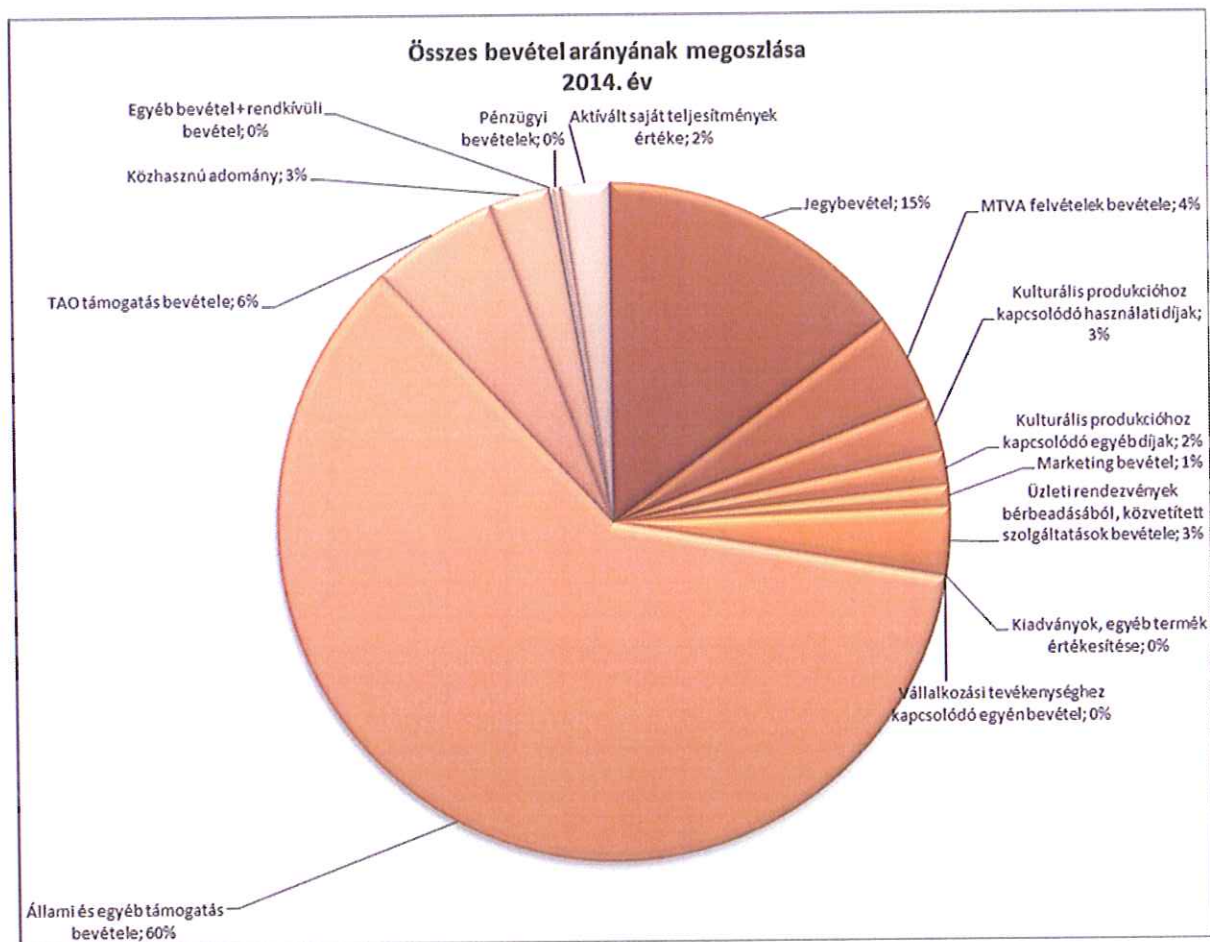
- 2014. évi működési támogatásunk, 1.335.000 ezer Ft, mely az előző évekhez képest tovább csökkent - a 2009. évi támogatáshoz képest 42,3 %-os nominál, a 2004-es támogatás vásárló értékéhez képest pedig kétharmados, azaz 68%-os reál elvonást jelentett. 2014. évben egyéb program támogatásra 63.000 ezer Ft többlettámogatást biztosított az EMMI társaságunk részére.
- A Budapesti Tavaszi Fesztivál és a Budapesti Őszi Fesztivál (CAFe Budapest) megrendezéséhez 2014. évre 950.000 ezer Ft és 600.000 ezer Ft támogatást kaptunk. A támogatásokkal a szerződésben rögzített határidőig elszámoltunk.

A 2014. évben a saját bevételeink után 356.353 ezer Ft *TAO támogatást* fogadhattunk be, melyből 128.664 e Ft-ot tárgyi eszköz beszerzésre (díszlet, jelmez, Archivum) fordítottunk. A támogatásból beszerzett eszközökre elszámolt tárgyévi értékcsökkenés 71.977 e Ft, mely összeget egyéb bevételként számoltuk el. Ennek eredményhatása 300.710 ezer Ft.

A Magyar Nemzeti Bank és a Művészetek Palotája Nonprofit Kft 2014. március 10. napján három éves Stratégiai Együttműködési Megállapodást írt alá, a megállapodás értelmében az MNB társaságunk részére a Művészetek Palotája profiljába illő, kiemelt produkciók megszervezéséhez, létrehozásához 2014. évben 142.000 ezer Ft támogatást biztosított.

A kiadásaink 2013. évhez képest **31%-kal, 1.160.432 ezer Ft-tal emelkedtek**. Emelkedés oka, hogy a 1540/2013. (VIII. 15.) Kormány határozatban foglaltak szerint a BTF és a CAFe Budapest szervezését 2014-től a Müpa végzi, együttműködve a BFTK-val, az MT Zrt-vel, valamint a Nemzeti Színházzal. Kiadások szerkezetének részletezését, elemzését a 4.2. pont tartalmazza.

4.1 A bevételi szerkezet alakulása:



Közhasznú tevékenység bevétele:

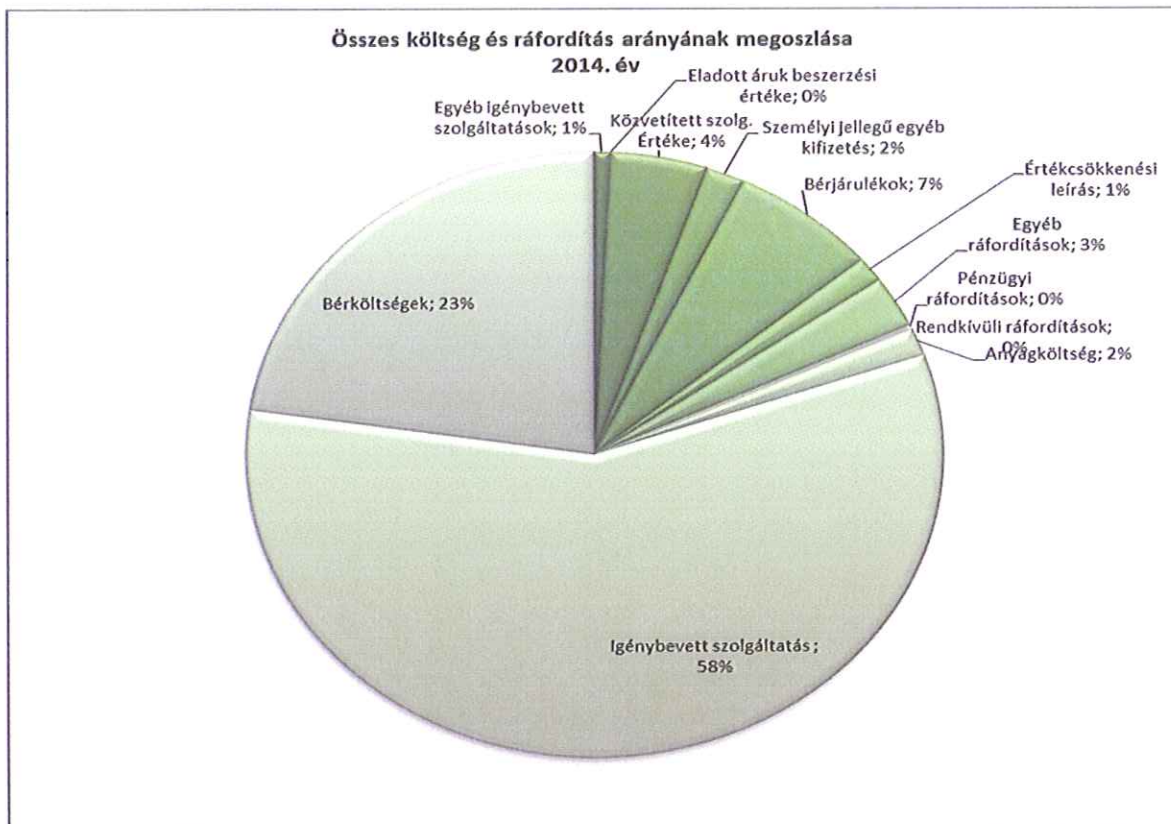
A Társaság 2014. évi összes közhasznú tevékenységének bevétele	4.665.281 e Ft
Közhasznú célra az EMMI-től kapott támogatás összege	2.940.576 e Ft
Központi költségvetésből kapott –SZJA 1%-ka	51 e Ft
Egyéb közhasznú támogatás bevétele	142.478 e Ft
Közhasznú tevékenységből származó bevételünk összege	1.139.494 e Ft
ebből	
- saját jegybevétel összege	534.283 e Ft
- MTVA felvételek bevétele:	208.725 e Ft
- egyéb közhasznú bevétel	396.486 e Ft
ebből	
különböző kulturális produkciókhoz biztosított teremhasználati bevétel	124.868 e Ft
kulturális produkcióhoz kapcsolódó technikai szolgáltatásokból származó bevétel	38.100 e Ft
továbbszámlázott költségek	39.150 e Ft
befogadott produkciók jegybevételének összege	194.368 e Ft
Egyéb közhasznú bevétel	328.310 e Ft
ebből a tervezett TAO támogatás bevételünk	300.710 e Ft
Aktivált saját teljesítmények értéke	114.437 e Ft

Vállalkozási tevékenység bevétele

A 2014. évi vállalkozási tevékenységünk bevétele **212.160 ezer Ft**. Ez az összes bevételhez viszonyítva 4,35 %, mely az alábbiakból tevődik össze:

- marketing bevétel, szponzorációs, hirdetési felületből származó bevételek:	50.637 e Ft
- üzleti rendezvények részére történő bérbeadásból, közvetített szolgáltatásokból származó bevételünk	157.016 e Ft
- kiadványok, egyéb termékek értékesítés	708 e Ft
- egyéb dolgozói térítési díjak (pl. telefonhasználat)	3.799 e Ft

4.2 A kiadási szerkezet a következőképp alakult:



A vállalt kötelezettségek és stratégiai tervek miatt a költségek és ráfordítások szerkezetén az évről évre történő elvonások ellenére sem volt már lehetőség hatékonyan módosítani, hiszen a Társaság legfőbb célja továbbra is a korábbi évekhez hasonló számú és színvonalú előadás megrendezése.

A közhasznú tevékenységünk ráfordításának összege

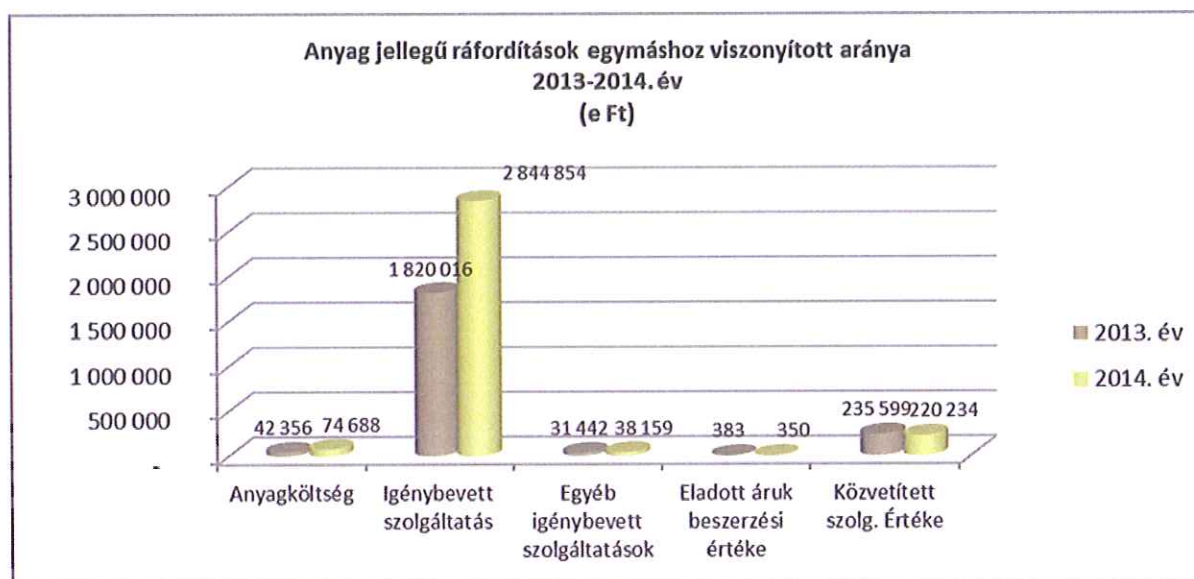
4.720.047 e Ft

- anyagjellegű ráfordítások összege:	3.040.035 e Ft
anyagköltség:	71.439 e Ft
produkciós költségek	
művészek, hostess, szállítás, szállás, marketing:	2.311.215 e Ft
egyéb dologi kiadások:	657.381 e Ft
- személyi jellegű ráfordítások	1.474.611 e Ft
béreköltség:	1.066.499 e Ft
személyi jellegű egyéb kifizetés és	
munkaadókat terhelő járulékok	408.112 e Ft
- értékcsökkenés	63.700 e Ft

- egyéb ráfordítás	131.202 e Ft
- pénzügyi műveletek ráfordításai	10.389 e Ft
- rendkívüli ráfordítás	110 e Ft

A vállalkozási tevékenységünk ráfordításának összege	212.160 e Ft
- anyagjellegű ráfordítások összege:	138.250 e Ft
- személyi jellegű ráfordítások	67.060 e Ft
bérköltség:	48.503 e Ft
személyi jellegű egyéb kifizetés és munkaadókat terhelő járulékok	18.557 e Ft
- értékcsökkenés	2.897 e Ft
- egyéb ráfordítás	3.953 e Ft

Az anyagjellegű ráfordítások együttes összege az összes kiadás és ráfordítás 64,4%-át teszi ki, ez a 2013. évhez képest 49,2 %-kal nőtt.

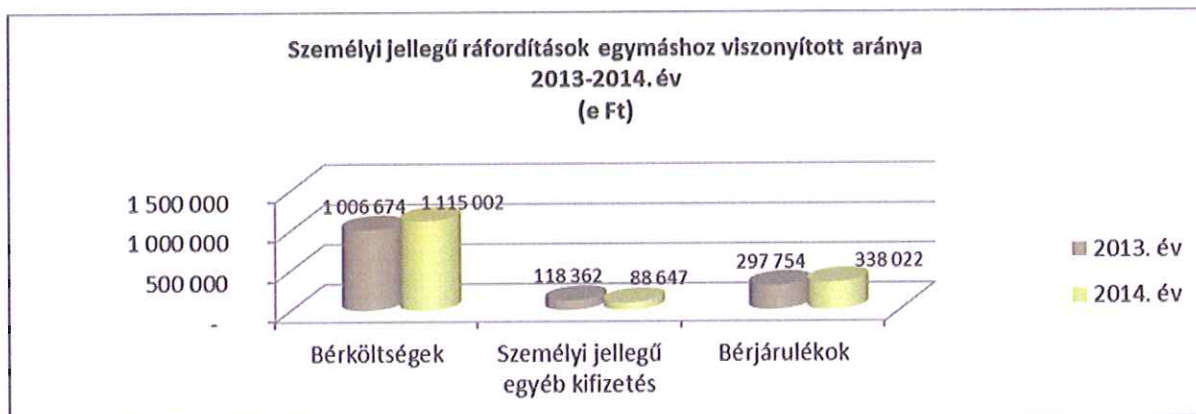


Az anyagköltség az előző évhez képest 76,3 %-kal növekedett, melynek oka, hogy több saját megvalósítású produkciót hoztunk létre és ezek a kellékeinek, díszleteinek és jelmezeinek költségei nőttek az előző évhez képest.

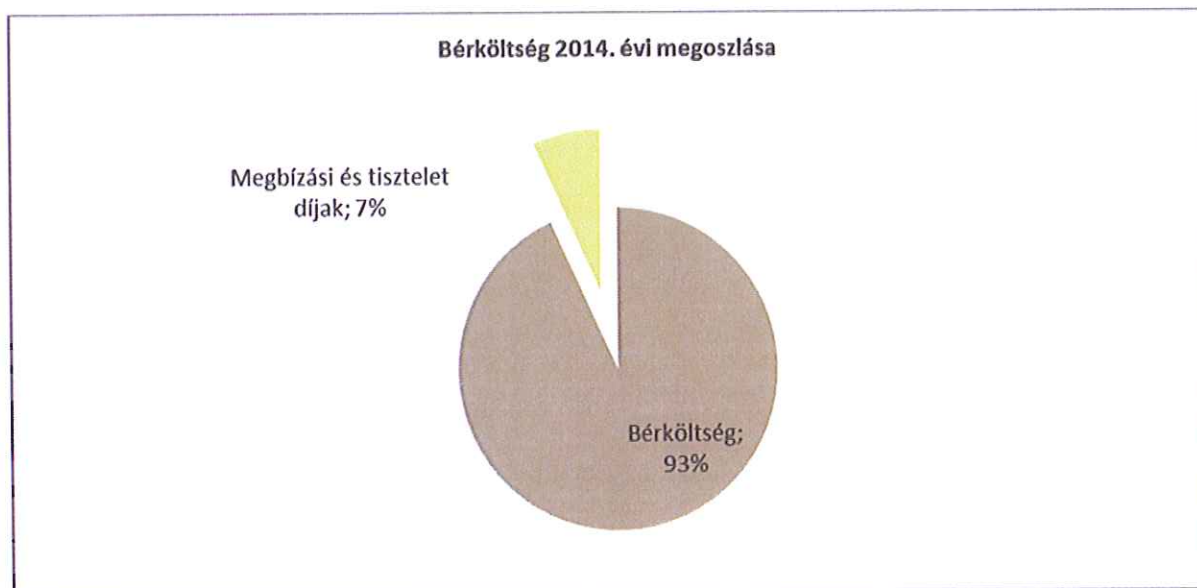
Az igénybevett szolgáltatások előző évhez képest a másfélszeresére emelkedtek, melyből a marketing- és produkciós kiadásokat összege emelkedett jelentősen.

A személyi jellegű ráfordítások és a járulékok együttes összege az összes kiadás és ráfordítás 31,3 %-át teszi ki. A személyi jellegű ráfordításaink – amelyek a fellépő művészek

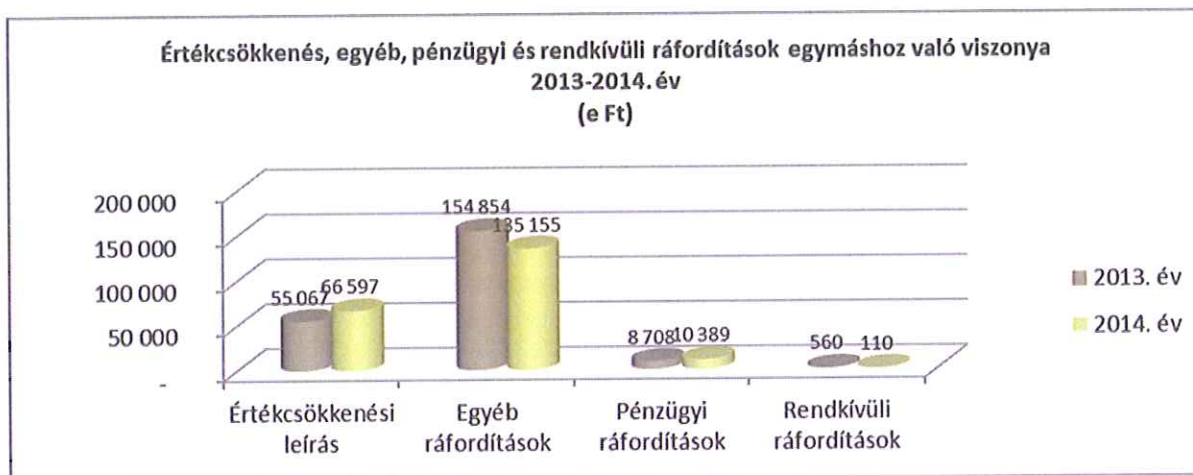
magánszemélyként elszámolandó fellepti díját is magukba foglalják – a 2013. évhez képest 8,4%-kal emelkedtek.



A bérköltség tartalmazza a megbízási díjakat és a számfejtett fellépési díjakat is, ezek aránya az előző évhez hasonlóan alakult.



Az értéksökkenés, egyéb és pénzügyi ráfordítások együttes összege az összes költség és ráfordítás 4,3%-át teszi ki, a 2013.évhez képest 3,2%-kal csökkent.



Létszám, bér és keresetek alakulása:

Az átlagos statisztikai létszám 187 főre, a munkajogi létszám 2014. december 31-re 198 főre változott.

A bérek és keresetek alakulása:

Átlagbér: 330.408 Ft /hó /fő

Átlagkereset: 458.803 Ft /hó /fő

A fellépő művészek részére számfejtett és kifizetett költségek összege: 76.202 e Ft.

A munkavállalóink éves bérköltsége és személyi jellegű egyéb kiadásának összege 2009. évtől folyamatosan csökkent, 2012.évben a bérköltség szintje a 2009. évi szint alatt volt 23 %-kal. A dolgozók béremelésére 2010 óta nem volt lehetőségünk. A fesztiválokkal kapcsolatosan megnövekedett feladatok miatt, egyes munkaköröknél 2013. október 1-től fesztiválpótlék-átalányt vezettünk be a többletmunkával arányosan, munkakörönkénti differenciáltsággal.

A személyi jellegű ráfordítások emelkedése - annak ellenére, hogy a dolgozók bérszínvonala nem emelkedett - abból fakadt, hogy több művész már a szerződéskötések előtt jelezte, nem ügynökségen keresztül szeretne szerződni, hanem közvetlenül magánszemélyként. Ennek vonzataként **a művészek fellépti díja a társaság személyi jellegű költségei között jelenik meg.** A munkabérek felül a dolgozók részére juttatott cafetéria összegét, a hatályos rendelkezések alapján előzetes visszaigazolás alapján 2013. évben visszaállítottuk a 2011-es szintre, melyet 2014. évben is ezen a szinten tartottunk.

2014. évi átlag alaphér összege az előző évhez képest összességében csökken. A csökkenés oka, hogy Gyes-ről visszajövő kolléganők valamint nyugdíjas kollégák részmunkaidőben

jönnek vissza, illetve átszervezések következtében egyes kollégák alapbérét is csökkenteni kényszerültünk.

Magasan képzett, nyelveket beszélő, speciális ismeretekkel rendelkező munkatársaink jövedelem szintjét meghaladta a piaci bérszínvonal. A kialakult bérhátrányunk jövedelem miatti elvándorlást generál, ezért a munkakörök megfelelő szakemberekkel való betöltése érdekében, a működés folyamatosságának biztosításához szükséges a munkavállalók juttatásának felülvizsgálata. A hosszú idő alatt kiképzett munkatársak pótlása egyrészt drága, másrészt időigényes, az azonnali pótlás szinte lehetetlen.

Mérleg- és eredménykimutatás

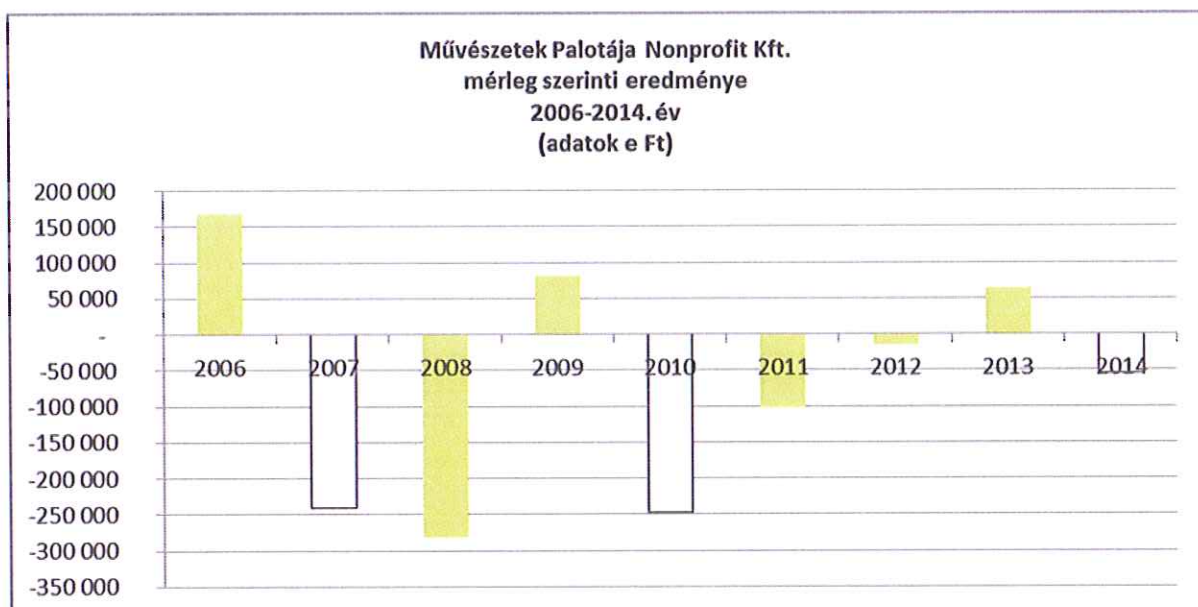
Az éves gazdálkodás eredménye:

A Társaság 2011. évtől közhasznú nonprofit gazdasági társaságként működik. A 2014. évi vállalkozási tevékenység bevétele az összes bevételen belül 1,35 %-ot képvisel. A közvetett költségek és ráfordítások a fenti arányszámmal kerültek megosztásra.

A Műpa gazdálkodásának 2014 eredménye (-) **54.766 e Ft veszteséget** mutat, melyből a tárgyévi közhasznú eredmény (-) **54.766 e Ft**, a vállalkozási tevékenység eredménye **0 e Ft**.

A kimutatott veszteség a bevételi főösszeg és a kiadási főösszeg egyenlegeként jött létre, amelyet befolyásolt az elszámolt értékcsökkenés, valamint a saját előállítású eszközök aktivált értéke is.

Mérleg szerinti eredmény alakulása évenkénti bontásban:



Társaságunk 2014. évi mérlegfőösszege: 1.477.047 e Ft

Eszközök:

A Társaság **immateriális javak** értéke az előző évhez hasonlóan alakul.

A Műpa **tárgyi eszközeinek** értéke a beruházások, a díszletek eszközként történő aktiválása, valamint az elszámolt értékcsökkenésnek és a selejtezések következtében 27,3 %-kal csökkent.

A befektetett eszközök főösszege: 140.440 e Ft

A **készletek** értéke az elfekvő készletek selejtezése következtében összesen 43,2 %-kal csökkent, melyből az anyagok 25,5 %-kal, az áruk értéke 95,9 %-kal csökkentek, a késztermékek értéke pedig változatlan az előző évhez képest.

A készletek főösszege: 16.566 e Ft

A **követelések** összege az előző évhez képest 49,7 %-kal nőtt, melyből a vevőállomány 17,5%-kal nőtt, az egyéb követelések értéke- a visszaigényelhető ÁFA követelésünk következtében megháromszorozódott.

A követelések főösszege: 288.205 e Ft

A **pénzeszközök** 2014. december 31-i záró készlete- a 2015. évi BTF támogatás megrendezéséhez leutalt 490.000 e Ft következtében - az előző évi záró állományhoz viszonyítva 411.905 e Ft-tal nőtt.

A pénzeszközök főösszege: 997.377 e Ft

Az aktív időbeli elhatárolások főösszege: 34.459 e Ft

Források

A jegyzett tőke összege változatlan: 25.000 e Ft

A tőketartalék: 1.084.760 e Ft

Az eredménytartalék: (-) 613.295 e Ft

A mérleg szerinti eredmény: (-) 54.766 e Ft

A saját tőke összege a 2013. évi értékhez képest minimálisan csökkent.

Értéke: 441.699 e Ft.

Céltartalékok

A Francia hatóság által korábbi évekre számított TB járulék összege 17.292 EUR, 5.445.078 Ft. A jogosságát vitatjuk, de az óvatosság elve miatt céltartalékot képeztünk rá 2014-ben.

A Müpa Nonprofit Kft. nem tart nyilván „hátrasorolt” kötelezettséget.

A hosszú lejáratú kötelezettség értéke 2.612 e Ft

Hosszú lejáratú kötelezettségként a főkönyvi kivonatban a Társaság részére a Porsche Inter Auto Hungaria Kft.-től hitelre vásárolt MPW-345 rendszámú VW Golf VII típusú személygépjármű 27 havi tőke törlesztő részlete szerepel.

A hitelt a Porsche Bank Zrt. nyújtotta a Társaság részére 2014.03.25-től 2018.03.31-ig terjedő időszakra.

A mérlegben a rövid lejáratú kötelezettségek közé átvezetésre került a 2015-ben esedékes törlesztő részletek összege (1.020 e Ft)

Az LYG-847 rendszámú VW Golf Variant Trendline típusú személygépjárműre szintén a Porsche Bank Zrt. nyújtott hitelt 2012.01.05-től 2015.12.05-ig terjedő időszakra. Mivel 2015.02.27-én teljes összegben kifizetésre került, ezért a 926 e Ft tőke tartozást a rövid lejáratú kötelezettségek közé átsoroltuk.

A rövid lejáratú kötelezettségek négy fő csoportból tevődnek össze:

- | | |
|--|--------------|
| • Rövid lejáratú hitelek | 1.946 e Ft |
| • a vevőktől kapott előlegből | 8.375 e Ft |
| • a szállítókkal szemben fennálló kötelezettségekből | 238.533 e Ft |
| • az egyéb rövid lejáratú kötelezettségekből | 21.412 e Ft |

A rövidlejáratú kötelezettségek főösszege: 270.266 e Ft

A passzív időbeli elhatárolások összege: 757.025 e Ft

5. Környezetvédelem

Közhasznú jogállásunk következtében környezetvédelmi termék díj fizetésére nem vagyunk kötelezettek.

6. Vállalatirányítási elvek, gyakorlat

A társaság működését alapszabálya, szabályzatai, nonprofit- és közhasznú jellege, az állami vállalatokra vonatkozó jogszabályok, a tevékenysége finanszírozásának meghatározó hányadát biztosító állami támogatás igénybevételeének szerződéses, illetve jogszabályi szabályrendszere határozza meg. Mindezek, továbbá a kizárólagos tulajdonos Emberi Erőforrás Minisztériuma tervezési, gazdálkodási irányelvei alapján kidolgozott és elfogadásra kerülő üzleti terv, tartalmazza az adott időszak gazdálkodási céljait.

A társaság tevékenysége, a fenti keretek között, szabályzatokkal, utasításokkal irányított. A szabályzatok és utasítások a társaság intranet rendszerén az érintettek számára hozzáférhetőek. A társaság tevékenységét felügyelő bizottság, illetve belső ellenőr kontrollálja. A tulajdonos – elvárásának/előírásainak megfelelően – rendszeresen átfogó tájékoztatást kap a tevékenységről.

7. Lehetőségek, kockázatok, kockázat kezelés

	LEHETŐSÉGEK	KOCKÁZATOK
1	Jelentős törzsközönség alakult ki értékorientált, stabil piacot képezve.	A gazdasági világválság komoly értékválságot teremtett, és a piac telítődésével, a fizetőképes kereslet csökkenésével is járt.
2	A nézők részéről sok pozitív visszajelzés érkezett, a közönség szeretetén alapuló, jó piaci pozíció épült ki, amely továbbépítésre alkalmas.	A fogyasztói igények változásával a tömegkultúra intenzíven elkezdte kiszorítani a piacról a minőségi kultúrát.
3	A mozgóképes (televíziós, internetes) piac előnyei nyilvánvalóvá váltak, amely bővülő piaci lehetőséggel jár.	A minőségi kultúra legerősebb támogatói, a nemzetállamok egyre kisebb mértékben képesek finanszírozni az itt felölelt művészeti tevékenységeket.
4	Új kommunikációs trendek (online kommunikáció és aktivitások – web2, mobilnet, multimédia, interaktivitás, BTL stb.) jelentek meg, ami szintén bővülő piaci lehetőséggel jár.	Az állami támogatás mértéke 2009 után fokozatosan csökkenni kezdett, és az idei évre az eredeti 51%-ára esett vissza.
5	Világhírű művészek, vezető hazai	Egyre több versenytárs jelentkezik a belföldi

	előadóművészek, fiatal művészek fellépési aktivitása stabil piaci kínálatot jelent.	és külföldi piacon, többsége önellátásra berendezkedve.
6	A Műpa itthoni és nemzetközi pozícióját kedvezően ítélik meg a piacot mértékadóan befolyásoló művészeti körök.	A kulturális szakma szempontjai nem mindig megfelelően integrálódnak a vonatkozó jogszabályokba. Ennek következtében a Műpa mindennapi működése sokszor komoly nehézségekbe ütközik, nem tud több évre előre szerződni.
7	A Műpa felé növekvő elvárás nyilvánul meg Budapest kulturális turisztikai kínálatának fejlesztésére.	A közvetlen környezet közlekedési és logisztikai szempontból még jelentős fejlesztésre szorul.
8	A Műpa környezetében eredetileg tervezett kulturális- és üzleti negyed folyamatosan épül.	

A Művészetek Palotája műsorokat hoz létre. A műsor nap, mint nap más, sok alkotó és szervező intézmény adja össze egyes elemeit, műfaját és előadóit tekintve is sokrétű. Az egyes programokat együtt tekintve viszont mégis egységes egész, amely sokféleségében jelent minőséget, a közönség számára így egyben jelenti a terméket, melynek minőségi garanciája maga az intézmény.

A minőség nagyban függ a benne lévő elemek – vagyis műfajok, hazai és külföldi előadók, stb. – arányától, a „hozott anyag” színvonalától, a hozzáadott szolgáltatásoktól, a közönség számára történő tálalástól, a kommunikációtól. A Műpa receptje az összetevőkre megvan, mégis szükség van rá, hogy újabb és újabb „fűszereket” adjunk hozzá annak érdekében, hogy frissességünket megőrizzük, a közönség érdeklődését fenntartsuk.

Műsorszerkesztési elvek megújítása

A gazdasági válság, az általános recesszió, a költségvetési kiadáscsökkentések miatt szűkülő anyagi mozgástér és a fokozatosan bővülő feladatrendszer teljesítése közepette az intézménynek forráshiányosan is tartania kell azt a szakmai nívót, amelyet a nagyközönség megszokott és elvár. A Műpa stratégiájának, illetve éves-kétéves programjának tervezése során egyaránt számolni kell azzal, hogy az úgynevezett bejáratási időszak lezárult: a második öt év a Műpa életében a „se nem vadonatúj, se nem magától értetődő” intézményi korszak, mely az újdonság kegyelmi állapotát és egyben varázsát már elveszítve, a bejáratottság védelmét még nem élvezve éli majd mindennapjait. A „magyar közönség még nem látta” előadások és egyéb, itt még meg nem fordult „nagyágyúk” ide hozatalának kényszere, azaz a hiánypótlás nem nyom majd annyit a latban, az átfogóbb ívű programalkotás, a

progresszívebb irányzatok megmutatása specifikusan, illetve az intézmény műsorpolitikájára vonatkozó vezérelv megfogalmazása általánosságban nagyobb hangsúlyt kaphat.

A Müpa műsorstruktúrájának több meghatározó eleme van:

- több műfaj egyidejű jelenléte sokfajta közönség számára
- hosszú távú előre tervezés
- befogadott produkciók jelenléte
- rezidens zenekar (NFZ) és a Nemzeti Táncszínház hangsúlyos jelenléte
- saját produkciók
- családi és ifjúsági programok hangsúlyos száma
- kulturális programok egyértelmű preferenciája az üzletivel szemben
- erős leterheltség a kevés fővárosi koncerthelyszín miatt

A műsorstruktúra, azon belül az egyes műfajok aránya, a saját, befogadott és rezidens programok megoszlása kényes szerkezet, amely a fenti tényezők finomhangolásával alakul ki, változása csak nagyon lassan figyelhető meg és szinte minden eleme összefüggésben van a többivel, tehát csak az egész rendszer változtatható.

Ha például a támogatások csökkentése miatt a saját bevételek növelését tűzzük ki célul, és ennek érdekében több üzleti rendezvényt fogadunk be, akkor az egyértelműen a kulturális célú rendezvények számának csökkenését eredményezi, méghozzá elsősorban a családi és ifjúsági programok körében, mivel ezek veszik igénybe ugyanazokat a területeket az épületben, ahol üzleti események is bonyolíthatók. Ez nem jó megoldás, mivel nem az üzleti, hanem a kulturális fenntarthatóság a cél. Az üzleti partnerek számára pedig pontosan a prémium minőséget jelentő kulturális kínálat jelenléte miatt vonzó rendezvényi helyszín a Müpa, ennek gyengülése az üzleti partnerek elvesztését is eredményezheti.

Az alábbiakban azokat az elveket, értékeket határozzuk meg, melyek a szerkezet további finomhangolását eredményezik, és a stratégiai időszak végén lesznek markánsan érzékelhetők:

- sokműfajúság fenntartása változatlan cél, ez szolgálja a széles közönségréteg megszólítását
- a műsorszerkesztés továbbra is a minőséget helyezi előtérbe: a világ zenei életét meghatározó zenekarok, együttesek, előadók, szólisták, karmesterek bemutatását, és mellettük a hazai élvonal felvonultatását, a magyar zenekultúra értékeinek műsoron tartását
- a fiatal tehetségek számára lehetőséget kell biztosítani a bemutatkozásra
- a családi és ifjúsági programok hangsúlyos jelenlétét meg kell őrizni a programok között
- a befogadott programok esetében ugyanolyan szigorú minőségi kontroll szükséges, mint a saját szervezésűeknél

Ezen elvek és értékek megtartása mellett szükség van a műsorszerkesztés olyan változtatására, amely a gazdasági fenntarthatóság irányába is mutat. Az alábbi alfejezetek ennek lehetséges irányait tekintik át.

Tematikus szerkesztés

A saját szervezésű programok esetében a legfontosabb változás a műsorszerkezet olyan formálása, amely különböző témák köré szerveződik, megkönnyítve ezzel a látogatók tájékozódását és választását. Figyelemmel kell lenni arra, hogy a közönség érdeklődése meglehetősen szegmentált, ezért a programokat meg kell feleltetni annak, ahogyan a közönség keresi azokat. Szerkesztési oldalról ez jelentős szemléletváltást jelent, ami legjobban talán úgy írható le: válogatás helyett inspiráció.

A tematikus szerkesztés másik lényeges ismértve, hogy olyan műsor-összeállításokat nyújt a látogatók számára, amelyek új összefüggések, zenetörténeti kapcsolódások felismerését teszik számukra lehetővé, egy-egy szerzőt, előadót, zenei stílust, de akár más művészetekkel való kapcsolódásokat járnak körbe.

A tematikus szerkesztés során figyelemmel kell lenni az egyes zenei műfajok egyensúlyára is. A koncerttermek többsége a komolyzenén belül a klasszikus és romantikus repertoárt tartja műsoron, mert annak a legszélesebb a közönsége, a legkönnyebben értékesíthető, ráadásul a zenekarok többsége ebben van otthon.

A kortárs zene van a legnehezebb helyzetben világszerte, mivel közönsége meglehetősen zárt és szűk halmaz, és nem feltétlenül a legjobb vásárlóerő alkotja. Egy-egy kortárs alkotás műsorra tűzése klasszikus művek mellett kimutathatóan csökkent a közönség érdeklődését, szinte egyenes arányban az elhangzó kortárs alkotások műsoron belüli számával. Ezért meglehetősen ritkán szerepel a zenekarok műsortervében, így fennáll a veszélye, hogy a kortárs zene bezárul saját szűk befogadói közegébe, melynek megelőzése szintén külső forrást igényel.

Fontos feladatunk a fiatal tehetségek felkutatása, számukra minél több fellépési lehetőség biztosítása. A műsorstruktúrában ezért helyet kell adni a különböző zenei versenyeknek, továbbá a legnagyobb versenyek szervezőivel való együttműködésben a legjobbak bemutatásának.

Célunk nyitni a társművészetek, így elsősorban az irodalom és a film irányába is. Programjaink számos kapcsolódási pontot kínálnak arra, hogy művészet- vagy irodalomtörténeti párhuzamokat mutassunk be, olyan programokat szervezzünk, melyek azon túl, hogy egy új közönségréteget vonzanak, más kulturális tartalmak, összefüggések bemutatására is alkalmasak.

Rezidens zenekarok, művészek, stratégiai partnerek

Az ilyen szemléletű szerkesztés egyik nemzetközileg régóta meglévő eszköze a rezidens művészi státuszok létesítése. Rezidens lehet egy-egy zenekar, karmester, szólista, kamaraegyüttes stb. Ez a fajta rezidens lét nem feltétlenül jelenti az adott zenekar folyamatos fizikai jelenlétét az intézményben, és nem jelent állandóságot sem. A rezidens státusz akár szezononként is változhat, ez a felek megegyezésén múlik. Az ilyen szoros kapcsolatban lehetőség van egy-egy művész sokoldalú bemutatására, közösen kialakított programsorozat lebonyolítására, akár mesterkurzusok szervezésére is. A rezidens művészek adják az intézmény művészeti arcát egy adott időszakra, és amikor más helyszíneken játszanak, viszik magukkal az otthont adó intézmény nevét, vagyis egy brandet jelenítenek meg. Célunk ilyen rezidensi együttműködések kialakítása a Műpa következő szezonjai tervezésénél. Itt természetesen első helyen jön szóba a meglévő rezidens zenekar, a Nemzeti Filharmonikusok, akikkel a korábbinál sokkal mélyebb együttműködési rendszer alakítható ki műsorok közös tervezésében. Ugyanakkor a fent leírtaknak megfelelően célunk a rezidensi státuszok létesítése más zenekarok és előadók számára is.

Új művek rendelése

Az új tartalmak létrehozására irányuló szerkesztési felfogás egy másik fontos eszköze a művek rendelése. Ez elsősorban kortárs zenei vagy operai, illetve tánc produkciók létrejöttét eredményezi. A Műpában ennek már van előzménye, hiszen rendeltünk új művet korunk egyik legismertebb szerzőjétől, Steve Reichtől, de a BMC-vel közösen kezdeményezett zeneszerzőverseny is e gondolat köré szerveződik. Fontos brand-jellemzője egy-egy intézménynek, hogy felkérésükre mely szerzők írtak már művet vagy alkottak koreográfiát, amelyet be is mutattak.

Egy-egy új mű rendelése hosszú folyamat, a megrendelés és a bemutatás között évek telhetnek el. Fontos szempont, hogy mivel a Műpának nincs saját zenekara vagy táncegyüttese, ezért művet leginkább valamely együttesel együttműködve, az ő számára rendelhet. Ez természetesen tartós művészeti kapcsolat kiépítését feltételezi, amely több tekintetben gyümölcsöző lehet és a kortárs zene népszerűsítésére tett lépéseknek egyik nagyon fontos elemévé válhat.

Koncerttermi pedagógia, az ifjúsági programkínálat további szélesítése

A Művészetek Palotája céljai között kiemelt helyen szerepel a közönségnevelés új szemléletű gyakorlata, amely más művészeti nevelési területekhez (múzeumpedagógia, színházpedagógia) hasonlóan részben iskolán kívüli keretek között igyekszik szélesebb rétegekhez eljuttatni a művészet értékeit és örömét, azokkal a speciális eszközökkel, amelyekkel helyzeténél fogva rendelkezik.

A művészetre, a kultúra értékeinek megbecsülésére történő nevelés klasszikusan három területen zajlik: a családban, az oktatási intézményekben és a kultúrát közvetítő médiumokon keresztül. A Művészetek Palotája részt kíván venni ebben a tevékenységben. A fejlett országokban főként szimfonikus zenekarok tesznek nagy erőfeszítéseket annak érdekében, hogy a családi és iskolai nevelést kiegészítsék, a hiányokat pótolják, a társadalmi különbségeket enyhítsék. Mindez nem azonos a koncerttermekben világszerte rendezett hagyományos gyermekhangversenyekkel, hanem az azok mellett megjelenő, a hangsúlyt az ismeretterjesztésről az élményre, kreativitásra és interakcióra helyező, újszerű programokról van szó.

A Művészetek Palotája hasonló elképzeléseket kíván megvalósítani a fiatal magyar közönség nevelésében, még hozzá különös hangsúlyt helyezve nemzeti zenekultúránk értékeinek felmutatására, és jelentős mértékben támaszkodva a magyar zenei hagyományokra.

A hangversenytermi pedagógia az alkotás–reprodukció–befogadás hármásából értelemszerűen a legutóbbira koncentrál, de fel kell ismerni, hogy az előbbi kettő tapasztalatai és élményei nélkül a közönségnevelés, vagyis a befogadói kompetenciák fejlesztése nem lehet sikeres. A művészeti nevelés feladata, hogy hozzásegítsen e tapasztalatoknak és élményeknek a megszerzéséhez, a kultúrmédiumnak pedig, lehetőségei legteljesebb kihasználásával, ehhez kell hozzájárulnia. Ezt tekinti küldetésének a Művészetek Palotája.

Önálló profil kialakítása a Fesztivál Színházban

A Művészetek Palotáját a nagyközönség elsősorban a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremmel azonosítja, hiszen annak a nyitás óta jól megfogalmazható művészeti arculata van. Ezzel szemben a Fesztivál Színház nem rendelkezik hasonlóan tiszta profillal, aminek több oka van.

Maga a terem az ország egyik legnagyobb és legjobban felszerelt színpadával rendelkezik, amelyhez képest az építéskor még a Hagyományok Házának szánt 436 ülőhelyes befogadóképesség nagyon kevés. Ez az arány lehetetlenné teszi gazdaságilag rentábilis produkciók elhelyezését, még a legcsekélyebb költségvetésű könnyűzenei előadás is maximum a közvetlen költségeit termeli ki, amennyiben az a Műpa saját szervezése. Más szervező a rossz arányok miatt nem is próbálkozik, a Fesztivál Színház sokkal kevesebb napon van bérbe adva, mint a Hangversenyterem. A terem üzemeltetéséhez nagyobb létszám szükséges, a géppark karbantartása is magasabb költséget igényel, ezért e kis befogadóképességű terem működtetése nagyobb költséget jelent, mint a majdnem négyszeres befogadó kapacitású Hangversenyteremé.

A Nemzeti Táncszínház 100 napon keresztül térítésmentesen használhatja a termet, a színpadi kiszolgálással kapcsolatos költségek a Műpát terhelik, miközben nincs ráhatása arra, hogy

milyen repertoár valósuljon meg ott, akár művészi, akár gazdaságossági, akár produkciós szemléleti szempontból. Miután a Műpa az e konstrukció kialakításakor élvezett állami támogatása mindössze 60%-át kapja csak meg, a Nemzeti Táncszínház részére végzett térítésmentes színpadi kiszolgálás változatlan mennyiségű és minőségű biztosítása minden racionalitást nélkülöz.

E tényezők figyelembevételével lenne szükséges változásokat végrehajtani a Fesztivál Színház jelenlegi működési struktúrájában. Ebben meghatározó a Nemzeti Táncszínházzal való együttműködés. Alapvető igény, hogy a Fesztivál Színház táncelőadásainak műsorszerkesztését a Műpa teljes műsorstruktúrájának figyelembevételével, a két intézmény szakemberei közösen határozzák meg. A 2005-ben bevezetett száz napos kontingens táncműsorokkal történő feltöltése sem feltétlen szükségszerűség. E keret rugalmas kezelése lehetővé teheti más műfajok megjelenését is a teremben. Olyan produkcióknak kell megvalósulniuk a Fesztivál Színházban, melyek ki tudják használni a színpad adottságait, illetve amelyek a hazai színházi struktúrából hiányoznak.

Produkciós szemlélet

Szintén érinti az új tartalmak létrehozását, de inkább a megvalósulás szintjén az olyan produkciós szemlélet bevezetése, amely mindig figyelemmel van arra, hogy egy programnak milyen további élete lehetséges. Már a tervezési szakaszban meg kell vizsgálni, hogy lehetséges-e valamilyen partnerrel közösen létrehozni a produkciót, úgy kell megtervezni a látványelemeit, hogy az más színpadon is bemutatható legyen, figyelemmel kell lenni arra is, hogy a műsorról készülő felvétel önmagában is termékké tudjon válni másodlagos hasznosítás céljára.

A színházi és operai világban meglévő kooperációs együttműködések rendszeréhez csatlakozni kell, illetve a Műpa sajátosságainak megfelelő körben érdemes ilyen hálózatot kiépíteni. A koncerttermek ritkán hoznak létre olyan kivitelű és színvonalú operaelőadásokat, amilyeneket a Művészetek Palotája az elmúlt években színpadra állított. El lehet mondani, hogy e területen a Műpa kialakított egy olyan operajátszási stílust, amely nemzetközi bevezetésre vár. Természetes partnereink lehetnek ebben azok a koncerttermek, amelyek hasonló szcenikai adottsággal rendelkeznek, így elsősorban az ún. ARTEC-termek (a Bartók Béla Nemzeti Hangversenytermet is jegyző amerikai akusztikai cég által tervezett koncerttermek Európában többek között a luzerni KKL, a lahti Sibelius Hall, a birminghami Symphony Hall, a reykjavíki Harpa Center).

A Műpa már bemutatott, meglévő operaprodukcióinak többsége is alkalmas arra, hogy értékesítse azokat, ez speciális munkát igényel. A komolyzene műfajában elsősorban speciális projektek területén alakítható ki együttműködés más intézményekkel. Olyan programokról lehet szó, amelyekben a zenei előadás összekapcsolódik valamilyen látványelemmel. Több ilyen projekt ismert már világszerte, a műfajon belül sokan keresik ezt az irányt új

közönségrétegek megnyerésére, a zenei tartalom új kontextusba történő helyezésére. A Müpa technikai adottságai lehetővé teszik ilyen projektek fogadását vagy akár fejlesztését is. Ennek várható gazdasági eredményei az operaprodukciókhoz hasonlóak.

Produkciók másodlagos hasznosítása

A Müpa legtöbb produkciója a rendelkezésre álló magas színvonalú terem- és technikai adottságoknak köszönhetően alkalmas arra, hogy a róluk készült felvétel a közönség számára önállóan bemutatható legyen. A Müpa stúdiója óriási fejlődésen ment keresztül az intézmény 2005-ös megnyitása óta. Az első időszakban az előadások archiválására törekedtünk, ez mára a hazai médiumok számára audio és mozgóképes tartalmak (bejátszók) folyamatos biztosításával bővült, majd saját produkcióink rádió és televíziós spotjainak gyártása, intézményen belüli és intézményen kívüli felhasználásra készült promóciós anyagok előállítására is lehetővé vált. Emellett koncert DVD-k készítése jellemezte a stúdió munkáját. Később teljes koncertfelvételeket és helyi gyártásban készült műsorokat is adtunk a hazai közszolgálati televíziók és a francia Mezzo TV adásmenetébe. A hangsúly lassan áthelyeződött az online felületekre, ennek következtében elkezdtük kialakítani és folyamatosan fejlesztjük a Müpa honlapjának multimédia felületét. 2010 decemberében teszt jelleggel elindítottuk az élő koncertközvetítés sorozatot (Müpa Live Webcast).

A Müpa stúdiója egyedi tartalommegközelítési és tartalomgyártási rendszerben működik, szerkezeti felépítése és működési struktúrája mutat azonosságokat a hasonló tevékenységi körrel rendelkező stúdiókkal, de egyedi lehetőségeivel és korlátaival nagyban el is tér azoktól.

A Művészetek Palotája stúdióiban készített audio és mozgóképes anyagok önálló alkotások, publikálásuk a Müpa saját felületein és a partnermédiumok felületein valósulhat meg. A partnerkapcsolat kiszélesítése a jövőben kiemelt feladatunk, be kell teljesítenünk azt az egyedülálló tartalomszolgáltatói lehetőséget, amely az intézmény gazdag kulturális felhozatalából adódik. A Müpa stúdiója nem egy új médium. Működésünk szempontjából két attitűdöt különböztetünk meg; kiszolgáljuk a partnermédiumok igényeit és megteremtjük a csak a Müpára jellemző médiafogyasztási lehetőségeket.

Kiemelt lehetőséget jelent az összevont közszolgálati médium alappal, az MTVA-val történő stratégiai együttműködés. A 2012. március 13-án aláírt megállapodás alapján a rögzített anyagaink sugárzásra kerülnek az M1-en, a Duna Televízióban, valamint a közszolgálati rádiókban, régóta nem látott, egyedülálló megjelenési lehetőséget biztosítva a magyar előadóknak. 2014 évre is megkötöttük a startégiai együttműködést.

Célunk, hogy produktív szimbiózisban létezzünk a piac mostani szereplőivel. Olyan új műsorszolgáltatói szerepkörre törekszünk, amelyet csak a Müpa láthat el, amely folyamatosan bővülő archívumával biztos, mértékadó pont, kísérletező kedvével és a megvalósításhoz szükséges energiáival olyan partnere lehet az egyedi felhasználóknak és a szolgáltatóknak,

amely méltó ahhoz az elváráshoz, amelyet az ország vezető, a világ egyik kiemelkedő kulturális intézményével szemben támasztanak.

Folyamatosan kutatjuk és használjuk azokat a felületeket, amelyeken fizetős és / vagy ingyenesen elérhető szolgáltatást tudunk üzemeltetni. A fizetős felületek bevételeinket egészíthetik ki, az ingyenesek promóciót jelentenek az élő előadások és a különböző digitális tartalmak számára is.

A Müpa Live Webcast 2010 decemberében indított teszt időszaka nagy sikert ért el a felhasználók között. Az élőben közvetített koncerteket a komolyzene és a könnyűzene iránt fogékony nézők itthon és külföldön egyaránt láthatták. Teljes és szűkített adásmenetet is teszteltünk ezen időszak alatt, és tapasztalatainkat az elkövetkező időszakban szeretnénk kamatoztatni. Tervezzük új szolgáltatások bevezetését a közvetítés alatt, így pl. a felhasználói igényeket maximálisan kielégítő lejátszó, ki- és bekapcsolható információs mezők bevezetésével. Kibővítjük a tartalomszolgáltatást az élő közvetítés adáskörnyezetében (több interjú, élő szakértői beszélgetések, kisfilmek, riportos anyagok). Lehetővé tesszük a sugárzás utáni tartalom-megtekintést.

Marketing és kommunikáció

A Müpa hitvallását, küldetését, bár az alapvetően nem változott, 2014-ben újrafogalmaztuk. Intézményünk küldetését az alábbiakban foglalhatjuk össze:

A Művészetek Palotája Magyarország egyik legismertebb kulturális márkája és egyik legmodernebb kulturális intézménye, mely egyedülálló módon fogja össze a különböző művészeti ágakat: helyet ad komoly-, kortárs-, könnyű-, jazz- és világzenének, operának, új cirkusznak, táncnak, irodalomnak, filmnek egyaránt.

A Müpát 2005-ben azért hívták életre, hogy a fenti műfajok széles és igen változatos közönsége számára magas színvonalú, minőségi kulturális eseményeket nyújtson. Az intézmény alapvető feladata - a hazai és európai művészeti hagyományok tiszteletben tartásával - az új irányok és irányzatok bemutatása és közérthetővé tétele, úgy az ingyenc, mint a szélesebb közönség számára is befogadható, magas szintű élmény megteremtése.

A Müpa a hazai és nemzetközi élvonalba tartozó művészek előadásain túl új művek létrehozását kezdeményezi és támogatja. Kiemelt szerepet játszik a nemzetközi kulturális kapcsolatok ápolásában, a hazai kulturális célok megvalósításában, illetve a magyar előadóművészek nemzetközi megismertetésében. Tevékenysége nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a jövő nemzedékének fiataljai is egyre szélesebb körben váljanak tudatos kultúrafogyasztó felnőtté. Mindezt inspiráló, párbeszédet generáló, kérdéseket felvető művészeti eseményekkel és szolgáltatásokkal, az élményre, kreativitásra és interakcióra építő újszerű programok bemutatásával teszi.

A Művészetek Palotája Magyarország vezető kulturális márkája. Olyan, a régióban egyedülálló intézmény, amely arra hivatott, hogy hazánk és Közép-Európa egyik kulturális és kulturális turisztikai központjává váljék. 2015-ös aktivitásainkat ezen alapvetéseknek rendeljük alá.

A 2014. október 10-vel, a 2047/2014. (X. 1.) Kormányrendelet által létrehozott Nemzeti Kommunikációs Hivatal, illetve a rendelet hatálya alá tartozó feladatok számos ponton érintik a Művészetek Palotája működését. A Hivatal működésével kapcsolatban folyamatban vannak az egyeztetések annak érdekében, hogy mind a Művészetek Palotája, mind a Budapesti Tavaszi Fesztivál és a CAFé Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál programjai számára a szükséges és elégséges mértékű és minőségű kommunikációs felületeket, eszközöket és csatornákat biztosítani tudjuk. Részletesen megvizsgáltuk a Hivatal fennhatósága alá tartozó feladatok megvalósíthatóságát a napi operatív szinten, ennek eredményeként kezdeményeztük ezen feladatok vonatkozásában a saját hatáskörben történő ügyintézés, ennek hiányában ugyanis nem lehet garantálni a Művészetek Palotája üzleti tervében kitűzött célok megvalósítását. A Müpa és a fesztiválok nagyszámú és változatos programjai minden kommunikációs feladat kapcsán nagyfokú rugalmasságot, gyors cselekvést, rövid határidőket és folyamatos rendelkezésre állást igényelnek, a Hivatal számára rendeletileg előírt 15 munkanapos állásfoglalási határidő, adott esetben egy központosított eljárás a gyakorlatban ellehetlenítheti a feladat megvalósítását. Tekintettel arra, hogy a Hivatal rövid ideje működik, a működés összehangolásával kapcsolatban konstruktív egyeztetések vannak folyamatban, de szükségesnek tartjuk jelezni, hogy a gyakorlati működést jelentősen lassíthatja és akadályozhatja a központi engedélyezési eljárás beiktatása a napi folyamatokba.

A közönségbázis szélesítése

A Müpa célja kettős: a meglévő közönség megtartása és új célcsoportok megszólítása, hogy a minőségi kultúra minél több embert érhesen el és bővítse világlátásukat.

Az elmúlt években Budapest kulturális kínálata rendkívül színessé, minden műfajban számtalan helyszínnel és programmal rendelkezővé vált. Mindez a turizmus számára egyébként igen kedvező folyamat, továbbá új helyszínek (Zeneakadémia, Bálna, Vígadó, Akvárium, Gozsdu udvar stb.) megnyitása újabb kihívások elé állítja intézményünket. Eddigi sikereink egyik legfontosabb tényezője az intézmény társadalmi elfogadottsága és beágyazottsága. Fontos ezért, hogy a közönség minél tágabb körei tekintsék magukénak az intézményt.

Mind a törzsközönség megtartása, mind az új látogatók bevonása a jövőben a magas minőségű produkciókhoz kapcsolódó többlet-szolgáltatásokkal, és – komplex élményt nyújtó – szolgáltatáscsomagok, valamint a 2014-ben létrehozott hűségprogram működtetésével lehetséges. Az új látogatói rétegek bevonására több szinten látunk lehetőséget.

A Művészetek Palotája széles közönségbázisra támaszkodhat. A következő időszak célja e bázis megőrzése és bővítése, lojalitásának erősítése és új közönség rétegek elérése. A gazdasági válság hatásaként az emberek kulturális célra fordított kiadásai csökkentek, és a jelenlegi szinten stagnálnak. A Műpa prémium termék, ezért is tudta megőrizni helyét nézői vásárlói kosarában, annak is privilegizált szegletében.

Rendkívül fontos az esélyegyenlőség elvének szem előtt tartása, hogy bizonyos speciális csoportok számára továbbra is megteremtjük a lehetőséget a minőségi kultúra eléréséhez. Ennek érdekében programjainkat speciális áron vagy különböző kedvezményekkel biztosítjuk a hátrányos helyzetben élők számára.

Ahhoz, hogy könnyen elérhető, jelentős közönségbázisunk legyen, még többet kell tudnunk a meglévő és potenciális látogatóinkról, mely a 2014-ben átadott CRM adatbázis karbantartásával, fejlesztésével, a rendelkezésre álló adatok folyamatos elemzésével érhető el.

A Budapesti Tavasz Fesztivál és a CAFe Budapest 2015-ben is jelentős feladatokat ró igazgatóságunkra: a Műpán belül működő FesztiváIROda idén is megrendelőként működik a kreatív tervezés, médiatervezés- és vásárlás, nyomdai és egyéb kivitelezés tekintetében.

Az arculat

2014/2015-ös 10. jubileumi évad kiváló lehetőséget teremtett arra, hogy a Művészetek Palotája frissítsen/fiatalítsa arculatán és ezzel növelje láthatóságát. Az új hirdetési arculat tervezésénél arra törekedtünk, hogy az új vizuális világ ne idegenítse el a jelenlegi közönséget, de a fiatalabb közönség is felfigyeljen rá. Az így kialakított dizájn, a különféle műfajokhoz köthető, állandó színekkel nem csak színessé és változatossá teszi a kommunikációs anyagokat, de vezeti is a közönséget a Műpa programkínálatában.

Az új arculat bemutatására elsőként a 10. évadot bevezető image kampány során került sor, majd ezután az fokozatosan épült be a programhirdetésekre, a Műpa kiadványaiba, és egyéb, az arculatot hordozó eszközeibe is (jegytartó tok, ajándékutalvány boríték stb.).

2015-ben tovább kívánjuk folytatni a kommunikációs anyagok frissítését, így az online kommunikációban, a honlap dizájn tekintetében és a corporate arculati anyagokon is végig kell vezetni a tavaly elkezdett frissítést, melyhez kapcsolódóan egy teljesen új arculati kézikönyv szerkesztése is elengedhetlenné válik.

Az arculati megjelenést az intézményhez köthető állandó információs hangok használatával is erősítjük, így a Műpa hangzó anyagainak (rádióhirdetések, információs hangbemondások, üzenetrögzítő, Műpa Rádió) egységesítése érdekében új magyar és angol nyelvű, női- és férfihangokat választunk ki és alkalmazunk majd a jövőben.

2015. második felében, tekintettel arra, hogy jelenlegi kreatív ügynökségünk szerződése lejár, közbeszerzési eljárás lebonyolítása válik szükségessé.

Hirdetési tevékenység

A Művészetek Palotájának hirdetési tevékenysége továbbra is összetett:

A kommunikáció meghatározó részét a saját programok népszerűsítése (programkommunikáció) teszi ki, de ezen felül image építő módon egy-egy kiemelt eseményt, egyedi fejlesztésű kreatív anyagokkal kommunikálunk (karácsonyi kampány, Wagner-napok, bérlet stb.).

2015 folyamán a sablonszerű programhirdetések mellett új, egyedi kreatív készül a Wagner-napok két programjához (Ring, A Bolygó Hollandi), szintén megújulnak a Művészetek Palotája szolgáltatásait promotáló ún. saját hirdetések, valamint a Műpa10 2015. március 14-15. között megrendezett jubileumi eseményhez is egyedi kreatív kampány készül.

Az új célcsoportok bevonása, illetve a fiatalítás további látványos marketing-aktivitásokat tesznek szükségessé, így az idén a Szigetre kihelyezett „Lógj a Műpával!” adatbázis építő promóciós aktivitást egy hasonlóan interaktív, látványos és közösség építő installáció megvalósítása követi majd, mely a belvárosban és egyéb fiatalok által látogatott helyszíneken (l. digitális csoportnál is) felállítva segít bennünket abban, hogy felkerüljünk a célcsoport preferencia-listájára.

A 10. jubileumi évad olyan mérföldkő az intézmény életében, mely kapcsán 2015 tavaszán image filmet forgatunk, ami akár TCR jelleggel, közszolgálati és kereskedelmi tévécsatornákon, közösségi médiafelületeken, kiállításokon, konferenciákon tudja majd bemutatni és átadni a Művészetek Palotája egyedi hangulatát.

A Műpa külföldi imagének építésére és a Magyarországra látogató turisták hatékony elérése érdekében nemzetközi kommunikációt is folytat. A költséghatékonyságot figyelembe véve és az intézmény nemzetközi hírért erősítendő, elsősorban a kiemelt rendezvényeinket, illetve a Műpa programjait és szolgáltatásait általánosságban népszerűsítő hirdetéseket jelentetünk meg a külföldi online és offline médiában. Ennek alapján különösen az affinis, látogatott és mérhető hatékonyságú nemzetközi online portálokon, illetve célzottan Budapestre induló külföldi járatok beszállókártyáin való, jól szegmentálható programajánló megjelenéseket tervezünk. Kiemelt feladatunknak tekintjük, hogy szorgalmazzuk a Liszt Ferenc nemzetközi repülőtérén, az érkező utasokat célzó egyedi hirdetési felületek kialakítását.

Média

Médiastratégiánk meghatározásakor továbbra is kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy a lehető legteljesebb portfólió álljon rendelkezésünkre 2015-ben is, melyet alapvetően a (BTF-et és CAFe Budapest-et is beleértve) közel 800 saját/közös produkció és az azokhoz kapcsolódó, rendkívül széles célközönség hatékony elérése indokol.

A 2015. április 30-ával lezáruló közbeszerzési időszak miatt új média közbeszerzés kiírása szükséges, mely kapcsán a vásárolt felületeket illetően továbbra is jelentős (30-80%) kedvezmények elérését, valamint széleskörű és volumenű barter-együttműködések létrehozását tűztünk ki célul. Mindez utóbbit támasztja alá a saját médiaportfólió további tudatos fejlesztése (részletek l. digitális csoport részénél) és a rendelkezésre álló termék biztosította lehetőségek hatékony kihasználása.

2015-ben is folytatjuk azt a már megkezdett hosszú távú, kommunikációs stratégiai irányvonalat, amely alapján a hangsúlyos közterületi jelenlét mellett tovább fokozzuk az online megjelenéseinket - a print és az elektronikus média megjelenések rovására.

A MAHIR oszlopokon, megtartva a dupla A0 és a 2014-ben ismét bevezetett szalagmegjelenéseket, a kiemelt, egyedi kampánytémák esetén (Budapesti Wagner Napok, Műpa Bérlet, Műpa10 stb.) törekszünk ettől eltérő méretek és megjelenések vásárlására is (DA0). Az eddigiektől eltérő módon, a minőség, valamint a közterületi reklámzajból való kiemelkedés okán csökkentettünk az egy plakáton megjelenített produkciók számán, így az eddig 3 helyett maximum 2 produkciót hirdetünk a gyakran használt dupla A0 felületeken.

2015-től újdonság, hogy két állandó helyen (Jászai Mari tér / Astoria) teljes és egyedi, csak a Művészetek Palotáját és programjait promotáló MAHIR hirdetőoszlopot bérlünk, mely forgalmas helyszínen, látványos és emlékezetes, folyamatosan frissülő és egyedi megjelenést tesz lehetővé.

Online kampányaink során figyelemfelkeltő, egyedi felületek vásárlására törekszünk, melyek hatékonyságát a tavalyi év végén bevezetett paraméterezett analitika (l. digitális csoportnál) segítségével folyamatosan mérjük, és szükség esetén ennek ismeretében finomhangoljuk. Bár a hagyományos display banner-megjelenéseinket az előbb említett látványosabb elemek használata miatt csökkentjük, azonban az eddigi statikus megjelenés helyett, HTML5-ben programozott, animált változatú bannerekkel szeretnénk növelni hatékonyságukat.

A nyomtatott sajtóban programajánlókra, valamint klasszikus hirdetésekre épülő célzott, célcsoport-specifikus reklámkommunikációt folytatunk a jövőben is.

Saját felületeink közül a Műpában található Pengefal-plakátok a tavalyi beruházást követően digitális kijelzőt kaptak, így lehetőség nyílt animált, illetve összefüggő kreatív anyagok

kifejlesztésére is. A plakátok tartalmát a ház közönségéhez lehet igazítani, mely pontos és rendszer szemléletű kidolgozása, valamint partneri értékesíthetőségének szabályozása az idei év feladata.

Kihelyezett jegypénztáraink szintén LCD TV-vel felszereltek lettek, melyre a folyton frissülő tartalmat a házon belüli kreatív csoport szállítja.

Terveink között szerepel az Információs Pulttal szemben elhelyezett plazma tévék cseréjével ezen felületek szélesebb körű (szereposztás stb.) felhasználása, továbbá az emeleti szinteken elhelyezésre kerülő digitális felületek összekapcsolása a Pengefallal.

Gyártás

2015-ben alapvetően nem változik a tavalyi kiadvány-portfólió: öt alkalommal jelenik meg a Műpa Magazin, három kiadvánnyal jelentkezik a műsorkalauz, márciusban adjuk ki a bérleteket tartalmazó Image kiadványt, és a szokásoknak megfelelően havi programfüzetünk tartalmazza a Műpa-beli eseményeket. Kiemelt eseményekhez műsorfüzetet illetve kivételesen szórólapot, közterületi kampányainkhoz plakátokat gyártatunk. További kiadványaink: jegytartó tok, ajándékutalvány boríték, házbemutató leporelló.

Külön kiadvánnyal jelentkezünk a Műpa10 hétvégére (március 14-15.).

A Műpa felel a Budapesti Tavaszi Fesztivál és a CAFé Budapest kiadványainak gyártási feladataiért is.

Az értékesítési csoporttal szorosan együttműködve kerülnek megrendelésre a merchandising termékek, illetve minden egyéb tárgy és termék gyártását intézzük, amely akár fesztiválhoz, akár egyedi eseményhez kapcsolódik.

Pr, kommunikáció

A Művészetek Palotájának program- és intézményi kommunikációja a jubileumi, tízedik évad megnövekedett számú programjának és számos kiemelt eseményének köszönhetően különösen intenzív lesz 2015-ben. Az intézményről megjelent híradások száma az elmúlt évben is folyamatosan és stabilan növekedett (köszönhetően a piacra belépő újabb és újabb médiaszereplőknek, amelyek kulturális tematikájú tartalom közlésében érdekeltek). Ez a tendencia idén sem áll meg, sőt, a tízedik évad kommunikációs stratégiájának megfelelően pr-szempontról is különösen intenzív évet tervezünk.

A különféle, a pr-kommunikációs tevékenység által generált tartalmak egyrészt a jegyértékesítést, másrészt az intézmény általános kommunikációját, valamint a Műpa jubileumi üzeneteinek a médiában való megjelenését támogatják. A pr-tevékenységet 2015-

ben is össze kell hangoljuk az összes területtel (marketing, digitális, értékesítési csoportok) a hatékonyság megőrzésének érdekében.

A Müpa pr-terveiben a médiapiac teljes palettájára tervez, tehát egyaránt az online, az offline és az elektronikus sajtóban megjelenéseket generál a különféle pr-eszközök használatával. 2015-ben a két nagy kereskedelmi televízió, valamint a Müpa stratégiai partnere, az MTVA mellett kiemelt szerepet kap a pr-kommunikációban az online média, valamint a szélesebb elérésű, az intézmény számára fontos fogyasztói csoportokat megcélzó print médiumok. A klasszikus sajtóanyagok kiadásán kívül a pr-csoport folyamatosan különféle ajánlók, interjúk, beharangozók és kritikák megjelenését generálja.

A Müpa PR tevékenységének általános jellemzői

- „**megelőző**” – nem pedig az „eseményeket követő” jellegű: folyamatos előretájékoztatás arról, hogy mi történik és mi fog történni az intézményben
- kizárólag **pozitív hangvételű sajtómegjelenések** indukálása: közvetlen és állandó, hazai- és nemzetközi jelenlét
- hangsúly a **jegyértékesítést támogató program-kommunikációs** technikákon (programok kommunikációja; egyes kiemelt események minikampánya; fesztiválok, program-sorozatok beharangozása; jegyértékesítés támogatása; stabil törzsközönség megerősítése és folyamatos bővítése; kulturális turizmus bevonása)

A Müpa üzenetei, szlogenjei 2015-ben

- vezérszlogen: Élmény! Minden tekintetben
- párbeszéd – a nyitottság és együttműködés kommunikációja minden csatornán, célcsoporttal és eszközzel
- Müpa10 – 10 éves a Művészetek Palotája
- a fiatalok megszólítása, párbeszéd generálása különféle közösségi felületeken keresztül

Üzenet-csoportok tartalmi szempontból

- fókusz: kulturális értékteremtés, hagyományörzés, egyben modernitás - kísérletezés: a műfaji sokszínűség jegyében (a klasszikus-és kortárs komolyzene, az opera, a tánc, a jazz, a világzene, az újcirkusz, az igényes pop és a képzőművészet egyidejű jelenléte)
- a programok egyetlen szelekciós szempontja a minőség

- az épület, a technikai adottságok és szolgáltatások unikális jellege, magas színvonala
- az intézmény országos, regionális, sőt kontinentális kultúraterjesztő szerepe, országimázs
- kulturális ismeretterjesztő misszió: a népszerű, közismert programok, produkciók mellett a kevésbé ismert, de világszínvonalú produkciók megismertetése, a program-promóció mellett a több műfajú programszerkesztés műsorszerkesztői eszközöként hiánypótló, informatív kiadványok népszerűsítése
- fiatal tehetségek felkarolása
- intézményi, különböző partneri együttműködések

A 2015-ös év kiemelt eseményei – PR szempontból

- Stravinsky-maraton
2015. február 7.
- Müpa10: 2015. március 14-15.
Az intézmény 10. születésnapjára hétvégéje, kétnapos programsorozattal
- Bach24
2015. március 20.
- Nagy Sándor ünnepe
2015. március 28.
- Budapesti Wagner-napok
2015. június
- Bridging Europe – együttműködésben a BFZ-vel
- 2015. szeptember
- WOMEX – a Hangvetővel együttműködésben
- 2015. október
- R. Strauss: - együttműködésben az NFZ-vel

Kiemelt projektek:

- Müpa10 (könyv, merchandising, Müpa Rádió, installáció stb.)
- Müpa Bérletek 2015/16
- Ajándékutalvány
- Müpa Live Webcast

Alkalmazott PR technikák

Intézményi kommunikáció

- A Műpával mint intézménnyel, az intézmény építészeti, technikai adottságaival, szolgáltatásai színvonalával, az intézmény művészeti arculatát meghatározó vezetőkkel, művészekkel kapcsolatos megjelenések valamennyi média-típusban (konkrét technikák részletesen a program-kommunikációnál).

Program kommunikáció

- Program promóció (kulturális ajánló)
Az egyedi produkciók miatt a pr ajánlók nagy előnye, hogy sokkal több lehetőség van az előadások részletesebb kifejtésére, leírására, mint egy klasszikus hirdetési felületnél. Nem csak az alapinformációkat (előadás címe, időpontja, helyszíne stb.) tudjuk megjeleníteni, hanem az alkotói elképzelésről, az előadások egyediségéről is szót ejthetünk eleget téve annak a „küldetésnek”, mely a fentebb kiemelt programok megismertetését célozza (a Műpa színpadain olyan formációknak, produkcióknak stb. biztosít teret, amelyeket Magyarországon egyáltalán nem ismernek vagy olyan előadásoknak, amelyek a Műpában születnek meg.)
- Recenzió
A sajtómegjelenések 8-10%-át kitevő recenziók rendkívüli jelentőséggel bírnak. A különböző kritikáknak köszönhetően egyrészt az alkotók, művészek konkrét szakmai visszajelzést kapnak teljesítményükről, a produkcióról, másrészt azon látogatók, akik nem tudtak részt venni az adott előadáson/koncerten, utólag értesülhetnek a programról a „befogadó” nézőpontjából (így máskor, máshol megtekinthetik), illetve a pozitív kritikáknak köszönhetően a Műpa és programjai magas művészi színvonalának híre további megerősítést kap.
- Sajtótájékoztató
Műpa saját illetve közös szervezésű előadások, kiemelt események kapcsán.

Sajtóközlemény

- Hírközlemény
Rendszeresen frissülő hírek a honlapunk nyitó-oldali hírrovatában, melyek a Műpa programjaihoz, a Műpában fellépő művészekhez, alkotókhoz köthetők. A programokat érintő aktuális változások (szereplő-, időpontváltozás stb.) felugró ablakban jelennek meg.

- **Interjú**
Saját szervezés, vagy megkeresés alapján, a Műpában fellépő művészekkel: túlnyomó részben az elektronikus és az online médiumoknál van lehetőség a szabadabb keretek miatt, a nyomtatott sajtóban elsősorban nagyobb horderejű események kapcsán a Műpa vezetőivel.
- **Study tour**
Belföldi és külföldi újságírók számára, részben együttműködésben a Magyar Turizmus Zrt-vel, a BTF és CAFe Budapest kapcsán
- **Online sajtószo**
A sajtó munkatársai számára a honlap sajtószo szolgáltatása áll rendelkezésre, ahonnan nagyméretű képek, hang- és esetenként videó anyagok, további háttéranyagok tölthetők le.
Egyedi megkeresés alapján akár az előadást követő 1 órán belül tudunk retusált képeket biztosítani a médiumok képszerkesztőségeinek, hogy online médiumoknál azonnal, illetve print esetben már a másnap reggeli újságban szerepelhessen pl. a recenzió.
- **Sajtójegy**
Az előadásokra sajtójegyeket biztosítunk az újságíróknak, akik vagy az előadás promotálásából veszik ki részüket, vagy recenziót írnak a programról. Célunk elsősorban a programok előzetes beharangozása a jegyértékesítés előmozdítása illetve a produkció ismertségének növelése érdekében, ugyanakkor a kritika-írás ösztönzése is fontos szempont.
- **Fotózási- és forgatási engedély**

További PR technikák

- Programokkal kapcsolatos háttéranyagok rendszeres eljuttatása a médiumokhoz
- Újságírók igényeinek teljes körű kiszolgálása (speciális háttéranyagok készítése, interjúk egyeztetése, fotók és felvételrészletek rendelkezésre bocsátása különböző elektronikus/online médiumoknak stb.)
- Egyéb pr-események szervezése (sajtóreggeli; háttérbeszélgetések stb.)

Digitális stratégia

A Műpa 2014 előtt nem tudott kellő figyelmet fordítani a digitalizáció, a digitális marketing, kommunikáció és értékesítés területeinek kidolgozására, a lehetőségek kiaknázására. Ezen okok indokolták azt a már régóta szükséges lépést, hogy 2014 tavaszán létrehozzunk egy digitális csoportot, amely júniusban kezdte meg végül működését.

A csoport jövőbeli céljai között szerepel a csoport összetételének és harmonikus/gördülékeny mindennapi munkájának megőrzése, a csapaton, igazgatóságon és a Műpán belüli folyamatok

további pontosítása, felelősségi körök tovább finomítása, kollégák szakmai továbbképzése, szakmai konferenciákra való eljutás és természetesen további szakmai díjak szerzése.

Feladatcsoportok

1. Folytatnunk kell a mérhetőség elmélyítését és folyamatosan le kell követnünk az adatokból látható eredményeket és le kell szűrniük belőlük a megfelelő tapasztalatokat.
2. Erősíteni kell a márkázott tartalmaink szerepét, mennyiségét és összetételét minden digitális felületünkön
3. Továbbra is kifejezett figyelmet kell tanúsítanunk a fiatal felnőtt (18-25) célcsoport számára és a velük való kapcsolatfelvételt támogatnunk kell
4. Újabb fogyasztói csoportokat kell megszólítanunk, a már meglévőket megtartanunk, valamint visszatérő fogyasztóvá kell nevelni őket
5. Hirdetői partnerkapcsolatainkat tovább kell erősíteniük és hirdetési bevételeinket, illetve barter megállapodásainkat növelni szükséges
6. A CAFe Budapestet és BTF-et megfelelő és hatékony online marketing támogatással kell ellátnunk

1. Mérhetőség, analitika, dinamikus reakció

- A 2014-ben megkezdett paraméterezett linkek használatát és az online statisztikai adatok kinyerését a digitális megjelenések esetén (social, website, online media, CRM) továbbra is alkalmazni tervezzük.
- Az így megszületett adatokat folyamatosan elemezni tervezzük és következtetéseket vonunk le.
- Az eredmények alapján pontosítjuk a kitűzött irányokat és feladatokat, racionalizáljuk az online költségeinket, és - szükség esetén - átcsoportosítjuk a hatékonyabb felületekre.
- 2015 folyamán, a hazai piacon még ritkán használt egyedi mérési forma bevezetését tervezzük.

2. Márkázott tartalmak

- A Müpa Stúdiója által korábbiakban és folyamatosan rögzítésre kerülő mozgóképes- és audió-tartalmak erőteljesebb használatát, kommunikálását és további formabontóbb és nem szigorúan az értékesítéshez kapcsolódó videótartalmak gyártását tervezzük.
- A Müpa Rádió indulásával kifejezett jelentőséget kapnak az audió-tartalmak, legyenek azok korábbiak vagy a jövőben rögzítendőek. A Rádió

tartalmának összetételében a korábbi felvételek kifejezetten hangsúlyos szerepet kapnak, maga a Rádió pedig élményt és egyben vásárlási segédletet is nyújt a fogyasztóink számára.

- A Műpa Magazin digitális változata már 2014-ben, indulását követően is jó döntésnek mutatkozott, amit szeretnénk 2015-ben tovább erősíteni, hogy a digitálisan edukált közönségünk ilyen formában is fogyaszthassák tartalmunkat.
- Az okostelefonok erőteljes terjedésével és térnyerésével megalapozottá vált az elképzelés, hogy egyestés programfüzeteinket elérhetővé tegyük a Műpa hivatalos weboldalán is. Ezzel támogatjuk a fiatalabb és digitálisan érettebb célközönséget, és remélhetőleg hosszútávon a környezetet is kíméljük majd.
- Tartalmi együttműködések tervezünk kialakítani olyan online piaci szereplőkkel, akik valamilyen okból egyedi vagy számunkra kifejezett fontossággal bíró lehetőségeket tudnak nyújtani. Ilyen együttműködést készítettünk elő már 2014-ben az Ebola Mediával és a WeLoveBudapesttel is. Az Origoval újragondolásra szorul a Műpa Live Webcast közvetítések kérdése és formája. A Mezzoval valamint az Arteval értékesítési oldalról remélhetőleg tartalmi érintettségű megállapodást tudunk kötni.
- Élő közvetítéseink nézettségét növelni igyekszünk, melynek érdekében évközben két aktivitást is tervezünk külső helyszíneken. Ugyanakkor egy saját aloldal kialakítását is megcélozzuk, ami megkönnyíti majd az online kommunikációt az aktuális és a várható közvetítések kapcsán is.

3. Fiatal felnőtt korcsoport

- Kiemelt figyelemmel leszünk 2015-ben is a kultúrát fogyasztók „utánpótlásának” kinevelésére, hiszen ők képezik a Műpa jövőbeli nézői bázisát.
- Ennek köszönhetően a digitális megoldások/funkciók/tartalmak fontossága megemelkedik, amiben kimagasló szerepe van:
 - A közösségi csatornák aktív és jó összetettségi használatának:
 - Instagram
 - Facebook
 - Google+
 - Twitter
 - Pinterest
 - YouTube

- Fiatalos, formabontó BTL aktivitások (adatbázis építéssel) alkalmazásának, kifejezett tekintettel a nyári fesztiválokra és a Müpa10 keretében megvalósuló márkázott installációknak is (melyet terveink szerint legkésőbb júniusban kívánunk bemutatni, és több fesztiválra, eseményre is elvisszük)
- Digitális tartalmaink erősítésének és bizonyos szintű újragondolásának

4. Új fogyasztói csoportok megnyerése és a meglévők magunkhoz kötése

- Online hirdetési felületeink megújítását már 2014-ben elindítottuk és 2015-ben ezt tovább fogjuk folytatni és tökéletesíteni:
 - HTML5 banner formátumra tervezünk átállni a mobil tartalomfogyasztás terjedésével, valamint a látványosabb, vonzóbb online hirdetési felületek használata érdekében
 - A mupa.hu főoldali saját hirdetések használatát továbbra is alkalmazni kívánjuk, továbbá formailag is hatékonyabbá kívánjuk azokat tenni
 - Az eddig is kifejezetten sikeres Müpa hírlevelekben található hirdetéseket egységesítjük és folyamatosan használjuk majd
- Kisebb költségvetésű, nem programkommunikációs online kampányok használatát sűrűbbé tesszük az alábbi témákban:
 - Ajándékutalvány
 - Hűségprogram
 - Karácsony
 - Müpa Rádió
 - Müpa10 installáció
 - Müpa Live Webcast közvetítések
- A 2014-ben újonnan elindult CRM rendszer további finomítása, funkcióinak bővítése és a rajta keresztül kinyert adatok folyamatos elemzése 2015-ben is feladatunk lesz. A rendszer jobbá tétele remélhetőleg még sikeresebbé teszi majd a fogyasztók kielemezhetőségét és még magasabb szintű kiszolgálását.
- A Müpa+ hűségprogram 2014-ben bebizonyította, hogy létezése indokolt és szükséges. 2015-ben a programba regisztráltak közül elsősorban az Ezüst szinten tartózkodók számának erősítése a célunk, de kiemelt figyelmet fordítunk a regisztráltak számának megőrzésére és növelésére is. A hűségprogram keretein belül folyamatosan tervezzük offline események lebonyolítását is, amelyek mindig kiváló lehetőséget adnak a nézőkkel való személyes kapcsolattartásra és elköteleződésük erősítésére. A

fogyasztók még erősebb aktivizálása érdekében a mupa.hu-n egyes előadásokra vonatkozó, csak hűségprogram tagok számára elérhető kedvezmények bevezetését is tervezzük.

- A Műpa-hírlevelek használata elhagyhatatlan, így annak tartalmát és formáját tovább tökéletesítjük és hatékonyságát tovább növelni tervezzük.
- A Műpa hivatalos weboldala, a mupa.hu továbbra is az információszolgáltatás, az online értékesítés, az online kommunikáció és a tartalom középpontjaként funkcionál majd a 2015-ös évben is. Az oldalon több fejlesztést is eszközölni fogunk az év folyamán, amik támogatják majd a fogyasztók hatékonyabb elérését és a már meglévő fogyasztók megtartását, újabb vásárlásokra való ösztönzését. Ezek közül néhány, a teljesség igénye nélkül:
 - Ajándékutalványok vásárlásának és beválthatóságának online megoldása
 - Fizetési lehetőségek bővítése
 - Nézőtér látványának fejlesztése
 - Házbejárási funkció az oldalon, érdekes információkkal
 - Elérhető digitális tartalmak erősítése (videó és audio anyagok, Műpa Magazin, Műpa Rádió, Digitális Irodalom stb.)
 - Print hirdetésekkel való összeköttetés erősítése
 - Naptár integráció
 - Parkolóhely online foglalásának lehetősége
 - Egyestés programfüzetek elérhetővé tétele

5. Hirdetői partnerkapcsolatok erősítése és számukra új hirdetési felületek kialakítása

- A hirdetői partnerkapcsolatok 2015-ben is kiemelt jelentőséggel bírnak a Műpa kommunikációjában. Barter megállapodásaink értéke, adottságainknak köszönhetően igen magas (pl: rendezvény helyszín, minőségi tartalmak, AB státuszú célközönség elérhetősége stb.). Annak érdekében, hogy partnereinket hirdetési felületek terén is még szélesebb választékkal tudjuk kiszolgálni, feladatunk, hogy új felületeket hozzunk létre és vezessünk be náluk, mint például a Műpa Rádió, a Műpa Magazin digitális változata, Műpa Live Webcast közvetítések stb.

6. BTF és CAFe Budapest – a Fesztiválok támogatása

- A Budapest Tavaszi Fesztivál és a CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál szervezését a BFTK-val és a Magyar Turizmus Zrt-vel közösen a Művészetek Palotája bonyolítja. Ennek része, hogy a fesztiválok online megjelenésének biztosítása és a kapcsolódó kampányok valamint egyéb digitális megoldások (pl. promóciós web app) kivitelezése is a Műpa feladatai közé tartozik.
 - A CAFe Budapest weboldala 2014-ben megújításra került responsive technológiával támogatva a tabletről vagy okostelefonról érkező látogatókat is, aminek köszönhetően a fesztivál honlapja 2015-ben a meglévő keretrendszerben új tartalommal tud majd futni. A tervek között szerepel, hogy a Műpa weboldalán 2014-ben bevezetésre került online értékesítési formát átvezetjük a CAFe Budapest weboldalára is. 2014-hez hasonlóan tervezzük, hogy a Facebook és YouTube felületein való kommunikáción túl, offline aktivitáshoz kötötten, tableten futó web app használatával is erősítjük a fesztivál kommunikációját.
 - A BTF weboldala 2014 végén szintén megújításra került, így 2015 tavaszán már egy teljesen új weboldallal találkozhatnak az érdeklődők desktopon és mobilon egyaránt. A Budapesti Tavaszi Fesztivál sikeressége érdekében terveink között szerepel a Facebook és YouTube felületein való kommunikáción túl, valamilyen offline aktivitáshoz kötötten, tableten futó web appon keresztül terjeszteni a fesztivál és az ott fellépők hírét.

Értékesítési stratégia

A rendelkezésünkre álló információk alapján elmondható, hogy a következő időszakban újra kell építeni a célcsoportok eléréséhez szükséges értékesítési csatornákat és eszközöket. Rendszeressé, követhetővé kell tenni az értékesítéshez kapcsolódó lépéseket és folyamatokat, ezeket pedig a stratégia mentén megfelelő tervezés alapján szükséges végrehajtani.

Az értékesítés rendszerének kiépítése során figyelemmel kell lenni elsősorban az alapvetésben meghatározott stratégiai célkitűzésekre, a hazai és külföldi célcsoportokra és jellemzőikre.

Az értékesítés csatornáinál alatt nem csak a szó szerinti értékesítést, hanem a partnerkapcsolatokat, a szélesebb értelemben vett személyes kapcsolatrendszer „bevetését” is értjük.

Az értékesítési csoport legfontosabb feladatai:

1. Szponzoráció
2. Turizmus
3. Produkciók értékesítése
4. Partneriskola-program, főiskolai/egyetemi célcsoport
5. Terjesztés
6. Merchandising

1. Szponzoráció, médiaszponzoráció

2015-ben felvesszük a kapcsolatot korábbi partnereinkkel: ajánlattal keressük meg az Erste Bank Zrt-t és a Magyar Telekom Nyrt-t, míg stratégiai médiapartnerünk továbbra is az MTVA, valamint folytatni kívánjuk korábbi együttműködéseinket, de ez utóbbiak a 2015 májusától induló új média-közbeszerzés eredményétől függenek. A Magyar Nemzeti Bankkal hosszú távú szerződés keretében rendezzük együttműködésünket.

A közeljövőben ajánlattal keressük meg a Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.-t, a Price Waterhouse Coopers (PwC), továbbá a BBJ „Book of Lists” című kiadványa alapján Magyarország vezető vállalatait.

A stratégiai támogatói díj 4 éve változatlanul 40 millió forint+áfa, avagy ennek megfelelő terület, amely összeg változatlansága egyre több nehézséget okoz számunkra. A médiatámogatók körében azért, mert területaikkal növekedésével nem tudjuk tartani a versenyt, így egyre kevesebb területtel tudunk gazdálkodni, fizetős szponzoraink tekintetében pedig az infláció játszik jelentős szerepet. Tekintettel arra, hogy a piaci környezet nem teszi lehetővé a díj emelését, így ezen változtatni nem tudunk, pusztán adottságként kezelni.

2015-re három dolog vált bizonyossá:

- a. Korábbi, sikeres és valóban hatékony együttműködéseink a sorozatos vezetőváltások miatt veszélybe kerültek. Az új menedzsmentekkel fel kell venni a kapcsolatot.
- b. Az „alapok” lerakása után tovább kell építeni a szponzori kör további, következő szintjeit.
- c. A gazdasági világválság és a hazai bank, illetve telekommunikációs rendszert sújtó adók alapvetően meghatározzák és befolyásolják partnereink piaci lehetőségeit és helyzetét, melynek következtében a szponzorálási „hajlandóság” az utóbbi években drasztikusan csökkent.

A potenciális támogatói kör azon rétegének, akik jelentősebb szereplőként egyéb területen elkötelezettek, és a stratégiai támogatásnál szerényebb volumenben nyitottak az együttműködésre, a Múpa média-portfólióját illetve vásárolt média-felületein történő

megjelenést tudjuk felajánlani 2015-ben is (természetesen ezek mixét és nem teljes körét). Ezeket az alábbi megoldásokkal kiegészítve kínáltuk tárgyalásaink során:

Kiemelt partner

A „stratégiai támogató” kategóriát követő szint, melynek keretében a Művészetek Palotája által nyújtható szolgáltatások szűkített körét biztosítjuk.

Előadás- és fesztivál/sorozat-támogatás

A csomag magába foglalja a produkcióval/fesztivállal kapcsolatos összes média-megjelenést, a saját média-portfóliónk meghatározott felületein történő megjelenést, továbbá jegyeket és teremhasználati lehetőséget is tartalmaz.

Páholy- illetve szék értékesítése

A Bartók Béla Nemzeti Hangversenyterem és a Fesztivál Színház páholyainak és/vagy nézőtere székeinek értékesítése, minimum egy éves időtartamra. Javaslatunk kidolgozásához további egyeztetésre van szükség, az eladható páholyok/székek, továbbá a biztosítható jegyek számának tekintetében.

Müpa Páholy

A 2013 végén indított klubeseményeket 2015-ben is folytatjuk, melynek keretében idén 5 esemény szervezését tervezzük azzal a céllal, hogy a 2015/16-ös évad második felében a legaktívabb tagokból board-ot szervezünk. A javaslat szerint 10-15 főből álló testület intenzívebben és érdemben is részt vesz majd a Müpa programjainak megvalósításában, elsősorban kapcsolataik és tapasztalataik rendelkezésre bocsátásán keresztül. A tagságnak továbbra sincs díja.

Kamarák

MAGYOSZ, MKIK, VOSZ – AMCHAM, német és francia kereskedelmi kamarák

Hosszú távú kapcsolatépítés keretében kívánunk a hazai és nemzetközi gazdasági elit tagjaival együttműködést találni a kamarákon belül. Idei feladatunk a kapcsolatfelvétel és részvétel a különböző eseményeken.

A kamarák részére ugyanúgy, mint az államigazgatás dolgozói számára a Müpa Ajándékutalványt önálló termékként kívánjuk értékesíteni, egyrészt a kultúra utalványok alternatívájaként, másrészt a Cafeteria-rendszerek elemeként.

2. Turizmus

2015-ben is kiemelten fontos még szorosabban együttműködni a turisztikai ágazattal, speciális, e célra tervezett csomagokat és árakat kialakítani más intézményekkel közösen is. Ennek keretében folytatjuk a Zeneakadémiával, Magyar Állami Operaházzal, a

Szépművészeti Múzeummal és a Ludwig Múzeummal közös, Culture Port elnevezésű programunkat, illetve szorosan együttműködünk a Magyar Turizmus Zrt. hazai és külföldi intézményhálózatával.

Bővíteni kívánjuk együttműködéseinket a hazai és külföldi, kulturális turizmussal foglalkozó utazási irodákkal.

Önállóan (ITB, WTM) illetve a Magyar Turizmus Zrt-vel együttműködve 2015-ben is megjelenünk turisztikai kiállításokon, vásárokon, valamint kiadványaikban és hírleveleikben megjelenünk.

A turizmus témakörén belül folytatjuk korábban megkezdett együttműködéseinket a Magyarországon képviselettel rendelkező kulturális intézetek hálózatával (British Council, Institut Francais stb.) azok irodáiban, eseményei során, kapcsolatrendszerén keresztül, továbbá állandó kapcsolat kiépítését tervezzük a Balassi Intézettel és a külföldi magyar kulturális központokkal programjaink megjelentetése és a Müpa Live Webcast eseményeinek közvetítése tárgyában.

3. Produkciók értékesítése

2015-ben is célunk korábbi előadásainkat partnerintézmények részére értékesíteni (Bakhánszók, Somnakaj stb.), illetve olyan előadásokat színpadra állítani, melyek a Müpa-bemutatót követően tovább tudnak élni más helyszíneken is, hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt. A Müpának intenzívebben be kell kapcsolódnia az ilyen együttműködő hálózatokba, illetve sajátos, nem színházi működési jellege folytán akár egy új hálózatot is létrehozni, amely kifejezetten a koncerttermi körülményekre létrehozott produkciókban érdekelt.

Produkciók másodlagos értékesítése

A fejlesztés másik vonatkozása a létrejött produkciók médiumokban történő másodlagos hasznosítása. Jelent ez televízió- és rádió-sugárzást, internetes megjelenést, kisebb mértékben CD-, DVD megjelenést. Mindehhez szükséges, hogy 2015-től minél szélesebb körben álljon rendelkezésre jogosított anyag.

4. Partneriskola-program, főiskolai/egyetemi célcsoport

Az ifjúsági iskolai közönségszervezésben bevezetett bónuszrendszert, melynek segítségével az ifjúsági és iskolai programjaink telítettsége jelentősen növekedett, 2015-ben is alkalmazzuk. Terveink között szerepel a partneriskolák számának növelése, ezzel is minél több általános- és középiskolás számára szeretnénk elérhetővé tenni a minőségi kultúrát.

Folytatni kívánjuk az egyetemista, főiskolás célközönség részére 2014-ben indított programunkat, melynek keretében hazánk 8 vezető szakkollégiumával stratégiai együttműködési megállapodást kötöttünk decemberben. A Műpa közös beszélgetésekre, projektek felállítására és az intézmény programjain való intenzívebb részvételre hívja a diákokat, akiket első körben a szakkollégiumokon keresztül kívánunk elérni. A megállapodás célja nem csak az, hogy a Műpa minél több felsőoktatási hallgatót vonzzon a különféle műfajú és tematikájú előadásaira, hanem hogy a fiatalok és a Műpa között párbeszéd alakuljon ki a programokat és a ház tereit, lehetőségeit illetően.

A decemberben aláírt megállapodás a 2015. májusig tartó időszakra szól: ezekben a hónapokban a szakkollégiumok és a Műpa kölcsönösen támogatják egymást közös kommunikációval és különféle programokkal (akár a Műpában, akár más helyszínen). A következő hónapokban brainstormingok, előadások születnek majd, illetve a tervek között szerepel, hogy a Műpa a fiatalokkal együtt dolgoz ki egy, kifejezetten a szakkollégiumoknak szóló pályázatot. A hallgatók és a Műpa közösen alakítják ki a hamarosan elinduló Egyetemi Nagyköveti Programot is.

A megállapodás egy újabb, konkrét lépés abban, hogy a fiatal felnőttek minél több különféle műfajú műpás programról értesüljenek, de otthon is érezzék magukat az intézményben. A Műpa célja, hogy mint a világ számos nagy kulturális intézményében, Budapesten is elinduljanak olyan kezdeményezések, amelyek a 18-25 éves korosztály és egy előadó-művészeti intézmény közös gondolkodásából születnek meg.

5. Terjesztés

Operatíván koordináljuk a saját kiadványok személyes, (értékesítési és turisztikai végpontok) postai, illetve a partnereken (Magyar Turizmus Zrt., Balassi Intézet, Fidelio Media, Libri stb.) keresztül történő terjesztést. A Műpa elektronikus és nyomtatott kiadványai minden saját és közvetett terjesztési pontunkon folyamatosan elérhetőek.

Idei feladatunk a terjesztés hatékonyságának további optimalizálása: saját és partnerhálózatunkon keresztül a releváns helyszínek felkutatása, a megfelelő példányszám eljuttatása.

6. Merchandising

A Műpa merchandising termék-palettája elavult, a készlet a régi arculatot tükrözi és nagymértékben hiányos. A 10. jubileumi évad elején megkezdett elemfrissítés első szakaszán túl vagyunk, jelenleg a kreatív tervezés zajlik.

2015 első félévében – terveink szerint – az általános palettát frissítjük, míg a speciális, Műpa-releváns termékek tervezettségére szakirányú felsőoktatási intézményt kérünk majd fel.

Előzetes számításaink szerint a teljes szortiment a 2015/16-os évad során jelenik meg a Vince Könyvesboltban, akikkel tárgyalásokat kívánunk folytatni a termékek ki- és elhelyezésével, továbbá a jutalékkal kapcsolatosan is.

7. Müpa Rádió

A régió egyik legfontosabb előadó-művészeti intézményeként a Művészetek Palotája számára az innováció és a fiatalabb korosztály megszólítása különösen fontos, ezért a magyar kulturális piacon egyedülálló szereplőként 2015-ben elindítja a Müpa Rádiót. A két, egymással párhuzamosan 24 órában szolgáltató csatorna, a Müpa Symphony és a Müpa Easy első körben webes felületen, a mupa.hu oldalon keresztül lesz elérhető, a későbbiekben pedig Android valamint iOS platformra is készül márkázott alkalmazás. A zenei arculat alapját a Müpa eddigi és jövőbeni fellépői adják, este nyolc órától pedig egy-egy koncertfelvétel hallgatható meg az intézmény immár tíz éves történetéből. A műsorfolyamban a hallgatók tájékozódhatnak a jövőbeli programokról és fellépőkről, esténként pedig korábbi, nagy sikerű koncertfelvételeket hallgathatnak meg.

A Müpa Rádió feladatai közé tartozik:

- Müpa és Müpa releváns zenei tartalmak eljuttatása a célcsoporthoz
- Minőségi zenéhez kötött élmény nyújtása a célcsoport számára
- Programkommunikáció illetve annak támogatása
- Értékesítés támogatása
- Partner cégek/márkák kiszolgálása hirdetési felülettel
- Barter megállapodások elősegítése

Jegyértékesítés

A Müpa az InterTicket rendszerét használja. Saját adatbázisában telepíti a saját szervezésű előadásait, de egyre több befogadott előadás jegyeit is telepítjük. A Müpa jegypénztárában a Müpa minden előadására elérhetőek a jegyek, függetlenül attól, hogy milyen rendszereken telepítik a befogadott partnerek a jegyeiket. A Müpa honlapján keresztül vendégeink kezelési költség nélkül, online is vásárolhatnak jegyet.

Jegyár-struktúránkat szeretnénk továbbfejleszteni, elsősorban annak érdekében, hogy az azonos színvonalú helyeket, azonos áron tudjuk biztosítani. Ez indokolja a jelenlegi ötkategóriás hangversenytermi struktúra egyszerűsítését négykategóriásra, míg a Fesztivál Színház jegyárazási rendszerét érintetlenül hagynánk. Az elmúlt évek gyakorlatának megfelelően legtöbb esetben jól működik a nézőtér telítésének stratégiája, miszerint a lépcsőzetes teremmegnyitással sikerült a jegyár-kategóriák egyenletes megosztását elősegítenünk, így nincs szükség átültetésekre a telített földszinti nézőtérhez. A kisebb termekben egyre több előadáson alkalmazzuk az egységáras lehetőséget.

Az évados bérletezés még nagyobb sikereket hozott, mint az előző évben, így ezt is tovább kívánjuk folytatni, az előző évek gyakorlatához hasonlóan, minden társintézményt időben megelőzve kezdenénk meg a bérlet kibocsátásokat. A kiemelt klasszikus (Zenekari páholy, Wagner-napok, Szólisták és Zenekarok) bérleteken kívül a nyugdíjas- - (Seniorok Évada) valamint a Matinékoncertek bérletei is nagyon sikeresek, további -használatuk indokolt. Külön meg kell említeni, hogy a Matinékoncertek áthelyezése a 2014/15-ös évadtól a Fesztivál Színházból a hangversenyterembe nagyobb családi közönséget vonzott, mint eddig bármikor, így ezt a megoldást a következő évadban is alkalmazni kívánjuk. (Az ifjúsági koncertek racionalizálása is meghozta a kívánt eredményt: ismételten teltházások a gyermek és ifjúsági előadások.)

2015-ben tovább folytatjuk a kedvezmények megfelelően racionalizált alkalmazását. Fontos hangsúlyozni, hogy a kevésbé népszerű előadások értékesítése ezzel az eszközzel mind a Műpa-márka, mind későbbi produkciók és az edukáció vonatkozásában is sokkal hatékonyabb, mint az ingyenes „vattázás”.

Tovább kell folytatni a kifejezetten az általános- és középiskolásoknak és a főiskolás/egyetemista célközönségnek szóló igen kedvezményes árú előadások értékesítését. Sokban segít az előbbin az iskolai bónuszrendszer is, amely nemcsak a szervező pedagógusokat, hanem az iskolákat is díjazza.

Az egységesen 500 forintos diákjegyeink szintén népszerűek, ezeket az idei évadtól az Előadóteremben megrendezendő archív művészfilm vetítésekre is kiterjesztettük, bízva abban, hogy ez a műfaj is érdeklődésre tarthat számot az egyetemisták körében. A diákjegyek előzetes, online értékesítése további fejlesztési irány lehet.

Az iskolai csoportos (20 fő feletti) kedvezményt kiterjesztenénk vidéki felnőtt csoport látogatására is. Kedvezményes jegyvásárlási lehetőséget biztosítunk előadásaink meghatározott körére nyugdíjasok részére, Koncertjeinken továbbra is szívesen fogadjuk a kultúrára fogékony idősebb korosztályt. Szeretnénk kialakítani a hátrányos helyzetűek és a mozgáskorlátozottak számára is a kedvezményes lehetőségeket, látva a kerekesszékesek ingyenes koncertlátogatásainak szokásait és azok számát.

2015-ben is meg kívánjuk tartani karácsonyi jegyakciónkat: minden tízezer forintos vásárlás után ezer forint értékű ajándékutalvány adunk ajándékba. Az elmúlt évek tapasztalatai, a sikeres kommunikáció, valamint értékesítési taktikáknak köszönhetően a karácsonyi forgalom évről évre nő. Ennek ellenére, még sok lehetőség van, melyet a jövőben ki kell aknázni:

- partneri kör, cégek aktívabb bevonása (l. értékesítési csoportnál)
- speciális „csomagok” kialakítása
- nagyobb hangsúly a pénzhelyettesítő utalványok elfogadására

A megújított Müpa+ hűségprogrammal ugrásszerűen megnöveltük regisztrált közönségbázisunkat, amelyet idén még tovább kívánunk erősíteni a CRM rendszerben lévő lehetőségek kihasználásával, speciális jegyértékesítési technikákkal és eszközökkel ötvözve.

A Müpa+ bevezetésével egy időben megújult a Müpa honlap, mely még jobb, biztonságosabb és gyorsabb jegyvásárlást biztosít, mindezt kezelési költség nélkül.

A még jobb és eredményesebb online jegyértékesítés érdekében újabb fejlesztésekre készülünk. Hamarosan a Müpa honlapján:

- online is vásárolhatnak Szép kártyával
- online is vásárolhatnak Müpa ajándékutalványokat, illetve azt online be is válthatják
- online vásárlás alkalmával - számla kérés esetén e-számlát küldünk e-mailen
- az online vásárolt jegyet e-ticket formában nyomtathatják ki nézőink.

Nézőinknek az interneten megváltott jegyeiket terveink szerint 2015. szeptemberétől nem kell majd hagyományos jegyre váltaniuk, hanem egy új beléptető rendszer bevezetésével azonnal helyet foglalhatnak. Elindítottuk tehát egy elektronikus leolvasóval összekötött, a legmodernebb PSA és Android-technikákat ötvöző, további fejlesztésekre lehetőséget adó beléptetői rendszer kiépítését.

Állandósítottuk offline jegyértékesítési pontjainkat is: a Müpa épületén belül működő, azzal egyenértékű jegypénztáron túl az Andrassy úton, és három budai bevásárlóközpontban (Allee, MOM, Mammút) is folyamatos a jegyértékesítésünk az alábbi szolgáltatások tekintetében:

- minden Müpában megrendezendő előadásra lehet jegyet kapni
- minden ismert utalvánnyal lehet vásárolni
- bankkártyával is lehet fizetni
- minden helyszín kiváló reklámfelületként szolgál

A korábban beindított bizományosi rendszert is tovább szélesítettük ugyanúgy, mint speciális, online jegyértékesítési ajánlatainkat is egyre több kiemelt partnernek biztosítjuk (lásd Trigránit irodaházak).

A 2014 végén bevezetett Tick-Tack rendszer jegypénztárosaink és a pénzügyi igazgatóság munkáját jelentősen segíti, megkönnyítve ezzel az elszámolás különböző szakaszait.

Végül, de nem utolsósorban, bővíteni kívánjuk nemzetközi jegyértékesítési partnereink körét. Ennek érdekében tárgyalásokat folytatunk a Ticketmaster-rel, a tickets.com-mal, illetve további együttműködési lehetőségeket keresünk a külföldi turisták hatékonyabb elérése érdekében.

Központi Információ

Információs csoportunk szolgáltatásait 2015-ben azzal szeretnénk tovább - bővíteni, hogy meglévő telefonrendszerünk felhasználásával zárva tartás illetve a reggeli nyitást/esti zárást

követően automata tájékoztatja az érdeklődőket. Fejlesztési terveink között szerepel, hogy a munkaidőben történő hívások esetén se legyenek vonalaink foglaltak, hanem várakozásra kérjük nézőinket. Ehhez azonban további fejlesztésre van szükség.

További egyeztetést igényel, az információs pult hatáskörének valamennyi partnerünk munkájára való kiterjesztése, (megszüntetve ezzel a számos egyéb információs pontot egy-egy előadás előtt): terveink szerint minden partner (BFZ, NFZ, Concerto stb.) itt foglal helyet és lép kapcsolatba közönségével.

2015-től mind a házvezetést, mind az orgonavezetést meghatározott összegért tervezzük értékesíteni egy előre meghirdetett, fix idő-intervallumban. Ennek kidolgozása folyamatban van, annál is inkább, mivel a diákcsoportok számára továbbra is ingyenesen szeretnénk nyújtani ezt a szolgáltatásunkat.

8. A mérleg fordulónapja után bekövetkezett lényeges események

A mérleg fordulónapját követően kaptuk a francia hatóságtól, hogy 2011-2014. évekre vonatkozóan fizetendő TB járulékunk összege 17.292 EUR, 5.445.078,- Ft. A jogosságát vitatjuk, ezért az óvatosság elve miatt céltartalékot képeztünk rá 2014-ben.

9. Ár-, hitel-, kamat-, likviditás- és cash-flow kockázat

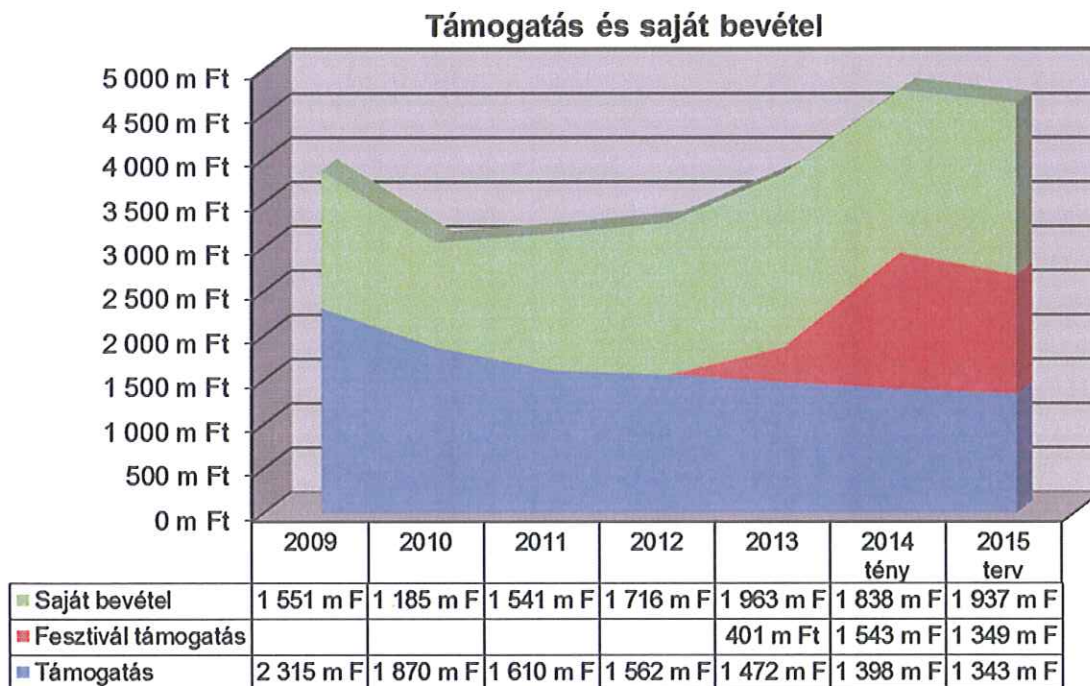
A Művészetek Palotája Nonprofit Kft. éves támogatása a kezdetektől 2009-ig évi 2,4 milliárd forint volt, amit 2010-től évről évre jelentősen csökkentett a fenntartó, 2012. évi értéke 1,4 milliárd forint. A 2006-os 76%-ról 2013-ra csupán 48%-ra csökkent a teljes bevételen belül az állami forrás, ami nemzetközi összehasonlításban is roppant alacsony.

A legyengült hazai fizetőképességre építve egyelőre nem számolhatunk további érdemi árbevétel növekedéssel. Mivel a külföldi művészek fellépti díját devizában fizetjük, a gazdálkodást tovább nehezítik a gyenge devizaárfolyamok is. 2013. évben több jogcímen kaptunk kiegészítő támogatásokat, egyrészt a BTF rendezvényeihez, másrészt a zenekarok támogatására szánt keretből juttatott a minisztérium többlet forrásokat a Müpának, ezzel stabilizálva az évek óta kritikus likviditással küzdő intézmény fizetőképességét. 2014. évben a működési támogatásunk a BTF és a CAFe támogatása nélkül 1391 millió Ft volt, mely a 2013. évi összes támogatásunkhoz képest 648 millió Ft összegű támogatás csökkenést jelent. Ennek ellenére 2014. évi eredményünket minimális veszteséggel prognosztizáljuk, és a likviditási egyensúlyunkat fent tudtuk tartani.

Mivel a Művészetek Palotája Nonprofit Kft. a Müpa művészeti munkáját biztosítja, működési költségein nem tud érdemben tovább szorítani, a vezető európai intézmények között a

legalacsonyabb ráfordítással valósítja meg nemzetközileg is magasra kvalifikált műsorát. A csökkenő támogatás óhatatlanul csökkenő számú, vagy alacsonyabb színvonalú előadásokhoz vezet, mely a nézőszámokon keresztül a jegybevételt is csökkenti.

A társaság támogatásának és saját bevételének alakulását 2009-2015. években az alábbi diagram ábrázolja.



Működési támogatásunk vásárlóértéke a nyitáskori támogatáshoz képest az egyharmadára csökkent.

A támogatás csökkenése felveti a Müpa negatív gazdasági spirálba kerülésének a veszélyét. Ez konkrétan azt jelenti, hogy a kevesebb forrás kevesebb produkció létrehozását teszi lehetővé, miáltal csökken az intézmény bevétele, és az annak alapján igénybe vehető TAO támogatás is, szűkülnek a szponzorációs lehetőségek, a megszerzett nemzetközi pozíció leromlik az előzetesen már lekötött előadások lemondása miatt, végső soron visszaesik az intézmény vonzereje és elismertsége.

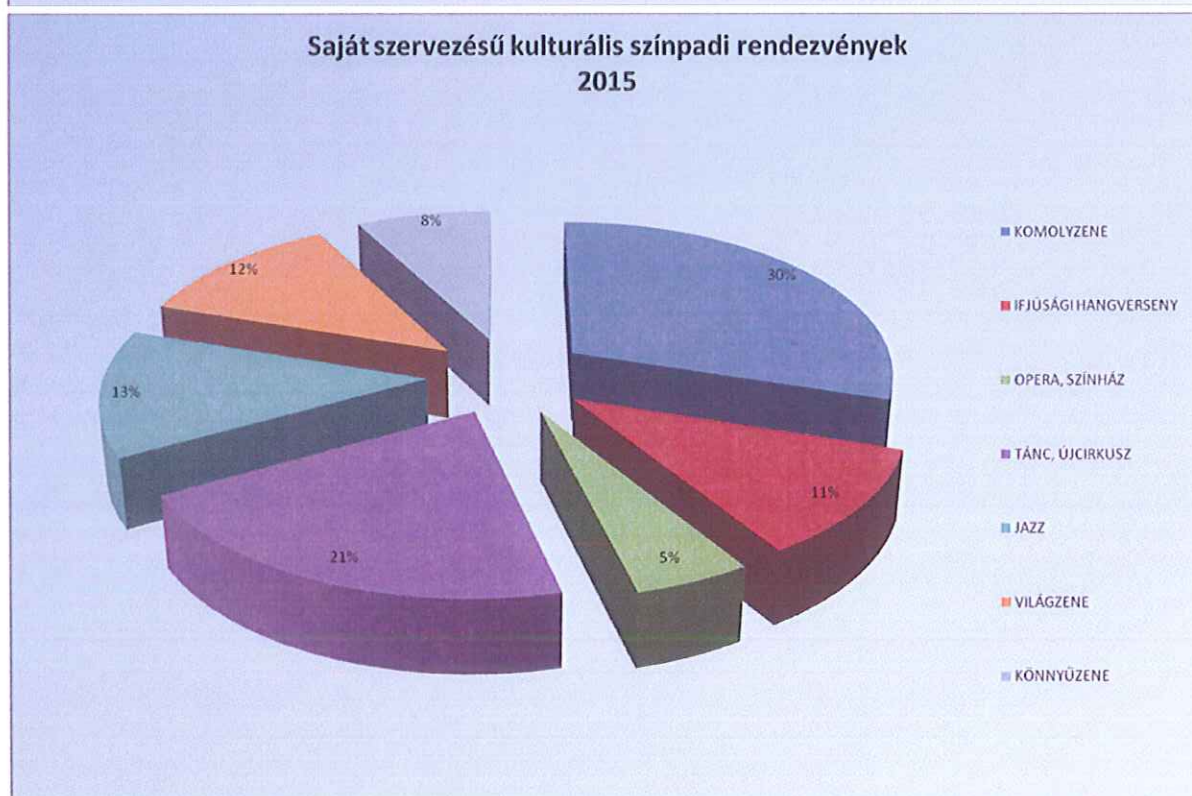
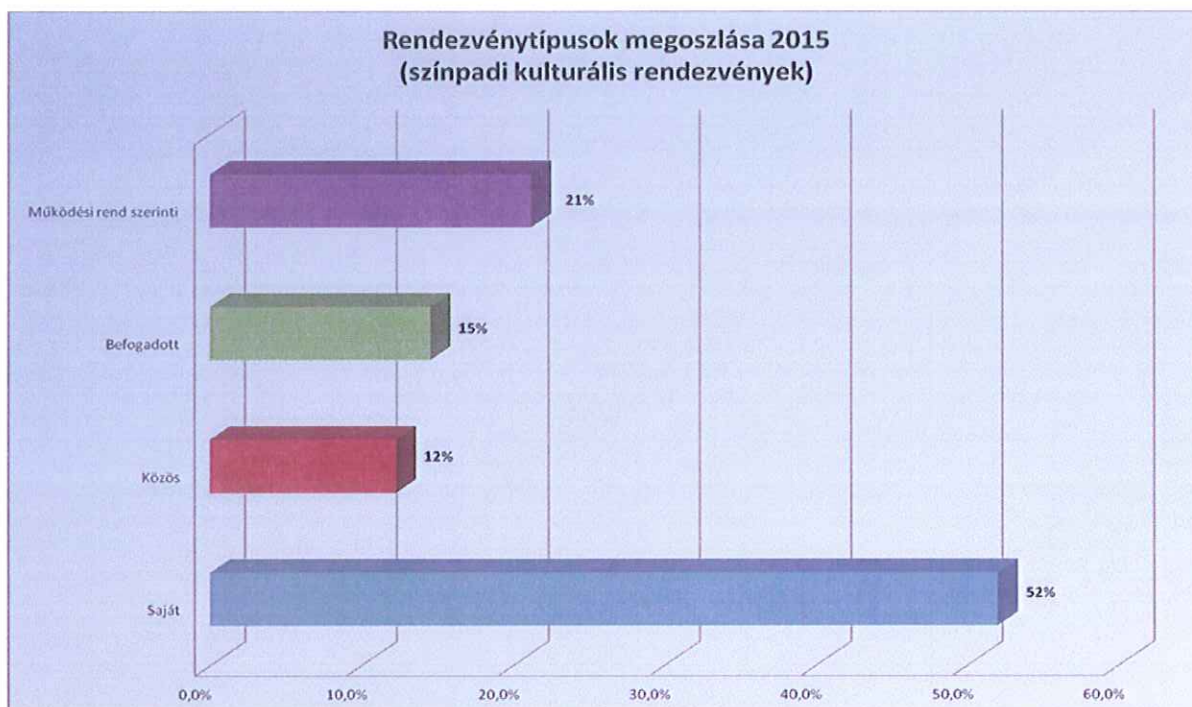
Minden üzleti terv készítése során jelezzük, hogy a társaság működésének legfontosabb feltételei a tervezhetőség és a környezeti stabilitás. Ezen alapvető feltételek a tulajdonosi viszonyokra a törvényi háttér kiszámíthatóságára (pl. a közbeszerzésekre vonatkozó törvény gyakori és szigorodó változásai), a szakmai és a pénzügyi feltételek stabilitására (az elmúlt 4 évben bő 1 milliárd forintnyi – többnyire kiszámíthatatlanul váratlan – támogatás elvonásban volt része) egyaránt vonatkoznak.

A minőséggel kapcsolatos céljainkat úgy szeretnénk megvalósítani, hogy közben minden lépésnél figyelemmel vagyunk a befektetett munka és anyagiak legjobb hasznosulására. Beszállítóinkkal, üzleti partnereinkkel szemben, a piaci szegmens meghatározó szolgáltatójaként ennek érvényt is szerzünk megállapodásainkban. A költséghatékonyság érdekében a Műpa korábbi munkafolyamatait átvilágítottuk, korrigáltuk, átalakítottuk szervezetünket a belső tartalékaink maximális kihasználása és a hatékonyság növelése érdekében.

A minőségi programok létrehozásához hosszú távú előre tervezésre van szükség, amit a művészeti terület sajátos működése amúgy is megkövetel. Elengedhetetlenül fontos a programok lekötésével kapcsolatban legalább három évre előre kötelezettségvállalási lehetőséggel rendelkezni, egyrészt mert így sokkal kedvezőbb megállapodások köthetők, másrészt a gazdálkodásunk gerincét alkotó kulturális tevékenység gazdasági tervezése több éves távlatban lényegesen nagyobb biztonsággal, és előnyösebb feltételekkel hajtható végre. E lehetőség hiányában egyértelműen hátrányba kerülünk külföldi partnereinkhez képest, márpedig a Műpa velük azonos szintűen jelenik meg szerződésállományával és szolgáltatásaival.

10. Várható stratégiai döntések – lényeges változások, üzleti koncepció 2015-ra

- A Műpa 2015-ben ünnepi fennállásának 10. évfordulóját. Az év a jubileum jegyében telik, a program kialakításában törekedtünk a kerek évforduló méltó megünneplésére. Számos hazai és külföldi világsztár lép fel ebben az évben színpadainkon, különleges produkciókat kínálva a közönségnek. A jubileumi év egyik fénypontja a március 14-15-i hétvége lesz, melyen a Műpa elmúlt 10 évének meghatározó magyar együttesei és művészei lépnek fel, napi 10-10 koncert keretében.
- A jubileumi év műsorstruktúrájának tervezése a komolyzenei programok terén – a műfaj sajátosságaiból adódóan – már a megelőző években megtörtént, a többi műfaj programjának tervezése pedig az elmúlt hónapokban zárult le.
- Elsődleges célunk továbbra is a Műpában megvalósuló programok kiemelkedő művészeti színvonalának megőrzése. Változatlanul szükség van a hazaiak mellett a legjelentősebb külföldi együttesek meghívására is, mivel ezek jelenléte fémjelzi az intézményt, teszi azt vonzóvá a szponzorok körében, és felel meg a közönség elvárásainak is. Ugyanakkor törekszünk olyan produkciók létrehozására, melyek neves külföldi művészek és hazai együttesek együttműködésén alapulnak, illetve további külföldi bemutatók keretében történő értékesítésre is alkalmasak.
- A Művészetek Palotája rendezvényeinek tervezett megoszlása 2015-ben várhatóan az alábbiak szerint alakul:



A Műpa működésének tíz éve alatt olyan erős brand lett, amelyet a közönség megismert, elfogadott és magasra pozícionálja azt. A Műpa jellegzetes imázssal rendelkezik, számos attribútum mentén tűnik ki a többi kulturális intézmény közül. Kiemelkedő erőssége, hogy a legnépszerűbbnek tartják, és hogy világhírű előadókat lát vendégül. A Műpa rendelkezik a legnagyobb márkaértékkel, versenytársait és a magyar átlagot messze felülmúló teljesítményt nyújt, nagy, erős és szerethető márka.

A Müpa olyan helyé vált az emberek szemében, ahová érdemes ellátogatni, mert mindig történik valami, mert minőséget kínál, akár műsorról, akár akusztikáról, akár az épületről, vagy szolgáltatásainkról van szó.

A Müpa brand legfontosabb ismérvei:

- műsorkínálat: elsőrangú, világszínvonalú előadók folyamatos jelenléte minden műfajban, meghatározó fesztiválok, műsorsorozatok: Budapesti Wagner Napok, Jazz Showcase, újcirkusz-előadások, Literárium irodalmi sorozat, Hey June, stb.
- premierek, ősbemutatók, egyedi produkciók, lemezbemutatók, művészi frissesség
- kényelmes, elegáns, közönségbarát épület
- jó minőségű szolgáltatások az épületben
- jól felkészült személyzet a közönség szolgálatában
- könnyen azonosítható megjelenés, jól szerkesztett műsorfüzetek, műsorkalauz, Müpa Magazin, stb.
- hozzáadott érték: bőséges háttér-információ a koncertekről a Müpa kiadványokban

Cél a Müpa brand tartalmi elemeinek további erősítése és fejlesztése, kiterjesztése. A Müpa mint jogilag is védett márkanév jól működő védjegy tud lenni a társaság által létrehozott produkciók más helyszínen történő bemutatása esetén itthon és külföldön egyaránt. Ki kell terjeszteni a márka jellemzőket a produkciók további felhasználására, legyen szó akár televíziós megjelenésről, akár más helyszínen történő bemutatásról. Ugyancsak cél a Müpa brand erősítése olyan elemekkel, mint amilyen a Budapesti Wagner Napok. Hasonló, jól tematizált, és magas művészeti és szervezési színvonalon kivitelezett programsorozat vagy fesztivál bevezetése hazai és nemzetközi szinten is erősítheti a márkát.

Cél a márkajellemzők között erősíteni a komplex élmény fogalmát, és ennek megfelelő szolgáltatásokat kialakítani. A Művészetek Palotája találkozóhely, ahol a modern, elegáns építészeti tér, a művészet folyamatos jelenléte és a pezsgő kulturális közeg új minőséget ad a társadalmi érintkezésnek.

A produkciók értékesíthetőségének fejlesztése

A Művészetek Palotája eddig döntően saját határain belül tervezett, olyan programokat hozott létre vagy vásárolt, melyek csak itt voltak láthatók. Kivételt jelentettek a különböző koprodukcióban létrejött előadások, amikor egy-egy színház vagy táncegyüttes (pl. Madách Színház, Örkény Színház, Magyar Állami Népi Együttes) társulatával közösen jött létre a Müpában a bemutató és néhány előadás, majd a partner saját színpadán játszotta tovább. A továbbiakban célunk eleve olyan előadásokat tervezni, melyek a Müpa-bemutatót követően tovább tudnak élni más helyszíneken is, hazai és nemzetközi viszonylatban egyaránt. A színházi és opera területen régóta jellemző ez a fajta kooperáció, elsősorban külföldön. A Müpának be kell kapcsolódnia az ilyen együttműködő hálózatokba, illetve sajátos, nem

színházi működési jellege folytán akár egy új hálózatot is létrehozni, amely kifejezetten a koncerttermi körülményekre létrehozott produkciókban érdekelt. A már meglévő produkciók értékesítése, és a leendő előadások koprodukciós létrehozása egyaránt célunk.

2013-ban a kínai előadó-művészeti intézményrendszerrel, főleg a két legnagyobb városban (Sanghaj és Peking) építettünk ki kitűnő kapcsolatokat. Testvérintézményként Pekingben a Nemzeti Előadó-művészeti Központ (NCPA – National Centre for the Performing Arts), míg Sanghajban az új Nemzeti Színház (Shanghai Grand Theatre) és a Keleti Előadó-művészeti Központ (Oriental Arts Centre) váltak együttműködő partnereinkké. A Pekingben és Sanghajban bemutatott produkciókat terveink szerint Kína további városaiban is játsszák majd.

Kínában az elmúlt évtizedben több, a budapesti Művészetek Palotájához hasonló központ nyílt meg. Ezek részéről mind komolyabb az érdeklődés az együttműködések, programcserék, és magyar produkciók befogadása iránt. Dong Junxin úrral a Kínai Nemzetközi Kulturális Együttműködés (CICA) alelnökével megállapodtunk, hogy minden évben a Művészetek Palotájában a kínai újév ünnepén bemutatkozik egy-egy kínai tartomány. Ugyanakkor Kínában elindítunk egy kulturális, gazdasági programsorozatot Hungary in Focus címmel, ahol egy-egy magas színvonalú magyar előadó- és képzőművészeti eseménysor köré szervezünk magas szintű társadalmi eseményeket, ahol komoly média és sajtó-támogatással valódi fókuszba helyezzük Magyarországot.

A jazz, világ- és könnyűzenei műfajokban elsősorban külföldi zenekarok közös turnészervezésével lehet tervezni, illetve a Műpa által inspirált, különleges produkciók esetében kvázi művészeti ügynökségként a Műpa-brandet hordozó előadást értékesíteni. Ezzel a Műpa új tevékenységet indít el.

A fejlesztés másik vonatkozása a létrejött produkciók médiumokban történő másodlagos hasznosítása. Jelent ez televízió- és rádió-sugárzást, internetes megjelenést, kisebb mértékben CD-, DVD megjelenést. A különböző tartalomszolgáltatók számára kiemelten felértékelődik a Műpa rendelkezésére álló koncertfelvételeinek folyamatosan bővülő mennyisége és minősége. Célunk ezen érték legjobb hasznosulásának elérése kulturális és anyagi vonatkozásban egyaránt. A leendő produkciók tervezésénél pedig figyelemmel kell lenni a rögzítésre, ennek figyelembevételével kell megtervezni a világitást, díszletet stb.

A Művészetek Palotája által készített felvételek korszerűségének biztosításához szükséges felvételi és rögzítési technológia fejlesztése 2013. évben a PPP alapokból a finanszírozandó nagy felbontású, HD kamerák és szalagmentes rögzítés beszerzése és beüzemelése megtörtént. A Művészetek Palotája lekérhető média-szolgáltatási tevékenységét is folyamatosan fejleszti, melyhez a MET közvetítések analógiájára együttműködő partnereket keres.

1. Koprodukciónak terveink

Az elmúlt pár év gyakorlatát követve és tapasztalatait leszűrve továbbra is törekszünk együttműködéseket kialakítani hazai és külföldi együttesekkel, intézményekkel. A koprodukcióban létrejött előadások nem csupán költséghatékonyak, de egyben lehetőséget biztosítanak a produkciók továbbjátszására is más helyszíneken.

A BTF és a CAFé kapcsán tagjai lettünk az Európai Fesztivál Szövetségnek (EFA), ami új koprodukciós, kommunikációs, és marketing lehetőségeket biztosít. Két év alatt öt koncerttel London és Párizs után quasi rezidensünk a Bécsi Filharmonikus Zenekar.

Célunk, hogy lehetőség szerint minél több Műpa-produkció ill. koprodukció bemutatásra kerüljön nemcsak Magyarországon, de más európai koncerttermekben és fesztiválokon is.

A közösen létrehozandó előadások tervezése a komolyzenei hagyományok szerint 2-3 évre előre történik, melyhez kiszámítható támogatási struktúra és kötelezettségvállalási jogosultság szükséges.

2015 évben a fesztiválokkal kibővíthető a következő előadásokat kívánjuk koprodukciósan létrehozni:

Együttműködés a Nemzeti Filharmonikus Zenekarral

Október 1, 3. Richard Strauss: A béke napja / Daphné

A nagysikerű 2013-as és 2014-es bemutatókat – Capriccio, A hallgatag asszony, József-legenda – követően a 2015-ös évben is folytatni kívánjuk az NFZ-vel közösen létrehozott Strauss-sorozatot. Két, Magyarországon ritkán hallható opera kerül bemutatásra félig szcenírozott előadásban: A béke napja, valamint a Daphné. A produkciókat az elmúlt évekhez hasonlóan közösen, a költségeket megosztva hozzuk létre; a két előadásból az egyik a Nemzeti Filharmonikus Zenekar szervezésében, a másik a Művészetek Palotája szervezésében valósul meg. A produkció ismét rangos nemzetközi énekesek közreműködésével, Kocsis Zoltán vezényletével szólal meg.

December 23. és 27. Karácsonyi koncert

Az utóbbi években hagyománnyá vált, hogy Csajkovszkij: Diótörőjével zárjuk az évadot, a Nemzeti Filharmonikusok és a Budapesti Bábszínház közreműködésével. Ebben az esztendőben szeretnénk egy újdonsággal megörvendeztetni a közönséget és egy új karácsonyi produkciót hozunk létre a Nemzeti Filharmonikusok közreműködésével.

Együttműködés a Budapesti Fesztiválzenekarral

Február 7. Stravinsky-maraton

Immár hagyománnyá vált a Müpa és BFZ közös rendezésében évente megrendezett zenei maraton, melynek keretében minden évben egy-egy híres zeneszerző művei szólalnak meg 11 koncert keretében. A hihetetlen népszerűségnek örvendő rendezvényen számos magyar szólista és együttes mutatkozik be. A hallgatók ez évben Stravinsky műveivel ismerkedhetnek meg az egész napot kitöltő, több helyszínen zajló koncertsorozaton.

Március 7, 9, 11: Mozart: A varázsfuvola

A 2013-as Figaro házassága nagy sikert arató bemutatója után a Művészetek Palotája és a Fesztiválzenekar ismét közösen állít színpadra egy operát, méghozzá Mozart egyik legismertebb és legnépszerűbb művét, A varázsfuvolát.

A félig szcenírozott produkció előadó-apparátusát rangos nemzetközi énekes szólisták – mint pl. Peter Harvey, Nuria Rial vagy Hanno Müller-Brachmann – alkotják.

Szeptember 10-16. Európai Hidak 2015 - Ausztria

A BFZ-vel közösen 2013-ban útjára indított Európai Hidak Fesztivál az európai identitás jegyében zajlik, évente más-más országot állítva a középpontba. A 2013-as premier vendég-országa Csehország volt, majd 2014-ben Németország következett. 2015-ben Ausztria lesz fókuszban; a Fesztiválzenekar komolyzenei koncerteket tervez, melyeken az osztrák zene különböző korszakait mutatják be, meghívott neves vendégművészek közreműködésével. A Művészetek Palotája saját rendezésében táncelőadáson valamint jazz- és könnyűzenei koncerteken kívül az osztrák kultúra szélesebb spektrumát átfogó programokat is tervez, így például irodalmi estet az osztrák próza és líra jeles képviselőinek – valamint magyar írók - részvételével, az Osztrák Intézettel együttműködésben pedig osztrák filmek vetítését és kiállítását.

Együttműködés a Collegium Vocale Genttel a Régizene Fesztivál keretében:

Január 21. Bach: h-moll mise

Január 23. Maude Gratton csembalókoncertje

Január 25. Mendelssohn: Paulus

2015-ben első ízben kerül sor a Müpa Régizene Fesztiváljára, mely hiánypótló a budapesti zenei életben s melynek életre hívása már több éve a tervek között szerepelt. Szándékaink szerint minden évben megrendezésre kerül majd ez a zenei fesztivál, melynek premierje a régizene egyik világhírű karmesterének, Philippe Herreweghe-nek és együtteseinek, a Collegium Vocale Gent Énekkarának és Zenekarának együttműködésével valósul meg. A fesztivál keretén belül az együttes művészei három koncertet adnak, valamint egy nyilvános

próbanapot is tartanak. Ezen kívül a Müpa által szorgalmazott és támogatott közös produkció is létrejön külföldi és magyar zenészek között: Vashegyi György kiváló hazai régizene együttese, a Purcell Kórus és az Orfeo Zenekar Mendelssohn: Paulus c. művének előadásában működnek közre a Collegium Vocale Kórusával együtt, Philippe Herreweghe vezényletével.

Szeretnénk, ha ezt az első koprodukciót további közös projektek követnék a jövőben – Budapesten és Gentben egyaránt.

Együttműködés a Litván Nemzeti Operával

Március 28. Händel: Nagy Sándor ünnepe

A Litván Nemzeti Operával közösen, nemzetközi szereplőgárdával kerül bemutatásra Händel egy ritkán látható operája, a Nagy Sándor ünnepe. A 2014. júliusi vilniusi bemutató után a darab március 28-án lesz látható félig szcenírozott verzióban a Müpa színpadán.

Együttműködés az ECHO-tagokkal (European Concert Hall Organization)

A Müpa, az ECHO tagjaként a többi európai koncertteremmel közösen szervezi a Rising Stars koncertsorozatot, melynek keretében tehetséges fiatal zenészek kapnak lehetőséget európai koncertkörútra, melynek egyik állomása Budapest.

A Művészetek Palotája ad otthont az ECHO Artistic Platform márciusi konferenciájának, melynek keretében a legnevesebb európai koncerttermek művészeti vezetői látogatnak Budapestre március 16-17-én, valamint előtte lehetőségük lesz részt venni a Müpa 10. jubileumi hétvégéjén.

2. Intézményi együttműködés hazai zenei intézményekkel

A Művészetek Palotája számára kiemelkedő fontosságú, hogy más hazai zenei intézményekkel és zenekarokkal élő és intenzív kapcsolatot ápoljon, rendszeresen egyeztessen a programokat illetően, valamint közös produkciókat hozzon létre.

A 2014-es év során a Művészetek Palotája új partneri megállapodást kötött a következő évekre vonatkozóan a pécsi Kodály Központtal, melynek fő célja közös produkciók létrehozása, valamint neves külföldi produkciók közös meghívása Magyarországra.

2014. júniusban pedig a Müpa a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemmel és a Magyar Állami Operaházzal fűzte szorosabbra kapcsolatát egy háromoldalú intézményi keret-megállapodás aláírásával.

A Zeneakadémiával már ezt megelőzően is szoros volt az együttműködés – orgonakoncertek, -vizsgák, valamint a Ligeti-sorozat kapcsán -, 2015-ben az orgonakoncertek folytatódnak, illetve a Régizene Fesztivál keretében a Müpa és a Zeneakadémia közösen szervez énekes mesterkurzust január 22-24. között a Zeneakadémia hallgatóinak a Collegium Vocale két kiváló szólistájának – Dorothee Miels és Peter Kooij - vezetésével.

Együttműködő partnerünké vált továbbá többek között az MMA, a Vigadó, és, a BMC is.

3. Csatlakozás Európa rangos fesztiváljaihoz

A Müpa egyik fontos, hosszútávú célja, hogy ne csak befogadó koncerthelyszíneként kerüljön fel a nemzetközi zenei élet térképére, hanem saját létrehozott produkcióival, előadásaival is csatlakozzon Európa rangos kulturális fesztiváljaihoz. Így az elkövetkezendő évek tervei között nagy szerepet kapnak a saját, ill. koprodukciós partnerekkel közösen létrehozott, világszínvonalú előadások, melyeket kiajánlhatunk a nemzetközi fesztiválokra – mint például a Recirquel Újcirkusz Társulat produkciói, vagy a Somnakaj című roma etnballada.

2015. októberében a Művészetek Palotája ad otthont a világzene legrangosabb fesztiváljának, a WOMEX-nek (World Music Expo). A Hangvető Kiadó és a német Piranha Arts szervezésében október 21-25. között zajló fesztivál koncerthelyszíne és egyúttal együttműködő partnere lesz a Müpa.

4. Egyéb kiemelt programok

4.1. Évfordulók

Március 14-15. „Müpa 10” jubileumi hétvége

Az év legfontosabb évfordulója a Művészetek Palotája 10. jubileuma, melyet egy egész hétvégén át tartó rendezvénysorozattal ünnepelünk. Március 14 és 15-én a magyar zenei élet kiválóságai, a Müpa első tíz évének meghatározó szereplői adnak koncertet. Minden műfaj képviselteti magát a hétvégén, a klasszikus zenén kívül lesz jazz, népzene, könnyűzene, irodalmi est, újcirkusz-előadás és táncprodukció is.

Március 20-21: 330 – Bach - 24

Bach születésének 330. évfordulóját egy különleges programmal ünnepeljük: 24 órán át megszakítás nélkül Bach orgonadarabjai szólnak a Nemzeti Hangversenyteremben március 20-án 22:00 órától március 21-én 22:00 óráig. A „non-stop” koncertet egyéb, ingyenes keretprogramok, koncertek kísérik az Üvegteremben és az Előterekben.

4.2. Kiemelkedő események:

A jubileumi évben a világ legnevesebb zenekarai közül – legyen az klasszikus vagy éppen jazz együttes - jó páran megfordulnak a Művészetek Palotájában, ezzel is bizonyítva, hogy a Művészetek Palotája kedvelt és visszatérő koncerthelyszíne a világ elit együtteseinek:

- január 16. Vladimir Jurowski és a Felvilágosodás Korának Zenekara
- február 23. A tízszeres Grammy-díjas Arturo Sandoval koncertje
- március 22. Daniel Oren és az MR Szimfonikusok
- május 5. Julia Fischer és a Szentpétervári Filharmonikus Zenekar
- május 9. Gregory Porter és a Modern Art Orchestra
- július 18. Jonas Kaufmann
- október 26. Herbert Blomstedt és a Bécsi Filharmonikusok
- október 29. Anja Harteros zenekari áriaestje
- november 1. Tomas Netopil és az MR Szimfonikusok
- november 6. Paavo Järvi és az Orchestre de Paris
- december 5. Jiri Belohlavek és a Cseh Filharmónia Zenekara
-

Fesztiválok:

- január 9-11. **Jazz Showcase**
- január 21-25. **Régizene Fesztivál**
- február 7. **Stravinsky-maraton**
- március 14-15. **Műpa 10 jubileum**
- április 10-26. **Budapesti Tavaszi Fesztivál**
- május 23-25. **Budapesti Nemzetközi Kórusünnep**
- június 11-18. **Budapesti Wagner Napok: Ring, A bolygó hollandi**
- június 8-25. **Hej, June!**
- augusztus 28-30. **New Orleans Swingfesztivál**
- szeptember 10-16. **Európai Hidak Fesztivál 2015 – Ausztria**
- október 2-18. **CAFe Budapest – Kortárs Zenei Fesztivál**
- október 21-25. **WOMEX 2015**

5. A Budapesti Tavaszi Fesztivál és a CAFe Budapest program tervei

A 2014-es sikeres fesztivál után folytatódik a Művészetek Palotája, a BFTK, és a Magyar Turizmus Zrt. együttműködése, így 2015. április 10. és 26. között ismét e három intézmény koordinálja a **35. Budapesti Tavaszi Fesztivál** programját.

A tavasz ünnepe 2015-ben április 10. és 26. között kínál generációk, műfajok és helyszínek tekintetében is nyitott, változatos programokat.

A 35. Budapesti Tavaszi Fesztiválon színes összművészeti kínálat várja az érdeklődőket: komoly- és kortárs zene, opera, jazz és könnyűzene, pop, világzene, tánc, színház és képzőművészeti program is része a kínálatnak. A Budapesti Tavaszi Fesztivál különlegességét fokozza, hogy a legjobb magyar előadók mellett igazi világsztárok lépnek majd fel, illetve a fesztivál tizenhét napja alatt számos világpremier, magyarországi bemutató, koprodukció és színházi bemutató is lesz.

2015-ben is több tucat helyszínen zajlanak majd az események: a Művészetek Palotája és az Operaház mellett a Zeneakadémia, a Budapest Music Center, a Bálna Budapest, a Pesti Vigadó, a Nemzeti Színház és a fővárosi színházak, valamint a múzeumok is kiemelt programhelyszínek lesznek.

A Budapesti Tavaszi Fesztivál kapcsán, annak időpontjából (tavaszi bemutató „dömping”) adódó nehézség a kommunikációs tevékenység oly módon történő megszervezése, hogy a figyelmet a közelgő fesztivál eseményeire aktívan ráirányítsa.

A fel-, illetve levezető programok jó lehetőséget biztosítanak arra, hogy műfaj-specifikusan már a fesztivált megelőző időszakban hívjuk fel a kultúra iránt fogékony közönség figyelmét egy-egy koncerttel, programmal, a fesztiválon megvalósuló további bemutatókra, kiemelt koncertekre.

A klasszikus zenei nagy koncertek: Az orosz zongoristaiskola fiatalabb tagjai közül az egyik legismertebb Gyenyisz Macujev, akinek virtuóz játékát a magyar közönség már több alkalommal élvezhette – most a tavaszi fesztiválon csillogtatja meg kivételes technikáját. A Bajor Állami Zenekar a világ egyik legrégebbi zenekara, amelyet még a 16. században alapítottak, egyik első karmestere maga Orlando di Lasso volt. 2013 óta az a Kirill Petrenko áll az élén, akinek Bayreuth-i Ring vezényletét az egekig magasztalta a zenei szaksajtó. Vladimir Ashkenazyt szenvedélyes muzsikusként ismerik a világon, karmesterként, zongoraszólistaként vagy kamarazenészként is hallhatta már a közönség. Dirigensként versengenek érte a zenekarok, a Grammy-díjas művész a Philharmonia Orchestra élén érkezik hazánkba. Budapestre látogat a világ egyik legjelentősebb kamarazenekaraként számon tartott, Grammy-díjas New York-i Orpheus Chamber Orchestra is. A fesztiválra különleges műsort állítottak össze Wagner, Bartók, Haydn és a török származású zongorista és zeneszerző, Fazil Say műveiből. Az olasz csellistafenomén, Mario Brunello előadásában Haydn művei mellett egy igazi csemege, Nino Rota gordonkára írt darabja is felhangzik majd. A nemzetközi koncertélet egy másik rangos csellistája, a japán Tsuyoshi Tsutsumi visszatér Budapestre, ahonnan elindult a világhírnév útján. Partnere ezúttal a Svájcban élő kiváló magyar zongorista, Krausz Adrienne.

Az MR Szimfonikusok kíséretében áll színpadra a világ egyik legkeresettebb Verdi-baritonja, Leo Nucci. A fesztivál közönségét a 19. század legnépszerűbb olasz zeneszerzőjének leghíresebb baritonáriáival örvendezteti meg a művész. A lett mezzoszoprán, Elīna Garanča

csodaszép hangjával minden alkalommal elvarázsolja a hallgatóságot. Eddig a New York-i MET-ből közvetített előadásokban láthatta a magyar közönség, tavasszal személyesen is Budapestre látogat.

Az operakínálatból a fesztivál egyik legizgalmasabb produkciója lesz a világ legrégebbi operaháza együttesének vendégszereplése. A nápolyi Teatro di San Carlo Verdi három felvonásos operáját, a Luisa Millert hozza Budapestre a román származású világsztárral, Elena Mosuc-kal a címszerepben. A fesztivál alkalmából egy ritkán játszott, barokk opera, Johann Adolf Hasse Siroe, Perzsia királya című műve is színre kerül. A címszerepet napjaink egyik ünnepelt kontratenorja, Max Emanuel Cencic énekli.

Rendkívüli élmény egyszerre négy versenyzongorát látni és hallani a színpadon. A Gerschwin Piano Quartet a legendás amerikai zongorista-zeneszerző, George Gershwin legnépszerűbb dalaira és zenekari műveire improvizál.

Különleges *családi programot* is kínál a fesztivál: Lewis Carroll meseregényének 12 fejezetéhez világszerte elismert zenészek – köztük Mark-Anthony Turnage, Elvis Costello, Ilja Gringolts, Carl Davis – írtak egy-egy rövid darabot. Az Alice in Wonderland című alkotás először lesz hallható a kontinensen.

A *jazz képviselőiben* a zeneszerzőként és filmszínészként is tevékenykedő, hatszoros Grammy-díjas szaxofonos David Sanborn 2015-ben megjelenő új lemezéből ad ízelítőt. Szintén lemezbemutatóra készül a cimbalom két legendásan virtuóz muzsikusa, Balogh Kálmán és Lukács Miklós, ezúttal népzenei ihletésű jazz improvizációkkal.

A *világzene* rajongóit egy varázslatos egyéniség várja. Páratlan, fado éneklésre termett hang – így tartja a közönség és a szakma Ana Mourat. A tunéziai származású Dhafer Youssef az új nevű arab lant egyik elismert virtuóza legutóbbi, Birds requiem című albumának anyagát hozza a fesztiválra.

Táncrajongóknak ajánljuk a holland NDT – Nederlands Dans Theater – kortárs performanszát, a modern tánc világszerte elismert társulata legújabb bemutatójával érkezik hazánkba. Napjaink ünnepelt koreográfusa, Wayne McGregor Atomos című, lírai hangvételi produkciója a mozgás és az emberi test szépségét állítja előtérbe. A darab világkörűli turnéjának egyik állomása lesz Budapest. 1990 márciusában, az első szabad választás napján mutatták be Novák Ferenc Magyar Menyegző című koreográfiáját. A tomboló sikert aratott produkciót 25 év elteltével, Ezüstlakodalom alcímmel a BTF egyik ünnepi eseményeként újítyják fel. A fesztiválra időzíti új darabja, a BIRDIE bemutatóját Frenák Pál Társulata a bennünk és körülöttünk emelt falakról, határainkról és korlátainkról és azok túllépéséről.

Kiállítások közül az Oscar-díjas világhírű magyar operatőrrel, Zsigmond Vilmosról kevesen tudják, hogy a film mellett a fotográfia a másik nagy szenvedélye. Fotóiból válogatva

tiszteleg a jövőre 85. születésnapját ünneplő művész életműve előtt a Ludwig Múzeum új kiállítása.

A tavalyi év közönségsikerén felbuzdulva a fesztivál időtartama alatt számtalan szabadtéri programmal, felvonulással és városi mini-előadással találkozhatnak a hazai és külföldi érdeklődők.

A CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál egyik célkitűzése évről-évre a magyar kulturális élet progresszív szegmensének bemutatása, tisztelegve a mesterek előtt, teret engedve ugyanakkor a fiatal generációnak. A fesztivál szervezése során továbbra is elsődleges szempont, hogy a lehető legtöbb műfajban és változatos helyszíneken jelenjenek meg a kortárs alkotások.

Budapest izgalmas kulturális sokszínűsége újratemti azt a lehetőséget, hogy városunk ismét az európai kortárs művészet fontos központja legyen. Komoly tradícióval bírunk, aminek alapjaira építhetünk, hiszen a modern művészet tradicionális szellemi központjai, találkozási helyei a XX. század első felének budapesti kávéházai voltak. Ezt a szellemi örökséget helyezi át korunkba a CAFe Budapest – már nevével is (Contemporary Arts Festival) értelmezve, manifesztálva küldetését –, folyamatosan megújuló formában és tartalommal, a XXI. századi életünket bemutató produkciókkal, kiállításokkal, közösségi eseményekkel, felhasználva a város és intézményeinek, civil életének szinergiáit is.

A CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál 2015. október 2–18. között 24. alkalommal kerül megrendezésre. A fesztivál célkitűzése továbbra is évről-évre a magyar kulturális élet progresszív szegmensének bemutatása, tisztelegve a mesterek előtt, teret engedve ugyanakkor a fiatal generációnak. A fesztivál szervezése során továbbra is elsődleges szempont, hogy a lehető legtöbb műfajban és változatos helyszíneken jelenjenek meg a kortárs alkotások. Magyarország legjelentősebb kortárs művészeti fesztiválján, a számos ősbemutató és kiemelkedő nemzetközi, hazai előadók bemutatása mellett, a magyar kortárszene megteremtője, Bartók Béla és kortársainak munkásságát is tervezzük a középpontba állítani.

2015-ben is folytatódik a kávéházak, kultúrkocsmák, bevásárlóközpontok és piac-csarnokok, valamint közösségi terek helyszíneként történő bevonása a programba.

A tavalyi év sikeres együttműködésén felbuzdulva olyan nagy múlttal rendelkező eseményekkel tervezünk ismét együttműködést, mint az Art Market Budapest kortárs képzőművészeti vásár, valamint a hazai és nemzetközi formatervezők legjavát bemutató 12. Design Hét Budapest.

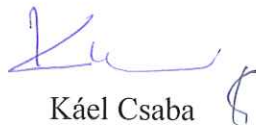
A fesztivál meghatározó helyszínei – Bartók Béla Nemzeti Hangversenyterem és Fesztivál Színház - mellett alternatív és független színházi helyszínek közül partner lesz a Budapest Music Center, A38 Hajó, Ludwig Múzeum, valamint a Millenáris.

Továbbra is a fesztivál meghatározó része lesz külföldi előadások meghívása, tánccsoportok és zenei együttesek fellépéseinek programba illesztése.

Helyszínek: A38, Bárka Színház, Budapest Jazz Club, Budapest Music Center, Ludwig Múzeum, Művészetek Palotája, Magyar Nemzeti Galéria, Trafó – Kortárs Művészetek Háza, de ismét felállításra kerül a Müpa mellett található parkolóban a CAFé Sátor is.

Együttműködő kávéházak, „kult-kocsmák”: Bazaar Klub, Gozsdu Manó Klub, Kolor, Mika Tivadar Mulató, Púder Bárszínház, Szatyor Bár és Galéria, Szimpla Kert, Téli Kertem.

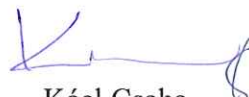
Budapest, 2015. április 20.


Káel Csaba
vezérigazgató

**Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság**

2014. évi beszámoló
KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLETE

Budapest, 2015. április 20.



Káel Csaba
vezérigazgató

1

Általános rész

A Társaság alapadatai

cégnév: Műpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
A társaság neve a mérleg forduló napján Művészetek Palotája Nonprofit Kft volt, mely a II/2015. (III.11.) Alapítói határozattal Műpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság elnevezésre változott.

székhely: 1095 Budapest, Komor Marcell u. 1

telefonszám: 555-3010, 555-3011

faxszám: 555-3009

honlap: www.mupa.hu

cégjegyzékszám: 01-09-699056

adószám: 12697715-2-43

statisztikai szám: 12697715-9001-572-01

ügyvezető neve: Káel Csaba

alapítás időpontja: 2001.09.01.

jogelőd neve: Kultúr –Part Ingatlan Üzemeltető Kft.

tulajdonos neve: Emberi Erőforrások Minisztériuma

kamarai tagság: nem

előadó-művészeti regisztrációs szám: ESZ/311.

tagság egyéb szervezetben: ECHO (European Concert Hall Organization)

A beszámoló aláírására Káel Csaba (1025 Bp. Lóránt út 10.) vezérigazgató jogosult.

A társaság könyvvizsgálója

REGIA AUDIT Könyvvizsgáló és Pénzügyi Tanácsadó Kft

Dudás Csaba kamarai tag könyvvizsgáló

tagsági száma:002562

A beszámolót összeállította: Szemánné Horváth Brigitta pénzügyi igazgató

PM nyilvántartási szám:142164

Lakcím: 2315 Szigethalom, Fiumei utca 176/c

A mérlegkészítés időpontja: 2015. február 28., 2014.12.31-i fordulónappal.

Számviteli politika

Az év folyamán előforduló számviteli teendők ütemezése

Teendő	Ütemezés
Analitika-főkönyv egyeztetés	havonta
Főkönyvi kivonat készítés	havonta vagy adatszolgáltatáskor
Leltár-analitika egyeztetés	minden leltározásnál
Árfolyam differencia feladása	havonta
Terv szerinti értékcsökkenés elszámolása	havonta
Terven felüli értékcsökkenés elszámolása	értékeléskor vagy az eseménykor
Értékvesztések elszámolása	értékeléskor vagy az eseménykor
Raktárkészlettel kapcsolatos elszámolások	évente
Céltartalék képzés és megszüntetése	évente
Időbeli elhatárolások elszámolása	évente vagy azonnal
Értékelési különbözetek elszámolása	évente
Kerekítési különbözetek elszámolása	évente
Értékhelyesbítések elszámolása	évente
Éves elszámolású adók előírása	évente

A könyvvizetés módja:

A könyveket a kettős könyvvitel rendszerében vezeti. A könyvelésre kiadott számlacsoportokat, számlákat, al- és részletező számlákat, azok számjeleit és megnevezését a számlatükör fogja össze. A számlatükör és a szöveges számlarend együtt teszi lehetővé, hogy a könyveit a számviteli törvény előírásai szerint vezesse.

A beszámoló formája

A beszámolási formák közül éves beszámolót készít, melynek részei:

- Mérleg „A” változat
- Eredménykimutatás összköltséges
- Kiegészítő melléklet

Az eredménykimutatás változata

A Társaság az összköltség eljárással - az ún. „A” változat szerint - történő eredmény-kimutatási módot választotta.

Ez az eredménykimutatási forma biztosítja a tulajdonosok, a befektetők és a külső érdeklődők számára az éves beszámoló adataiból történő informálódást.

A felmerült költségeket kizárólagosan az 5. számlaosztályban tartja nyilván. Az 5. számlaosztály megfelelő tagolásával biztosítja, hogy mind a külső, mind a belső információk rendelkezésre álljanak. Ezen túlmenően az egyes produkciókat erre kialakított munkaszámrendszer alapján, illetve a felmerült költségeket és ráfordításokat szervezeti egységkódokat is használva rögzíti. A 6-7. számlaosztályokat nem nyitotta meg.

A rendkívüli bevételek és rendkívüli ráfordítások között azokat a tételeket mutatjuk ki, melyek függetlenek a társaság tevékenységtől, a rendes üzletmeneten kívül esnek, nincsenek összefüggésben azzal.

A megbízható és valós vagyoni helyzet bemutatásához szükséges, a mérlegtételek teljes körű értékelése, az esetleges értékvesztések meghatározása és elszámolása.

A társaság a beszámoló összeállításánál az alábbi értékelési eljárásokat alkalmazta:

Az immateriális javak beszerzési értékét beszerzési áron az amortizációval csökkentve mutatja ki.

A tárgyi eszközöket beszerzési áron az amortizációval csökkentve mutatja ki.

Értékcsökkenési leírás módja:

Az évenként elszámolandó értékcsökkenés megtervezése - az egyedi eszköz várható használata, ebből adódó élettartama, fizikai és erkölcsi avulása, az egyéb körülmények és a tervezett maradványérték figyelembevételével - általában az eszköz bekerülési (bruttó) értékének arányában lineárisan történik.

Az eszköz maradványértékét – az egyedi értékelés elve alapján – a hasznos élettartam végére számított eszköz, üzembe helyezésének időpontjában fellelhető hasonló korú eszköz piaci értéke alapján kerül meghatározásra az értékelési szabályzat alapján.

Ha az eszköznek a hasznos élettartam végén várhatóan realizált értéke nem jelentős, akkor a maradványértéke nulla.

Nem jelentős a maradványérték

- ha a beszerzési érték az 500 eFt-ot nem éri el,
- ha az eszköz csak eredeti rendeltetésétől megfosztva (szétszedve), vagy hulladékként értékesíthető, továbbá
- ha az eszköz várhatóan nem lesz értékesíthető.

Kis értékű eszközök értékcsökkenési leírása:

Az 100 eFt alatti egyedi bekerülési értékkel bíró vagyoni értékű jogok, szellemi termékek, tárgyi eszközök bekerülési értéke a használatbavételkor értékcsökkenési leírásként egy összegben elszámolásra kerül.

Ha a társaság szempontjából meghatározó jelentőségű tárgyi eszközöknél az évenként elszámolásra kerülő értékcsökkenés megállapításakor (megtervezésekor) figyelembe vett körülményekben (az adott eszköz használatának időtartamában, az adott eszköz értékében vagy a várható maradványértékben) lényeges változás következett be, terven felüli értékcsökkenést számolunk el.

Terven felüli értékcsökkenést kell az immateriális jószágnál, a tárgyi eszközöknél elszámolni akkor is, ha

- az immateriális jószág, a tárgyi eszköz könyv szerinti értéke tartósan és jelentősen magasabb, mint ezen eszköz piaci értéke;
- a szellemi termék, a tárgyi eszköz értéke tartósan lecsökken, mert a szellemi termék, a tárgyi eszköz a tevékenység változása miatt feleslegessé vált, vagy megrongálódás, megsemmisülés illetve hiány következtében rendeltetésének megfelelően nem használható, illetve használhatatlan;
- a vagyoni értékű jog a szerződés módosulása miatt csak korlátozottan vagy egyáltalán nem érvényesíthető;
- a befejezetlen kísérleti fejlesztés révén megvalósuló tevékenységet korlátozzák, vagy megszüntetik, illetve az eredménytelen lesz.

A terven felüli értékcsökkenést olyan mértékig kell végrehajtani, hogy az immateriális jószág, a tárgyi eszköz, a beruházás használhatóságának megfelelő, a mérlegkészítéskor érvényes (ismert) piaci értéken szerepeljen a mérlegben. Amennyiben az immateriális jószág, a tárgyi eszköz, a beruházás rendeltetésének megfelelően nem használható, illetve használhatatlan, megsemmisült, vagy hiányzik, az immateriális javak, a tárgyi eszközök, a beruházások közül - terven felüli értékcsökkenés elszámolása után - ki kell vezetni.

A társaság az immateriális javakról és tárgyi eszközökről folyamatos mennyiségi analitikát vezet a főkönyvvel való folyamatos egyeztetés mellett, a mérleg fordulónapján kötelező jelleggel.

A készletek értékelése FIFO módszer alkalmazásával történik.

Az előző évi mérlegkészítésnél alkalmazott értékelési elvek nem változtak.

Külföldi pénzürtékre szóló eszközök és kötelezettségek forintra történő átszámítása a Magyar Nemzeti Bank által közzétett, hivatalos deviza árfolyamon történt.

Analitikus nyilvántartást vezet a társaság a vevői követelésekről és a szállítói tartozásokról. A munkabérek és egyéb személyi jellegű kifizetések analitikus nyilvántartási kötelezettségének a bérszámfejtés keretében tesz eleget.

A két vagy több évet érintő gazdasági események eredményre gyakorolt hatásának kiszűrésére aktív és passzív időbeli elhatárolás számlát alkalmaz.

Jelentős összegű hiba értelmezése

Ha a hiba feltárásának évében, a különböző ellenőrzések során, egy adott üzleti évet érintően (évenként külön- külön) feltárt hibák és hibahatások - eredményt, saját tőkét növelő-csökkentő - értékének együttes (előjelétől független) összege meghaladja az ellenőrzött üzleti év mérlegfőösszegének 2 százalékát, illetve ha a mérlegfőösszeg 2 százaléka nem haladja meg az 1 millió forintot, akkor az 1 millió forint.

A hibák egyes üzleti évekre gyakorolt hatását ebben az esetben a tárgyévi beszámoló kiegészítő mellékletében kell bemutatni.

Tájékoztató rész

Jelentős befolyással rendelkező tagok:

Név	Székhely	Szavazati arány
Emberi Erőforrások Minisztériuma	1055 Budapest, Szalay utca 10-14.	100,00%

Közvetlen irányítást biztosító befolyással rendelkező tagok

Név	Székhely	Szavazati arány
Emberi Erőforrások Minisztériuma	1055 Budapest, Szalay utca 10-14.	100,00%

Az ügyvezetés és a felügyelő bizottság tagjai tevékenységükért az alábbi járandóságot vették fel:

Megnevezés	Összeg (eFt)
Összesen	28 579

A Társaságnál könyvvizsgálat kötelező, a könyvvizsgáló által felszámított díj a tárgyévi üzleti évre vonatkozó könyvvizsgálatért: 2 517 e Ft.

A társaság az ügyvezetés és a felügyelő bizottság tagjainak sem előleget, sem kölcsönt nem folyósított.

Munkavállalók bér és létszámadatai:

Megnevezés	Átlagos statisztikai létszám (fő)	Bérköltség (eFt)	Személyi jellegű egyéb kiadás (eFt)
Összesen	187	1 107 240	39 340

A társaság tevékenysége során veszélyes hulladék nem keletkezik, ezért környezetvédelmi kötelezettsége nincs. A környezetvédelmet szolgáló eszközökkel nem rendelkezik.

Mérleghez kapcsolódó kiegészítések

A Társaság a mérlegtételek értékelése során az alábbi, a sajátosságainak leginkább megfelelő eljárásokat alkalmazza:

Eszközök értékelése

A. Befektetett eszközök

I-II. Immateriális javak és tárgyi eszközök

A befektetett eszközök mozgását és értékelését a Befektetési tükör (1. számú melléklet) tartalmazza

2014. december 31-én az *immateriális javak nettó értéke* 92 179 eFt. A nem anyagi jellegű eszközök tartoznak a fogalomkörbe. A forgalomképesség meghatározó kritériuma a besorolásnak. Állományba vételük a beszerzéskor (vagy előállításkor) üzembe helyezés nélküli aktiválásnak felel meg.

Vagyoni értékű jogok: azok a megszerzett jogok, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz, Társaságunknál ilyenek jellemzően:

- szellemi termékek felhasználási joga

2014. december 31-én a szellemi termékek felhasználási jogok nettó értéke 2 832 eFt
Értékcsökkenésüket lineárisan, a használatba vételkori bekerülési értékre számítva 3 évre elosztva számoljuk el.

Szellemi termékek: nem anyagi természetű, forgalomképes, vagyoni értéket vagy jogokat megtestesítő eszközök. 2014. december 31-én nettó értéke 89 347 eFt.

Ilyenek jellemzően:

- védjegyek
- archívum rendszer
- MÜPA intranet felület
- Müpart, Müpart Classic főcímzene

A vásárolt vagyoni értékű jogokat és szellemi termékeket beszerzési értéken, a saját előállításúakat pedig tényleges közvetlen önköltségen mutatjuk ki a vállalkozás könyveiben.

Saját előállítású eszközként került aktiválásra – döntően a következő évek értékesítési struktúrájának kialakítására figyelemmel – az Archívum rendszer. 2014. évi bekerülési értékét (114 437 eFt) a 2014. évi szolgáltatás közvetlen önköltsége figyelembe vételével határoztuk meg.

Az Archívum rendszerünk Fotó- és Felvétel (kép- és hangarchívum) Archívumból áll. Fotó archívumunkra terv szerinti értékcsökkenést nem számolunk el, mivel kép archívumként kezeljük. Évente meghatározásra kerül a piaci értéke, így ha a piaci érték tartósan alacsony, rendkívüli ráfordításként írjuk le. A kép és hangarchívum esetén degresszív leírást alkalmazunk, a felvételek értékesítésének évében (első ilyen év 2012.), az értékesített archívum

60 %-át terven felüli értékcsökkenéssel írjuk le, azt követő két évben 25-15 %, maradvány érték 10 %, a még nem értékesített felvételek nem kerülnek értékcsökkentésre.

Immateriális javak növekedése: 116 164 eFt, ebből 1 727 eFt beszerzésből, 114 437 eFt archívum aktiválásából adódik.

Immateriális javak csökkenése nem volt.

A 2014. december 31-én *a tárgyi eszközök* nettó értéke: 48 261 eFt, ebből:

- Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok:	429 e Ft
- Műszaki berendezések, gépek járművek:	6 683 e Ft
- Egyéb berendezések, felszerelések, járművek:	41 149 e Ft
- Beruházásokra adott előleg:	0 e Ft

A Társaság ezen eszközkategóriába sorolta minden egy évnél hosszabb elhasználódási időtartamú, a társaság tevékenységét közvetlenül, vagy közvetetten szolgáló ingatlanokat, berendezéseket, felszereléseket, gépeket, valamint az egyéb berendezéseket, felszereléseket, és járműveket, továbbá a képzőművészeti alkotásokat.

Ezen eszközök értékelésénél az immateriális javaknál leírt elvek kerülnek alkalmazásra, vagyis a vásárolt tárgyi eszközök egyedi beszerzési áron, az esetleges saját előállítású eszközök előállítási költségükön kerülnek értékelésre, természetesen mindkét esetben korrigálva az alábbiak szerint elszámolt amortizáció értékével (nettó értéken).

Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok értékében nem történt változás.

Műszaki berendezések, gépek, járművek bruttó értékének növekedése 6 364 e Ft, melyek beszerzésekből erednek.

Műszaki berendezések, gépek, járművek bruttó értékének csökkenése 5 990 e Ft, mely selejtezésből ered.

Egyéb berendezések, felszerelések, járművek növekedése: 33 934 eFt, melyek beszerzésekből erednek.

Egyéb berendezések, felszerelések, járművek csökkenése: 19 008 eFt, ebből:

- selejtezés miatti csökkenés	6 449 eFt
- eladás miatti csökkenés	12 357 eFt
- hiányzó eszköz, illetve átadott kivezetése miatti csökkenés	202 eFt

2014. évi tervszerinti értékcsökkenés összege 66 597 eFt, ebből használatba vételkor egy összegben elszámolt értékcsökkenés: 22 601 eFt, tervszerinti értékcsökkenés 43 996 eFt.

Terven felüli értékcsökkenés összege 97 027 eFt, melynek összetétele:

- Azon eszközöknél, ahol a nyilvántartási érték már 0, de maradvány értékkel bírtak, megvizsgáltuk a piaci értéket. Ahol a piaci érték is 0, ott a maradvány értéket terven felüli értékcsökkenésként kiveztük, 10 954 e Ft értékben

- Archivum értékesítése miatt a számviteli politikában rögzítetteknek megfelelően a bekerülési érték 60%-át vezettük át, 63 403 e Ft összegben
- korábban beszerzett, de már nem használt díszletek selejtezése miatt 6 514 e Ft
- egyéb eszközök selejtezése miatt 16 156 e Ft

2014. évben Társaságunknál egyeztetéssel készült leltár, amely a főkönyvi számláknak az analitikus nyilvántartásokkal vagy a könyvelés helyességét igazoló egyéb okmányokkal (bankszámlakivonat, folyószámla kivonat, személyi nyilvántartások, stb.) való összehasonlítását foglalja magában.

III. Befektetett pénzügyi eszközzel társaságunk 2014. évben nem rendelkezett.

B. Forgóeszközök

I. Készletek

Készletek	Nyitó (eFt)	Dinamikus viszonyszám (%)	Záró (eFt)
Fenntartási anyagok, irodaszerek, hang-képhordozók	10 153	116,00 %	11 787
Munka-védőruházat, egyéb készlet	3 463	0,00 %	0
Fogyóanyagok	874	0,00 %	0
Késztermékek	764	93,00 %	709
Marketing anyagok	9 835	38,00 %	3 758
Anyagok, késztermékek összesen	25 089	65,00 %	16 254
Áruk	4 101	8,00 %	312
Mindösszesen	29 190	57,00 %	16 566

2014. évben a Társaság 12 304 eFt értékvesztést számolt el, az elfekvő készletek selejtezése során kivezetésre került 526 eFt összegű előző években elszámolt értékvesztés.

Készletek selejtezése	Ráfordítás (eFt)
Bohém étterem fogyóanyagai	874
Irodaszerek	22
Hang- és képhordozók	0
Produkciókhoz kapcsolódó anyagok, készletek	0
Műsorkalauz	2 995
MŰPA Magazin	2.072
Szórólap, szóró füzet	1 332
Műsorhirdető nyomdai anyagok	2 270
Egyéb marketing anyagok	637
Áruk	1 912
Egyestés műsorfüzet	197
Munka és védőruházat	951
Összesen	13 262

2014. évben leltározás során az alábbi hiányt állapítottuk meg:

Készletek	Leltárhiány (eFt)
BKV jegyek	2
Összesen:	2

II. Követelések

A követelések között csak az adós által elismert, nem kifogásolt követeléseket szerepeltetjük. A követeléseket egyedileg minősítjük és a mérleg fordulónapján fennálló, határidőn túli követelésekre értékvesztést számoltunk el, amelynek összege: 2 194 eFt.

A követelésállomány főbb elemei:

Vevő követelések	Összeg (eFt)
Belföldi vevők	174 348
Belföldi vevők értékvesztése	- 12 242
- <i>Belföldi vevőkből 2015.02.28-ig befolyt</i>	96 857
Külföldi vevők	9 445
Külföldi vevők értékvesztése	-6 012
- <i>ebből 2015.02.28-ig befolyt</i>	431
Egyéb vevők (on-line, utalványok vásárlása)	17 162
Összesen	182 701

Követelések elszámolt értékvesztése	Ráfordítás (eFt)
Bárka Józsefvárosi Színházi- és Kulturális Nonprofit Kft.	1 965
Hangfürthang Kft	229
Összesen	2 194

Egyéb követelések összege 105 504 eFt, melyből jelentős a visszaigényelt áfa (58 597 e Ft), az áthúzódó ÁFA (35 887 eFt), és a produkciókra adott előleg (3 887 eFt).

Egyéb követelések	Összeg (eFt)
Produkcióra adott előleg	3 886
Munkabér előleg	502
Egészségbizt.ell. - Táppénz	1 472
Áthúzódó áfa	35 887
Különféle egyéb követelés	2 556
Óvadékok, kauciók	2 012
Elszámolásra kiadott előleg	185
Oktatási kts követelése dolgozótól	280
Étkezési utalvány elszámolása	8
Visszaigényelt áfa	58 597
EKHO túlfizetés	119
Összesen	105 504

III. Értékpapírokkal társaságunk 2014. évben nem rendelkezett.

IV. Pénzeszközök

Társaságunk pénzeszközeit a számviteli törvényben előírt értékelési elveknek megfelelően értékelte.

Az év végi pénzeszközök összege: 997 377 e Ft, melyből

- pénztár: 6 995 e Ft,
- bank: 990 382 e Ft.

A devizás bankszámlák és a valuta pénztár értéke a 2014. december 31-i MNB által közzétett devizaárfolyamon átértékelésre került.

C. Aktív időbeli elhatárolások

Megnevezés	Összeg (eFt)
Bevételek aktív időbeli elhatárolása, azon bevételek, melyek 2015. évben realizálódtak, de 2014. évet érintik	23 411
Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása, azok a kiadások, melyek 2015. évet terhelik, de 2014. évben realizálódtak.	11 048
Összesen	34 459

Források értékelése

D. Saját tőke összege 2014. december 31-én: 441 699 e Ft, amelyből:

- Jegyzett tőke összege: 25 000 eFt
- Tőketartalék: 1 084 760 eFt
- Eredménytartalék: (-) 613 295 eFt
- 2014. évi Mérleg szerinti eredmény: (-) 54 766 eFt

E. Céltartalékok

A francia adóhatóság által a korábbi évekre számított TB járulék összege 17.292 EUR, 5.445.078,- Ft. A jogosságát vitatjuk, de az óvatosság elve miatt céltartalékot képeztünk rá 2014-ben.

F. Kötelezettségek

I. Hátrasorolt kötelezettségekkel társaságunk 2014. évben nem rendelkezett.

II. Hosszú lejáratú kötelezettségek év végi értéke: 2 612 eFt.

Hosszú lejáratú kötelezettségként a főkönyvi kivonatban a Társaság részére a Porsche Inter Auto Hungaria Kft.-től hitelre vásárolt MPW-345 rendszámú VW Golf VII típusú személygépjármű 27 havi tőke törlesztő részlete szerepel.

A hitelt a Porsche Bank Zrt. nyújtotta a Társaság részére 2014.03.25-től 2018.03.31-ig terjedő időszakra.

A mérlegben a rövid lejáratú kötelezettségek közé átvezetésre került a 2015-ben esedékes törlesztő részletek összege (1.020 eFt)

Az LYG-847 rendszámú VW Golf Variant Trendline típusú személygépjárműre szintén a Porsche Bank Zrt. nyújtott hitelt 2012.01.05-től 2015.12.05-ig terjedő időszakra. Mivel 2015.02.27-én teljes összegben kifizetésre került, ezért a 926 e Ft tőke tartozást a rövid lejáratú kötelezettségek közé átsoroltuk.

III. Rövid lejáratú kötelezettségek év végi értéke: 270 266 e Ft.

Kötelezettségeink között a másik fél által teljesített, társaságunk által elfogadott kötelezettségek szerepelnek.

- Vevőktől kapott előleg:	8 375 eFt
- Rövid lejáratú hitelek:	1 946 eFt
- Szállítók:	238 533 eFt
- Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek:	21 412 eFt

Szállító kötelezettségek	Összeg (eFt)
belföldi szállítók	224 436
- ebből 2015.02.28-ig kifizetett	183 524
külföldi szállítók	14 097
- ebből 2015.02.28-ig kifizetett	14 084
Összesen	238 533

A mérlegkészítését követően fent maradó szállítói tartozások barter szerződésekből erednek, mely szerződések 2015. április 30-ig szólnak.

Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	Összeg (eFt)
SZJA	501
Egészségügyi hozzájárulás	342
EKHO	46
Cégautó adó	144
Szociális hozzájárulási adó	37
Nyugdíjbiztosítás	14
Egészségbiztosítás és munkaerőpiaci járulék	9
Bér	2 968
Szakképzési hozzájárulás	23
Ajándék utalvány	16 244
Vevői túlfizetések	1 084
Összesen	21 412

G. Passzív időbeli elhatárolás

Megnevezés	Összeg (eFt)
2014. évben eladott jegy-és bérlet bevétel, melyek a 2015. évet érintik.	182 842
2014-ben folyósított, 2015-évre szóló támogatás	493 257
<i>Emberi Erőforrások Minisztériuma</i>	490 000
<i>Nemzeti Kulturális Alap</i>	3 000
<i>Külügyminisztérium</i>	257
2014-ben és korábbi években kapott TAO támogatásból fel nem használt összeg	74 901
Bevételek passzív időbeli elhatárolása összesen	751 000

Megnevezés	Összeg (eFt)
2014. évi, 2015-ben terhelt bankköltségek	2 384
2014. évet érintő bér+ járulék	3 641
Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása összesen	6 025

Az eszközök (aktívák) és források (passzívák) egyező mérlegfőösszege: 1 477 047 e Ft.

Eredménykimutatáshoz kapcsolódó kiegészítések

Az eredménykimutatás a naptári év (2014.01.01.-2014.12.31.) bevételeinek és ráfordításainak forgalmi adatait tartalmazza.

I. Értékesítés nettó árbevétele

A társaság 2011. évtől közhasznú nonprofit gazdasági társaságként működik. 2014-ben az összes bevételéből a vállalkozási tevékenységből származó bevétele 4,35 %-ot képvisel.

Értékesítés nettó árbevétele a társaság főbb tevékenyei szerinti bontásban:

Tevékenységi kör	Árbevétel (eFt)
Alaptevékenység árbevétele	1 139 494
Vállalkozási tevékenység árbevétele	212 160
Összesen	1 351 654

II. Aktivált saját teljesítmények

Tevékenységi kör	Árbevétel (eFt)
Saját termelésű készletek állományváltozása	-65
Saját előállítású eszközök aktivált értéke	114 437
Összesen	114 372

III. Egyéb bevételek

Megnevezés	Bevétel (eFt)
Értékesített tárgyi eszközök	4 025
Káreseménnyel kapcsolatos bevétel	358
Kapott bírság	30
Kapott támogatás	2 941 054
Közhasznú adomány	142 000
Szja 1%	51
követelések visszaírt értékvesztése	506
Fellelt anyagok	15
Előző éveket érintő, adó egyeztetés során megállapított bevételek	534
TAO támogatások	300 710
különféle egyéb követelések (kerekítés, utalvány maradvány)	873
Összesen	3 390 156

Minisztériumi állásfoglalás következtében, az előző évtől eltérően egyéb bevételek között szerepeltetjük az ún. „TAO támogatásokat”. Az előadó-művészeti szervezetek támogatásáról és sajátos foglalkoztatási szabályairól szóló 2008. évi XCIX. törvény (Emtv.), továbbá a végrehajtására kiadott, 7/2009. (III. 4.) OKM rendelet megalkotásával, valamint a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény (Tao. tv.) 2009. november 12. napján hatályba lépett módosításával megteremtődött annak a lehetősége, hogy az előadó-művészeti szervezeteket támogató vállalkozások társasági adókedvezményben („Adókedvezmény”) részesüljenek. Az Európai Bizottság N 464/2009. számú, a magyar előadó-művészeti szervezetek támogatási rendszerét jóváhagyó határozatával és az Emtv. 45. § (2)-(3) bekezdése alapján az oktatási és kulturális miniszter által kiadott 1/2009. (XI. 12.) OKM határozattal a Tao. tv.-nek az előadó-művészeti szervezetek támogatóit megillető társasági Adókedvezményre vonatkozó előírásai 2009. november 12-én hatályba léptek. Ennek alapján 2014. évben 356.353 e Ft összegű támogatás kaptunk, melyből 128.664 e Ft-ot tárgyi eszköz beszerzésre (díszlet, jelmez, Archivum) fordítottunk. A támogatásból beszerzett eszközökre elszámolt tárgyévi értékcsökkenés 71.977 e Ft, mely összeget számoltuk el egyéb bevételként.

A saját előállítású eszközök aktivált értéke összesen: 114.372 eFt, mely tartalmazza az Archivum rendszer közvetlen önköltségét: 114.437 eFt, valamint a saját termelésű készletek állományváltozását (-) 65 eFt.

A Társaság az Alapító által 2014. évre folyósított működési támogatási összeget, 1.335.000 ezer Ft-ot, valamint a 2014. évi BTF és CAFe programok fedezetéhez biztosított 1.550.000 ezer Ft-ot maradéktalanul felhasználta, maradványt nem képzett.

Az 1540/2013. (VIII. 15.) Kormány határozatban foglaltak értelmében 51855-2/2013/MUVESZ számú támogatási szerződés keretében, a Budapesti Tavaszi Fesztivál 2014 megrendezéséhez biztosított támogatás felhasználásával a módosított szerződésben rögzített határidőig, 2014. október 31-ig elszámoltunk az Emberi Erőforrás Minisztériuma felé. A szerződés alapján a minisztériumnak a támogatás elszámolás ellenőrzésére nyitva álló határidő 2014. december 31-e volt, a mérlegkészítés napjáig elszámolásunkra vonatkozóan észrevétel nem történt.

Költségek, ráfordítások

A Társaság kiadásainak és ráfordításainak összege 2014. évben: 4 932 207 eFt.

Az összes kiadáson és ráfordításon belüli megoszlás a következőképpen alakult:

- Anyagjellegű ráfordítások: 64,44%
- Személyi jellegű ráfordítások: 31,26%
- Értécsökkenés: 1,35%
- Egyéb ráfordítások: 2,74%
- Pénzügyi ráfordítások: 0,2%
- Rendkívüli ráfordítások: 0,01%

IV. Anyagjellegű ráfordítások

Megnevezés	Ráfordítás (eFt)
Anyagköltség	74 688
Igénybe vett szolgáltatások	2 844 854
- Szállítási, raktározási költség	24 599
- Bérleti díjak	116 343
- Karbantartási költségek	86 250
- Marketing költség	445 875
- Produkciós költségek	1 970 450
- Utazási és kiküldetési költség	12 150
- Telefon- és postaköltség	11 720
- könyvvizsgálói díj	2 517
- ügyvédi díj	15 645
- oktatás, továbbképzési díja	1 432
- szaktanácsadás, marketing tanácsadás	94 404
- belsőellenőri díj	4 560
- szöveg szerkesztés, lektorálás	15 823

- tolmácsolás, kísérés	4 216
- fordítás	7 885
- munkavédelmi oktatás	4 156
- közvélemény kutatás, felmérés	5 928
- webhosting, virtuális szerver, urh frekvencia díj	2 084
- őrszolgálat	964
- tagdíjak	3 755
- foglalkozás ei szolgálat	2 639
- utalványok, szépártya beváltás jutaléka	6 009
- egyéb igénybe vett szolgáltatás	5 450
Egyéb szolgáltatások	38 159
Eladott áruk beszerzési értéke (MüPa feliratos áruk, műsorfüzetek)	350
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	220 234
Összesen	3 178 285

V. Személyi jellegű ráfordítások

Tevékenységi kör	Árbevétel (eFt)
Bérlő költség	1 115 002
Személyi jellegű egyéb kifizetések	88 647
Bérlő költségek	338 022
Összesen	1 541 671

VI. Értécsökkenési leírás

Tevékenységi kör	Árbevétel (eFt)
Terv szerinti értécsökkenési leírás	43 996
Terv szerinti értécsökkenési leírás-használatbavételkor egy összegben elszámolt	22 601
Összesen	66 597

VII. Egyéb ráfordítások

Megnevezés	Ráfordítás (eFt)
Értékesített eszközök könyv sz. értéke	1 942
önellenőrzési pótlék, késedelmi kamatok	540
Készletek, követelések elszámolt értékvesztése	14 476
Terven felüli értécsökkenés	97 027
Céltartalék képzés	5 445
Behajthatatlan követelés	1 052

Selejt	13 777
Gépjármű adó	137
Egyéb ráfordítás	759
Összesen	135 155

VIII. Pénzügyi műveletek bevételei

Pénzügyi műveletek bevételei	Eredménykimutatás szerinti (eFt)
Bankszámlákra kapott kamat	16 154
Átváltáskori, értékeléskori árfolyam nyereség	4 863
Pénzügyi műveletek bevételei összesen	21 017

IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai

Pénzügyi műveletek ráfordításai	Eredménykimutatás szerinti (eFt)
Kölcsönök, hitelek fizetendő kamata	523
Átváltáskori, értékeléskori árfolyam veszteség	9 866
Pénzügyi műveletek ráfordításai összesen	10 389

X. Rendkívüli bevételek

Rendkívüli bevételek	Eredménykimutatás szerinti (eFt)
Adományként kapott tárgyi eszköz	110
Fellelt eszköz	132
Rendkívüli bevételek összesen	242

XI. Rendkívüli ráfordítások

Rendkívüli ráfordítások	Eredménykimutatás szerinti (eFt)
Adományként kapott tárgyi eszköz	110
Rendkívüli ráfordítások összesen	110

Társasági adó levezetése (e Ft)

Adózás előtti eredmény	-54 766
Felhasználható veszteség előző évekről (717.552 e Ft), ebből 2014. évben felhasználható összeg	0
Adózás előtti eredményt csökkentő jogcímek összesen, melyből	-153 850
- adótörvény szerint figyelembe vett értékcsökkenés	-143 478
- Behajthatatlanná vált követelés leírásakor a korábbi adóévekben adóalap növelő tételként elszámolt értékvesztés, adóévben visszaírt értékvesztés	-506
- Külföldi pénzürtékben fennálló egyes követelések és kötelezettségek értékelésekor megállapított nyereséget eredményező, nem realizált árfolyam különbözet	- 9 866
Adózás előtti eredményt növelő jogcímek összesen, melyből	176 574
- Várható kötelezettségekre ls jövőbeni költségekre képzett céltartalék	5 445
- Jogerős határozatban megállapított bírság, az Art és TB-törvények szerinti jogkövetkezmények ráfordításaként elszámolt összeg	448
- Számviteli törvény szerint elszámolt értékcsökkenés	163 624
- Adóévben követelésre elszámolt értékvesztés	2 194
- Külföldi pénzürtékben fennálló egyes követelések és kötelezettségek értékelésekor megállapított veszteséget eredményező, nem realizált árfolyam különbözet	4 863
Adóalap összege	-32 042
Fizetendő társasági adó	0

Mutatószámok

A következőkben a mérlegből számolható mutatókat ismertetjük:

- Tartós befektetések az összes eszköz arányában

$$\frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}} = \frac{\text{A sor}}{\text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}} = 9,51 \%$$

$$\text{Összes eszköz} \quad \text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}$$

- Forgóeszközök az összes eszköz arányában

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}} = \frac{\text{B sor}}{\text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}} = 88,16 \%$$

$$\text{Összes eszköz} \quad \text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}$$

- Tőkeszerkezet (saját vagyon az összes forrás arányában)

$$\frac{\text{Saját vagyon}}{\text{Összes forrás}} = \frac{\text{D sor}}{\text{D sor} + \text{E sor} + \text{F sor} + \text{G sor}} = 29,9 \%$$

$$\text{Összes forrás} \quad \text{D sor} + \text{E sor} + \text{F sor} + \text{G sor}$$

- Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a tartós forrásokban

$$\frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Saját vagyon} + \text{hosszú lejáratú köt.}} = \frac{\text{F/II sor}}{\text{D sor} + \text{F/II sor}} = 0,59\%$$

$$\text{Saját vagyon} + \text{hosszú lejáratú köt.} \quad \text{D sor} + \text{F/II sor}$$

- Működő tőke az összes forrás arányában

$$\frac{\text{Működő tőke}}{\text{Összes forrás}} = \frac{\text{B sor} + \text{C sor} - \text{F/III sor}}{(\text{D} + \text{E} + \text{F} + \text{G}) \text{ sor}} = 72,19 \%$$

$$\text{Összes forrás} \quad (\text{D} + \text{E} + \text{F} + \text{G}) \text{ sor}$$

- Működő tőke

Forgóeszközök	+B sor	
Aktív időbeli elhatárolások +	+C sor	= 1 066 341 eFt
Rövid lejáratú kötelezettségek -	- F/ III sor	

- Saját vagyon a befektetett eszközök arányában

Saját vagyon	D sor	
	=	= 314,51 %
Befektetett eszközök	A sor	

- Tartós forrás a befektetett eszközök arányában

Saját vagyon +	D sor	
Hosszú lejáratú kötelezettségek	+F/II sor	
	=	= 316,37 %
Befektetett eszközök	A sor	

- Pénzeszközök a rövid lejáratú kötelezettségek arányában

Pénzeszközök	B/IV sor	
	=	= 369,04 %
Rövid lejáratú kötelezettségek	F/III	

- Követelések és pénzeszközök a rövid lejáratú kötelezettségek arányában

Követelések +	+B/II sor	
Értékpapírok +	+III sor	
Pénzeszközök +	+IV sor	
Hosszú lej. bankbetétek	+A/III/18 sor	
	=	= 475,67 %
Rövid lejáratú kötelezettségek	F/III sor	

- Rövid lejáratú eszközök és források aránya

Forgóeszközök +	+B sor	
Aktív időbeli elhatárolások +	+C sor	
Hosszú lejáratú bankbetétek	+A/III/18 sor	
	=	= 130,11 %
Rövid lejáratú kötelezettségek +	+F/III sor	
Passzív időbeli elhatárolások	+G sor	

- Likviditási mutató

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} = \frac{\text{B sor}}{\text{F III+G sor}} = 126,76 \%$$

Melléklet:

1. számú melléklet: Befektetési tükör
2. számú melléklet: Cash-flow

Cash flow- kimutatás

adatok eFt-ban

	2 013	2 014
I. Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Működési cash flow, 1-13. sorok)	640 094	561 457
1. Adózás előtti eredmény	64 023	- 54 766
2. Elszámolt amortizáció	171 052	163 624
3. Elszámolt értékvesztés és visszairás	240	13 971
4. Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	-	5 445
5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	- 4 011	-
6. Szállítói kötelezettség változása	21 223	71 005
7. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek változása	- 121 671	6 375
8. Passzív időbeli elhatárolások változása	116 591	429 572
9. Vevőkövetelés változása	217 360	- 27 191
10. Forgóeszközök vevő és pénzeszk. nélk. változása	167 828	- 55 835
11. Aktív időbeli elhatárolások változása	7 458	9 257
12. Fizetett adó (nyereség után)	-	-
13. Fizetett osztalék, részesedés	-	-
II. Befektetési tev.-ből származó pénzeszköz-változás (Befektetési cash flow 14-16 sorok)	- 135 400	- 152 222
14. Befektetett eszközök beszerzése	- 142 801	- 156 247
15. Befektetett eszközök eladása	7 401	4 025
16. Kapott osztalék		
III. Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz változás (Finanszírozási cash flow 17-27. sorok)	- 350 693	2 670
17. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele		
18. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele		
19. Hitel és kölcsön felvétele		4 195
20. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsön és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása		
21. Véglegesen kapott pénzeszköz		
22. Részvénybevonás, tőke kivonás (tőkeleszállítás)		
23. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése		
24. Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése	- 350 693	- 1 525
25. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett betétek		
26. Véglegesen átadott pénzeszköz		
27. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása		
IV Pénzeszközök változása (I-II-III. sorok)	154 001	411 905
Nyitó pénzeszköz	431 471	585 472
Záró pénzeszköz	585 472	997 377
Változás	154 001	411 905

2014. év Befektetési tükör

1. számú melléklet

Megnevezés	Bruttó érték						Értékcsökkenés						Nettó érték a mérlegford uló napon		
	Nyitó érték	Beszerzés	Átsorolás növekedés	Átsorolás csökkenés	Selejtezés csökkenés	Egyéb csökkenés	Záró érték	Nyitó érték	Tevszerinti növekedés	Tevszerinti csökkenés	Tevzenfelüli növekedés	Tevzenfelüli csökkenés		Selejtezés, átsorolás növekedés	Tárgyévi
Immateriális javak	304 647	116 164	0	-800	-1 290	0	418 721	218 959	27 720	-600	80 463	0	0	326 542	92 179
Vagyoni értékű jogok	47 679	1 410	0	0	-1 290	0	47 799	45 347	220	-600	0	0	0	44 967	2 832
Szellemi termékek	256 168	114 754	0	0		0	370 922	173 612	27 500	0	80 463	0	0	281 575	89 347
Immateriális javakra adott előlegek	800		0	-800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beruházás - Vagyoni értékű jogok	9 742		0	-9 742	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Beruházás - Szellemi termékek	3 955		0	-3 955	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tárgyi eszközök	227 772	40 298	0	-22 861	-12 439	0	232 770	151 606	38 877	-13 280	16 564	-526	-8 732	0	184 509
Ingatlanok és a kapcsolódó vagyon értékű jogok,	657	0	0	0	0	0	657	192	36	0	0	0	0	228	429
Műszaki berendezések, gépek, járművek	64 577	6 364	0	0	-5 990	0	64 951	42 081	10 633	-2 782	11 117	0	-2 782	0	58 267
Egyéb berendezések, felszerelések, járművek,	152 236	33 934	0	-12 559	-6 449		167 162	109 333	28 208	-10 498	5 447	-526	-5 950	0	126 014
Beruházásra adott előlegek	560		0	-560	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

ezer Ft

FÜGGETLEN KÖNYVVIZSGÁLÓI JELENTÉS

a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság tulajdonosa részére

Az éves beszámolóról készült jelentés

Elvégeztük a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (székhely: 1095 Budapest, Komor Marcell u. 1.) mellékelt 2014. évi éves beszámolójának a könyvvizsgálatát, amely éves beszámoló a 2014. december 31-i fordulónapra elkészített mérlegből – melyben az eszközök és források egyező végösszege 1.477.047 ezer Ft, a mérleg szerinti eredmény 54.766 ezer Ft veszteség –, és az ezen időponttal végződő évre vonatkozó eredménykimutatásból, valamint a számviteli politika meghatározó elemeit és az egyéb magyarázó információkat tartalmazó kiegészítő mellékletből áll.

A vezetés felelőssége az éves beszámolóért

A vezetés felelős az éves beszámolóinak a számviteli törvényben foglaltakkal összhangban történő elkészítéséért és valós bemutatásáért, valamint az olyan belső kontrollokért, amelyeket a vezetés szükségesnek tart ahhoz, hogy lehetővé váljon az akár csalásból, akár hibából eredő lényeges hibás állításoktól mentes éves beszámoló elkészítése.

A könyvvizsgáló felelőssége

A mi felelősségünk az éves beszámoló véleményezése könyvvizsgálatunk alapján. Könyvvizsgálatunkat a magyar Nemzeti Könyvvizsgálati Standardokkal összhangban hajtottuk végre. Ezek a standardok megkövetelik, hogy megfeleljünk az etikai követelményeknek, valamint hogy a könyvvizsgálatot úgy tervezzük meg és hajtsuk végre, hogy kellő bizonyosságot szerezzünk arról, hogy az éves beszámoló mentes-e a lényeges hibás állításoktól.

A könyvvizsgálat magában foglalja olyan eljárások végrehajtását, amelyek célja könyvvizsgálati bizonyítékot szerezni az éves beszámolóban szereplő összegekről és közzétételekről. A kiválasztott eljárások, beleértve az éves beszámoló akár csalásból, akár hibából eredő, lényeges hibás állításai kockázatainak felmérését is, a könyvvizsgáló megítélésétől függenek. A kockázatok ilyen felmérésekor a könyvvizsgáló az éves beszámoló gazdálkodó egység általi elkészítése és valós bemutatása szempontjából releváns belső kontrollt azért mérlegeli, hogy olyan könyvvizsgálati eljárásokat tervezzen meg, amelyek az adott körülmények között megfelelőek, de nem azért, hogy a gazdálkodó egység belső kontrolljának hatékonyságára vonatkozóan véleményt mondjon. A könyvvizsgálat magában foglalja továbbá az alkalmazott számviteli politikák megfelelőségének és a vezetés által készített számviteli becslések ésszerűségének, valamint az éves beszámoló átfogó prezentálásának értékelését is. Meggyőződésünk, hogy a megszerzett könyvvizsgálati bizonyíték elegendő és megfelelő alapot nyújt a könyvvizsgálói véleményünk megadásához.

Vélemény

Véleményünk szerint az éves beszámoló megbízható és valós képet ad a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. december 31-én fennálló vagyoni és pénzügyi helyzetéről, valamint az ezen időponttal végződő évre vonatkozó jövedelmi helyzetéről a számviteli törvényben foglaltakkal összhangban.

Egyéb jelentéstételi kötelezettség az üzleti jelentésről és a közhasznúsági mellékletéről

Elvégeztük a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság mellékelt 2014. évi üzleti jelentésének és közhasznúsági mellékletének a vizsgálatát. A vezetés felelős az üzleti jelentésnek és a közhasznúsági mellékletnek a számviteli törvényben foglaltakkal összhangban történő elkészítéséért. Az mi felelősségünk az üzleti jelentés és a közhasznúsági melléklet, valamint az ugyanazon üzleti évre vonatkozó éves beszámoló összhangjának megítélése. Az üzleti jelentéssel és a közhasznúsági melléklettel kapcsolatos munkánk az üzleti jelentés, a közhasznúsági melléklet és az éves beszámoló összhangjának megítélésére korlátozódott és nem tartalmazta egyéb, a gazdálkodó nem auditált számviteli nyilvántartásaiból levezetett információk áttekintését.

Véleményünk szerint a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. évi üzleti jelentése és közhasznúsági melléklete a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2014. évi éves beszámolójának adataival összhangban van.

Budapest, 2015. április 20.

REGIA AUDIT
Könyvvizsgáló és Pénzügyi Tanácsadó Kft.
8000 Székesfehérvár, Béla út 56.
Adószám: 14770191-2-07

Dudás Csaba ügyvezető
REGIA AUDIT Kft.
8000 Székesfehérvár, Béla út 56.
MKVK nyilv. szám: 002562

Dudás Csaba
kamarai tag könyvvizsgáló
MKVK nyilv. szám: 006112