

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

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

Éves beszámoló

2015. év

ESZKÖZÖK

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1	A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK (02+10+18)	140 440	0	126 252
2	I. IMMATERIÁLIS JAVAK (03-09)	92 179	0	70 755
3	Alapítás-átszervezés aktivált értéke	0		0
4	Kísérleti fejlesztés aktivált értéke	0		0
5	Vagyoni értékű jogok	2 832		950
6	Szellemi termékek	89 347		69 805
7	Üzleti vagy cégérték	0		0
8	Immateriális javakra adott előlegek	0		0
9	Immateriális javak érték helyesbítése	0		0
10	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK (11-17)	48 261	0	55 497
11	Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok	429		0
12	Műszaki berendezések, gépek, járművek	6 683		14 148
13	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	41 149		38 637
14	Tenyészállatok	0		0
15	Beruházások, felújítások	0		2 712
16	Beruházásokra adott előlegek	0		0
17	Tárgyi eszközök érték helyesbítése	0		0
18	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK (19-26)	0	0	0
19	Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban	0		0
20	Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban	0		0
21	Egyéb tartós részesedés	0		0
22	Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési visz. álló vállalkozásban	0		0
23	Egyéb tartósan adott kölcsön	0		0
24	Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír	0		0
25	Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése	0		0
26	Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete	0		0
27	B. FORGÓESZKÖZÖK (28+35+43+49)	1 302 148	0	952 576
28	I. KÉSZLETEK (28-33)	16 566	0	21 563
29	Anyagok	15 545		6 583
30	Befejezetlen termelés és félkész termékek	0		11 238
31	Növények-, hízó- és egyéb állatok	0		0
32	Késztermékek	709		598
33	Áruk	312		3 144
34	Készletekre adott előlegek	0		0
35	II. KÖVETELÉSEK (35-42)	288 205	0	256 626
36	Követelések áruszáll. és szolg. (vevők)	182 701		177 682
37	Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	0		0
38	Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással sz.	0		0
39	Váltókövetelések	0		0
40	Egyéb követelések	105 504		78 944
41	Követelések értékelési különbözete	0		0
42	Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete	0		0
43	III. ÉRTÉKPAPÍROK (44-48)	0	0	0
44	Részesedés kapcsolt vállalkozásban	0		0
45	Egyéb részesedés	0		0
46	Saját részvények, saját üzletrészek	0		0
47	Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok	0		0
48	Értékpapírok értékelési különbözete	0		0
49	IV. PÉNZESZKÖZÖK (50-51)	997 377	0	674 387
50	Pénztár, csekkok	6 995		2 874
51	Bankbetétek	990 382		671 513
52	C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK (53-55)	34 459	0	399 869
53	Bevételek aktív időbeli elhatárolása	23 411		384 092
54	Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	11 048		15 777
55	Halasztott ráfordítások	0		0
56	ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN (01+27+52)	1 477 047	0	1 478 697

Budapest, 2016. április 15.



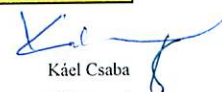
Káel Csaba
vezérigazgató

FORRÁSOK

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
57	D. SAJÁT TŐKE (58+60+61+62+63+64+67)	441 699	0	442 000
58	I. JEGYZETT TŐKE	25 000		25 000
59	Ebből: visszavásárolt tulajdoni rész névértéken	0		0
60	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)	0		0
61	III. TÖKETARTALÉK	1 084 760		1 084 760
62	IV. EREDMÉNYTARTALÉK	-613 295		-668 059
63	V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	0		0
64	VI. ÉRTÉKELESI TARTALÉK	0		0
65	1. Értékhelyesbítés értékelési tartaléka	0		0
66	2. Valós értékelés értékelési tartaléka	0		0
67	VII. MERLEG SZERINTI EREDMÉNY	-54 766		299
68	E. CÉLTARTALÉKOK (69-71)	5 445	0	70 998
69	Céltartalék a várható kötelezettségekre	5 445		70 998
70	Céltartalék a jövőbeni költségekre	0		0
71	Egyéb céltartalék	0		0
72	F. KÖTELEZETTSÉGEK (73+77+86)	272 878	0	192 282
73	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK (74-76)	0	0	0
74	Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolat vállalkozással szemben	0		0
75	Hátrasorolt köt. egyéb részesedési visz.-ban lévő váll. szemben	0		0
76	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben	0		0
77	II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (78-85)	2 612	0	1 605
78	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	0		0
79	Átváltoztatható kötvények	0		0
80	Tartozások kötvénykibocsátásból	0		0
81	Beruházási és fejlesztési hitelek	0		0
82	Egyéb hosszú lejáratú hitelek	0		0
83	Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	0		0
84	Tartós kötelezettségek egyéb rész. visz.-ban lévő váll. szemben	0		0
85	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	2 612		1 605
86	III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖT. (87 és 89-97)	270 266	0	190 677
87	Rövid lejáratú kölcsönök	0		0
88	Ebből: az átváltoztatható kötvények	0		0
89	Rövid lejáratú hitelek	1 946		1 071
90	Vevőtől kapott előlegek	8 375		9 567
91	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	238 533		112 905
92	Váltótartozások	0		0
93	Rövid lejáratú kötelezettségek kapcs. váll. szemben	0		0
94	Rövid lejáratú köt. egyéb rész. visz.-ban lévő váll. szemben	0		0
95	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	21 412		67 134
96	Kötelezettségek értékelési különbözete	0		0
97	Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete	0		0
98	G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK (99-101)	757 025	0	773 417
99	Bevételek passzív időbeli elhatárolása	751 000		768 464
100	Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	6 025		4 953
101	Halasztott bevételek	0		0
102	FORRÁSOK ÖSSZESEN (57+68+72+98)	1 477 047	0	1 478 697

Budapest, 2016. április 15.



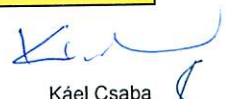
Káel Csaba
vezérigazgató

EREDMÉNYKIMUTATÁS

ezer Ft

	A tétel megnevezése	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	1 351 654		1 314 487
2	Export értékesítés nettó árbevétele	0		0
3	I. Értékesítés nettó árbevétele (01+02)	1 351 654	0	1 314 487
4	Saját termelésű készletek állományváltozása	-65		-45
5	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	114 437		128 421
6	II. Aktivált saját teljesítmények (04+05)	114 372	0	128 376
7	III. Egyéb bevételek	3 390 156		3 586 882
8	Ebből: visszaírt értékvesztés	506	0	21 726
9	Anyagköltség	74 688		56 632
10	Igénybe vett szolgáltatások értéke	2 844 854		2 681 963
11	Egyéb szolgáltatások értéke	38 159		38 420
12	Eladott áruk beszerzési értéke	350	0	328
13	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	220 234		235 729
14	IV. Anyagjellegű ráfordítások (09-13)	3 178 285	0	3 013 072
15	Béreköltség	1 115 002		1 213 422
16	Személyi jellegű egyéb kifizetések	88 647		91 818
17	Béjárulékok	338 022		350 816
18	V. Személyi jellegű ráfordítások (15-17)	1 541 671	0	1 656 056
19	VI. Értékesítéskénti leírás	66 597	0	50 201
20	VII. Egyéb ráfordítások	135 155	0	306 345
21	Ebből: értékvesztés	14 477		2 932
22	A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	-65 526	0	4 071
23	Kapott osztalék és részesedés	0	0	0
24	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
25	Részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége	0	0	0
26	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
27	Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége	0	0	0
28	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
29	Egyéb kapott kamatok és kamatjellegű bevételek	16 154	0	5 430
30	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0
31	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	4 863	0	3 437
32	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
33	VIII. Pénzügyi műveletek bevételei (23+25+27+29+31)	21 017	0	8 867
34	Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése	0	0	0
35	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
36	Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások	523	0	395
37	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0
38	Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése	0	0	0
39	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	9 866		11 994
40	Ebből: értékelési különbözet	0	0	0
41	IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+21)	10 389	0	12 389
42	B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)	10 628	0	-3 522
43	C. SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY (±A ±B)	-54 898	0	549
44	X. Rendkívüli bevételek	242		245
45	XI. Rendkívüli ráfordítások	110		495
46	D. RENDKÍVÜLI EREDMÉNY (X-XI)	132	0	-250
47	E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C ±D)	-54 766	0	299
48	Adófizetési kötelezettség			
49	F. ADÓZOTT EREDMÉNY (±E -XII)	-54 766	0	299
50	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre			
51	Jóváhagyott osztalék, részesedés			
52	G. MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY (±F+22-23)	-54 766	0	299

Budapest, 2016. április 15.


Káel Csaba
vezérigazgató

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

**2015. évi beszámoló
KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLETE**

Budapest, 2016. április 15.



Káel Csaba
vezérigazgató

Általános rész

A Társaság alapadatai

cégnév: Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

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: Az MNV Zrt. helyett és nevében meghatalmazás alapján és megbízottként az Emberi Erőforrások Minisztériuma, 100%

kamarai tagság: nem

előadó-művészeti regisztrációs szám: ESZ/311.

tagság egyéb szervezetben: ECHO (European Concert Hall Organization)
ISPA (International Society for the Performing Arts)

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: 2016.02.05., 2015.12.31-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 könyvvezetés 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 eredménykimutatási 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 e Ft-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 e Ft 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 javaknál, 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 forintba történő átszámítása a Magyar Nemzeti Bank által közzétett, hivatalos devizaárfolyamon 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%

A vezérigazgató és a felügyelő bizottság tagjai tevékenységükért az alábbi járandóságot vették fel:

Megnevezés	Összeg (e Ft)
Összesen	25 966

Munkavállalók bér- és létszámadatai:

Megnevezés	Átlagos statisztikai létszám (fő)	Bérköltség (e Ft)	Személyi jellegű egyéb kiadás (e Ft)
Összesen	194	1 062 302	49 435

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

A Társaságnál könyvvizsgálat kötelező, a könyvvizsgáló által felszámított díj a tárgyévi üzleti évre vonatkozó könyvvizsgálatért: 2 167 e Ft + ÁFA.

A társaság a vezető tisztségviselőknek és a felügyelő bizottság tagjainak sem előleget, sem kölcsönt nem folyósított.

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.

2015. december 31-én az *immateriális javak nettó értéke* 70 755 e Ft. 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 a szellemi termékek felhasználási joga.

2015. december 31-én a vagyoni értékű jogok nettó értéke 950 e Ft.

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. 2015. december 31-én nettó értéke 69 805 e Ft.

Ilyenek jellemzően:

- védjegyek,
- archívum rendszer,
- MÜPA intranet felület.

A vásárolt vagyoni értékű jogokat és szellemi termékeket bekerülési 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. 2015. évi bekerülési értékét (128 421 e Ft) a 2015. évi szolgáltatás közvetlen önköltsége figyelembe vételével határoztuk meg.

Az Archívum rendszerünk fotó archívumból valamint kép- és hangarchívumból áll. A kép- és hangarchívum esetén degresszív leírást alkalmazunk, a felvételek értékesítésének évében az értékesített archívum 100%-át, a nem értékesített 60 %-át terven felüli értékcsökkenéssel írjuk le, azt követő két évben 25-15 %-os leírási kulcsokkal terv szerint értékcsökkentjük.

Immateriális javak növekedése: 128 998 e Ft, ebből 577 e Ft beszerzésből, 128 421 e Ft archívum aktiválásából adódik.

Immateriális javak csökkenése selejtezésből adódik. Selejtezésre került a vagyoni értékű jogok közül a régi szerver szoftverei 13 471 e Ft, a szellemi termékek közül a "Müpart", "Müpart Classic" főcímműve 400 e Ft összegben.

A 2015. december 31-én a tárgyi eszközök nettó értéke: 55 497 e Ft, ebből:

- Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok:	0 e Ft
- Műszaki berendezések, gépek járművek:	14 148 e Ft
- Egyéb berendezések, felszerelések, járművek:	38 637 e Ft
- Beruházások, felújítások:	2 712 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 bekerülési értéken, az esetleges saját előállítású eszközök közvetlen önköltségen kerülnek értékelésre, természetesen mindkét esetben korrigálva az alábbiak szerint elszámolt amortizáció értékével (nettó értéken).

Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok értékében 657 e Ft selejtezésből adódó csökkenés történt.

Műszaki berendezések, gépek, járművek bruttó értékének növekedése 16 836 e Ft, melyek beszerzésekből erednek.

Műszaki berendezések, gépek, járművek bruttó értékének csökkenése 9 505 e Ft, mely selejtezésből ered.

Egyéb berendezések, felszerelések, járművek növekedése: 12 514 e Ft, melyek beszerzésekből erednek.

Egyéb berendezések, felszerelések, járművek csökkenése: 35 964 e Ft, ebből:

- selejtezés miatti csökkenés:	30 180 e Ft
- eladás miatti csökkenés:	5 784 e Ft

2015. évi tervszerinti értékcsökkenés összege 50 201 e Ft, ebből használatba vételkor egy összegben elszámolt értékcsökkenés: 3 052 e Ft, tervszerinti értékcsökkenés 47 149 e Ft.

Terven felüli értékcsökkenés összege 118 225 e Ft, 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, 9 793 e Ft értékben.
- Archivum értékesítése miatt a számviteli politikában rögzítetteknek megfelelően a bekerülési érték 60%-át vezettük át, 65 806 e Ft összegben, a 2015. évben már értékesített felvételek 100%-a került leírásra 18 443 e Ft összegben.
- A Művészetek Palotája 10. születésnapja kapcsán Társaságunk egy, az épület létrejöttét, valamint az elmúlt 10 év során fellépett művészeket, színpadra állított produkciókat bemutató exkluzív könyv kiadását határozta el. A könyv előkészítése során a Társaság feladata volt a felhasználásra kerülő fényképek biztosítása a felhasználáshoz szükséges jogokkal együtt. Ez a feladat két típusú jog megszerzését igényelte: egyrészt a fényképet készítő fotós, másrészt a fényképen szereplő

művész(ek) engedélyét. A fotóművészek engedélyével a Műpa valamennyi esetben rendelkezett, így az további jogi feladatot nem eredményezett. A művész-szerződések azonban számos esetben korlátozták vagy kizárták az egyes képek felhasználását, így azok jogainak megszerzése érdekében egyedi engedélyeket kellett beszerezniük valamennyi érintett személytől. E jogosítási feladat lezárását követően megállapításra került, hogy a művészek a róluk készült fényképek túlnyomó többségének felhasználását nem, vagy csak rendkívül korlátozott feltételek mellett engedélyezték. Az érvek között első sorban nem szakmai / minőségi kifogás állt, hanem az érintett művész jelenlegi művészi image-étől való eltérés, illetve érzelmi jellegű kifogás. Mindezek alapján a fényképtár – noha jelentős eszmei értéket képvisel – piaci értékesítésre csak rendkívül korlátozott mértékben alkalmas, így valós piaci értékkel nem rendelkezik, melynek következtében az archívum értékét 24 183 ezer Ft összegben kiveztük.

2015. évben Társaságunknál tételes leltár készült, amely az eszközök tételenkénti ellenőrzését, illetve 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 2015. évben nem rendelkezett.

B. Forgóeszközök

I. Készletek

Készletek	Nyitó (e Ft)	Dinamikus viszonyszám (%)	Záró (e Ft)
Fenntartási anyagok, irodaszerek, hang-képhordozók	11 787	25,00 %	2 983
Munka-védőruházat, egyéb készlet	0	0,00 %	522
Marketing anyagok	3 758	81,00 %	3 078
Anyagok	15 545	42,00 %	6 583
Befejezetlen termelés és félkész termékek	0	0,00 %	11 238
Késztermékek	709	84,00 %	598
Áruk	312	1008 %	3 144
Készletek összesen:	16 566	130,00 %	21 563

2015. évben a Társaság 1 085 e Ft értékvesztést számolt el. Az elfekvő készletek selejtezése során kivezetésre került 8 537 e Ft összegű, előző években elszámolt értékvesztés. A befejezetlen termelés és félkész termékek a „10 éves a MÜPA” c. kiadvány kapcsán, 11 238 e Ft növekedést eredményezett.

2015. évben az alábbi készletek kerültek selejtezésre:

Készletek selejtezése	Ráfordítás (e Ft)
Késztermékek	64
Irodaszerek	2 066
Munka- és védőruházat, védőeszközök	1 973
Műsorkalauz	3 587
Műsorfüzet	152
MÜPA Magazin	1 288
Szórólap, szóró füzet	172
Műsorhirdető nyomdai anyagok	2 339
Egyéb marketing anyagok	29
Áruk	1 686
BKV jegyek selejtezése	14
Összesen	13 370

2015. évben a leltározás során hiányt nem állapítottuk meg.

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: 1 847 e Ft.

A követelésállomány főbb elemei:

Vevő követelések	Összeg (e Ft)
Belföldi vevők	165 586
Belföldi vevők értékvesztése	- 2 245
- Belföldi vevőkből 2016.02.05-ig befolyt	150 182
Külföldi vevők	6 228
Külföldi vevők értékvesztése	- 4 986
- ebből 2016.02.05-ig befolyt	208
Egyéb vevők (on-line, utalványok vásárlása)	13 099
Összesen	177 682

Követelések elszámolt értékvesztése	Ráfordítás (e Ft)
Medúza Catering Kft.	1 211
Naive Classique & Jazz (FR)	636
Összesen	1 847

Egyéb követelések összege 78 944 e Ft, melyből jelentős a visszaigényelt áfa (35 427 e Ft), az áthúzódó ÁFA (26 299 e Ft), és az adott előleg (11 750 e Ft) összege.

Egyéb követelések	Összeg (e Ft)
Produkcóra adott előleg	4 772
Egyéb adott előlegek	6 978
Munkabér előleg	202
Oktatási költség követelése dolgozótól	40
Egészségbiztosítási ellátás - Táppénz	1 772
Áthúzódó áfa	26 299
Különféle egyéb követelés	47
Óvadékok, kauciók	2 020
NAV SZJA magánszemélyt, kifizetőt terhelő kötelezettség túlfizetés	486
NAV EHO %-os túlfizetés	795
Visszaigényelt áfa	35 427
Szakképzési hozzájárulás túlfizetés	59
Külföldi szállítók	47
Összesen	78 944

III. Értékpapírokkal Társaságunk 2015. évben nem rendelkezett.

IV. Pénzeszközök

Társaságunk a pénzeszközeit a számviteli törvényben előírt értékelési elveknek megfelelően értékelte.

Az év végi pénzeszközök összege: 674 387 e Ft, melyből

- pénztár: 2 874 e Ft,
- bank: 671 513 e Ft.

A devizás bankszámlák és a valuta pénztár értéke a 2015. december 31-i MNB által közzétett devizaárfolyamon átértékelésre kerültek.

C. Aktív időbeli elhatárolások

Megnevezés	Összeg (e Ft)
Bevételek, melyek 2016. évben realizálódtak, de 2015. évet érintik	19 092
Emberi Erőforrások Minisztériumától 2015. évre kapott támogatás összege, mely a 2016. évben folyt be	365 000
Bevételek aktív időbeli elhatárolása összesen	384 092

Megnevezés	Összeg (e Ft)
2016. évi biztosítások	750
2016. évi anyagköltség	31
2016. évi bérleti díj	330
2016. évi internet díj	62
2016. évi produkciós díj	12 091
2016. évi utazási és kiküldetési költség	381
2016. évi egyéb igénybe vett szolgáltatások	1 935
2016. évi külföldi vendégek utazási költsége	197
Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása összesen	15 777

Források értékelése

D. Saját tőke összege 2015. december 31-én: 442 000 e Ft, amelyből:

- Jegyzett tőke összege: 25 000 e Ft
- Tőketartalék: 1 084 760 e Ft
- Eredménytartalék: - 668 059 e Ft
- 2015. évi Mérleg szerinti eredmény: 299 e Ft

E. Céltartalékok

A számviteli törvény 41. § (1) bekezdése szerint, az adózás előtti eredmény terhére, azokra a múltbeli, illetve a folyamatban lévő ügyletekből, szerződésekből származó, harmadik felekkel szembeni fizetési kötelezettségekre, amelyek a mérlegforduló napján valószínű vagy bizonyos, hogy fennállnak, de összegük vagy esedékességük időpontja még bizonytalan, fedezetet biztosítani szükséges.

Megnevezés	Összeg (e Ft)
Várható francia kötelezettség (17.292,00 EUR)	5 415
Várható francia kötelezettség (28.455,63 EUR)	8 910
Vezető tisztségviselőknek fizetendő prémiuma	16 673
Korábbi felvételek jogosítása	40 000
Céltartalékok összesen	70 998

F. Kötelezettségek

I. Hátrasorolt kötelezettségekkel Társaságunk 2015. évben nem rendelkezett.

II. Hosszú lejáratú kötelezettségek év végi értéke: 1 605 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 15 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 2016-ban esedékes törlesztő részletek összege (1.071 e Ft).

III. Rövid lejáratú kötelezettségek év végi értéke: 190 677 e Ft.

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

- Vevőktől kapott előleg:	9 567 e Ft
- Rövid lejáratú hitelek:	1 071 e Ft
- Szállítók:	112 905 e Ft
- Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek:	67 134 e Ft

Szállító kötelezettségek	Összeg (e Ft)
belföldi szállítók	111 068
- ebből 2016.02.05-ig kifizetett	63 510
külföldi szállítók	1 837
- ebből 2016.02.05-ig kifizetett	1 287
Összesen	112 905

A mérlegkészítését követően fent maradó szállítói tartozások barter szerződésekből erednek, mely szerződések 2016. december 31-ig szólnak.

Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	Összeg (e Ft)
SZJA	11
Rehabilitációs hozzájárulás	2 124
Cégautóadó	220
Bér	58
Ajándék utalvány	34 437
Vevői túlfizetések	74
Rövid lejáratú egyéb kötelezettségek	30 210
Összesen	67 134

G. Passzív időbeli elhatárolás

Megnevezés	Összeg (e Ft)
2015. évben eladott jegy- és bérlet bevétel, melyek a 2016. évet érintik	188 381
2015. évben folyósított, 2016. évre szóló támogatás	512 500
ebből: - Emberi Erőforrások Minisztériuma	490 000
- Nemzeti Kulturális Alap	22 500
2015-ben és korábbi években kapott TAO támogatásból tervezett eszközök nettó összegének elhatárolása	67 583
Bevételek passzív időbeli elhatárolása összesen	768 464

Megnevezés	Összeg (e Ft)
2015. évi, 2016-ban terhelt bankköltségek	2 557
2015. évi parkoló használat díja	1 031
2015. évet érintő lízing kamata	24
2015. évet érintő anyagköltség	16
2015. évet érintő bér és járulék összege	1 325
Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása összesen	4 953

Az eszközök (aktívák) és források (passzívák) egyező mérlegfőösszege: 1 478 697 e Ft.

Eredménykimutatáshoz kapcsolódó kiegészítések

Az eredménykimutatás a naptári év (2015.01.01-2015.12.31.) bevételeinek és ráfordításainak forgalmi adatait tartalmazza.

I. Értékesítés nettó árbevétele

A Társaság 2011. évtől közhasznú nonprofit gazdasági társaságként működik. 2015-ben a vállalkozási tevékenységből származó bevétel az összes bevétel 3,85 %-ka.

Értékesítés nettó árbevétele a Társaság főbb tevékenyei szerinti bontásban:

Tevékenységi kör	Árbevétel (e Ft)
Alaptevékenység árbevétele	1 120 314
Vállalkozási tevékenység árbevétele	194 173
Összesen	1 314 487

II. Aktivált saját teljesítmények

Tevékenységi kör	Árbevétel (e Ft)
Saját termelésű készletek állományváltozása	-45
Saját előállítású eszközök aktivált értéke	128 421
Összesen	128 376

III. Egyéb bevételek

Megnevezés	Bevétel (e Ft)
Értékesített tárgyi eszközök	2 510
Káreseménnyel kapcsolatos bevétel	509
Kapott bírság	2 799
Behajthatatlannak minősített és leírt követelések, kapott összegek	189
Kapott támogatások (EMMI, NKA, Filmalap)	3 209 450
Közhasznú adományok	152 257
Szja 1%	71
Készletek visszaírt értékvesztése	8 537
Követelések visszaírt értékvesztése	13 189
Fellelt anyagok	130
TAO támogatások	142 755
Különbféle egyéb bevételek (kerekítés, utalvány maradvány, nyereményjegyek)	54 486
Összesen	3 586 882

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 2015. évre lekötött 427 437 e Ft összegű TAO támogatás összegéből 2015. évre 135 437 e Ft támogatás folyt be, melyből 18 208 e Ft-ot tárgyi eszköz beszerzésre (díszlet, jelmez) fordítottunk. A 2015. évi és előző évi támogatásokból beszerzett eszközökre elszámolt tárgyévi értékcsökkenés 25 527 e Ft, mely összeget elszámoltuk egyéb bevételként.

A saját előállítású eszközök aktivált értéke összesen 128 376 e Ft, mely tartalmazza az Archivum rendszer közvetlen önköltségét 128 421 e Ft, valamint a saját termelésű készletek állományváltozását (-) 45 e Ft.

A Társaság az Alapító által 2015. évre folyósított működési támogatási összeget, 1 700 000 e Ft-ot, valamint a 2015. évi BTF és CAFé programok fedezetéhez biztosított 1 449 200 e Ft-ot maradéktalanul felhasználta, maradványt nem képzett.

Költségek, ráfordítások

A Társaság kiadásainak és ráfordításainak összege 2015. évben: 5 038 558 e Ft.

Az összes kiadáson és ráfordításon belüli megoszlás a következőképpen alakult:

- Anyagjellegű ráfordítások: 59,80%
- Személyi jellegű ráfordítások: 32,87%
- Értékcsökkenés: 0,99%
- Egyéb ráfordítások: 6,08%
- Pénzügyi ráfordítások: 0,25%
- Rendkívüli ráfordítások: 0,01%

IV. Anyagjellegű ráfordítások

Megnevezés	Ráfordítás (e Ft)
Anyagköltség	56 632
Igénybe vett szolgáltatások	2 681 963
- szállítási, raktározási költség	27 059
- bérleti díjak	98 671
- karbantartási költségek	54 386
- marketing költség	387 024
- produkciós költségek	1 916 854
- utazási és kiküldetési költség	7 235
- telefon- és postaköltség	11 842
- könyvvizsgálói díj	2 167
- ügyvédi díj	14 350
- közjegyzői díjak	84
- oktatás, továbbképzési díja	1 216
- céges tréninggel kapcsolatos költségek	13 284
- szaktanácsadás, marketing tanácsadás	92 120
- belsőellenőri díj	4 560
- szövegszerkesztés, lektorálás, szövegírás	22 651
- tolmácsolás, kísérés	5 153
- fordítás	2 299
- pályázati részvételi díjak	394
- munkavédelmi oktatás	4 036
- közvélemény kutatás, felmérés	50
- sajtótermék, online előfizetés díja	334
- webhosting, virtuális szerver, urh frekvencia díj	2 302
- örszolgálat, csatornadíj- Andrásy úti jegypénztár	773

- tagdíjak	3 949
- üzemeltetési költség – Mammút jegypénztár	151
- csatornadíj- PP Center	27
- másolás, spirálozás, nyomtatás	40
- parkolási költség	556
- EKH kártya költsége	689
- formaruha rendelkezésre tartás	2 210
- MÜPA feliratos tárgyak értékesítése utáni jutalék	72
- foglalkozás egészségügyi szolgálat	2 336
- molinócsere, molinószerelés	171
- személygépkocsihoz használt kártyák szolgáltatási díja	18
- utalványok, szép kártya beváltás jutaléka	314
- ajándékutalvány beváltása utáni jutalék	8
- egyéb igénybevett szolgáltatás	2 578

Egyéb szolgáltatások	38 420
Eladott áruk beszerzési értéke (MüPa feliratos áruk, műsorfüzetek)	328
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	235 729
Összesen	3 013 072

V. Személyi jellegű ráfordítások

Tevékenységi kör	Árbevétel (e Ft)
Bérköltség	1 213 422
Személyi jellegű egyéb kifizetések	91 818
Bérfizetések	350 816
Összesen	1 656 056

VI. Értékcsökkenési leírás

Tevékenységi kör	Árbevétel (e Ft)
Terv szerinti értékcsökkenési leírás	47 149
Terv szerinti értékcsökkenési leírás- használatbavételkor egy összegben elszámolt	3 052
Összesen	50 201

VII. Egyéb ráfordítások

Megnevezés	Ráfordítás (e Ft)
Értékesített eszközök könyv sz. értéke	2 323
Önellenőrzési pótlék, késedelmi kamatok	912
Ajándékba adott jegyek, nyereményjegyek	54 001
Készletek, követelések elszámolt értékvesztése	2 932
Terven felüli értékcsökkenés	118 225
Céltartalék képzés	65 583
Behajthatatlan követelés	12 960
Elengedett követelés összege	975
Selejtezés (készlet, tárgyi eszköz)	17 868
Gépjármű adó	101
Egyéb ráfordítás	30 465
Összesen	306 345

VIII. Pénzügyi műveletek bevételei

Pénzügyi műveletek bevételei	Eredménykimutatás szerinti (e Ft)
Bankszámlákra kapott kamat	5 430
Átváltáskori, értékeléskori árfolyam nyereség	3 437
Pénzügyi műveletek bevételei összesen	8 867

IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai

Pénzügyi műveletek ráfordításai	Eredménykimutatás szerinti (e Ft)
Kölcsönök, hitelek fizetendő kamata	395
Átváltáskor, értékeléskori árfolyam veszteség	11 994
Pénzügyi műveletek ráfordításai összesen	12 389

X. Rendkívüli bevételek

Rendkívüli bevételek	Eredménykimutatás szerinti (e Ft)
Adományként kapott tárgyi eszköz	245
Rendkívüli bevételek összesen	245

XI. Rendkívüli ráfordítások

Rendkívüli ráfordítások	Eredménykimutatás szerinti (e Ft)
Adományként kapott tárgyi eszköz	245
Egyéb rendkívüli ráfordítás	250
Rendkívüli ráfordítások összesen	495

Társasági adó levezetése (e Ft)

Adózás előtti eredmény	299
Adózás előtti eredményt csökkentő jogcímek összesen, melyből	-218 421
- Adótörvény szerint figyelembe vett értékcsökkenés	- 200 352
- Behajthatatlanná vált követelés leírásakor a korábbi adóévekben adóalap növelő tételként elszámolt értékvesztés, adóévben visszaírt értékvesztés	-13 189
- Külföldi pénzürtékben fennálló egyes követelések és kötelezettségek értékelésekor megállapított nyereséget eredményező, nem realizált árfolyam különbözet	-3 437
- Egyéb adócsökkentő tétel	- 1 443
Adózás előtti eredményt növelő jogcímek összesen, melyből	279 609
- Várható kötelezettségekre, jövőbeni költségekre képzett céltartalék	65 472
- Számviteli törvény szerint elszámolt értékcsökkenés	200 290
- Adóévben követelésre elszámolt értékvesztés	1 847
- Külföldi pénzürtékben fennálló egyes követelések és kötelezettségek értékelésekor megállapított veszteséget eredményező, nem realizált árfolyam különbözet	11 994
- Önellenzési pótlék	6
Korrigált adózás előtti eredmény	61 487
Felhasználható veszteség előző évekről (718 924 e Ft), ebből 2015. évben felhasználható összeg	30 743
Korrigált Adóalap	30 744
Társasági adó 10%	3 074
Adókedvezmény	-237
Közhasznú tevékenységre jutó adó adómentes rész	-2 837
Fizetendő társasági adó	0

Mutatószámok

A következőkben a mérlegből számolható mutatókat ismertetjük:

- Tartós befektetések az összes eszköz arányában

$$\frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}} = \frac{\text{A sor}}{\text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}} = 8,54 \%$$

- Forgóeszközök az összes eszköz arányában

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}} = \frac{\text{B sor}}{\text{A sor} + \text{B sor} + \text{C sor}} = 64,42 \%$$

- Tőkeszerkezet (saját vagyon az összes forrás arányában)

$$\frac{\text{Saját vagyon}}{\text{Összes forrás}} = \frac{\text{D sor}}{\text{D sor} + \text{E sor} + \text{F sor} + \text{G sor}} = 29,89 \%$$

- Hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a tartós forrásokban

$$\frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Saját vagyon} + \text{hosszú lejáratú köt.}} = \frac{\text{F/II sor}}{\text{D sor} + \text{F/II sor}} = 0,36 \%$$

- Működő tőke az összes forrás arányában

$$\frac{\text{Működő tőke}}{\text{Összes forrás}} = \frac{\text{B sor} + \text{C sor} - \text{F/III sor}}{(\text{D} + \text{E} + \text{F} + \text{G}) \text{ sor}} = 82,53 \%$$

- Működő tőke

Forgóeszközök	+B sor	
Aktív időbeli elhatárolások +	+C sor	= 1.161.768 e Ft
Rövid lejáratú kötelezettségek -	- F/ III sor	

- Saját vagyon a befektetett eszközök arányában

Saját vagyon	D sor	
	=	= 350,09 %
Befektetett eszközök	A sor	

- Tartós forrás a befektetett eszközök arányában

Saját vagyon +	D sor	
Hosszú lejáratú kötelezettségek	+F/II sor	
	=	= 351,36 %
Befektetett eszközök	A sor	

- Pénzeszközök a rövid lejáratú kötelezettségek arányában

Pénzeszközök	B/IV sor	
	=	= 353,68 %
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	
	=	= 382,79 %
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	
	=	= 140,28 %
Rövid lejáratú kötelezettségek +	+F/III sor	
Passzív időbeli elhatárolások	+G sor	

- Likviditási mutató

$$\frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}} = \frac{\text{B sor}}{\text{F III+G sor}} = 98,81 \%$$

Melléklet:

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

Cash flow- kimutatás

adatok eFt-ban

	2 014	2 015
I. Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Működési cash flow, 1-13. sorok)	561 457	- 165 832
1. Adózás előtti eredmény	- 54 766	299
2. Elszámolt amortizáció	163 624	186 482
3. Elszámolt értékvesztés és visszairás	13 971	- 17 122
4. Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	5 445	65 472
5. Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	-	187
6. Szállítói kötelezettség változása	71 005	- 125 628
7. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek változása	6 375	46 914
8. Passzív időbeli elhatárolások változása	429 572	16 392
9. Vevőkövetelés változása	- 27 191	5 019
10. Forgóeszközök vevő és pénzeszk. nélk. változása	- 55 835	21 563
11. Aktív időbeli elhatárolások változása	9 257	- 365 410
12. Fizetett adó (nyereség után)	-	-
13. Fizetett osztalék, részesedés	-	-
II. Befektetési tev.-ből származó pénzeszköz-változás (Befektetési cash flow 14-16 sorok)	-152 222	- 155 276
14. Befektetett eszközök beszerzése	- 156 247	- 161 060
15. Befektetett eszközök eladása	4 025	5 784
16. Kapott osztalék	-	-
III. Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz változás (Finanszírozási cash flow 17-27. sorok)	2 670	- 1 882
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	- 1 525	- 1 882
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)	411 905	- 322 990
Nyitó pénzeszköz	585 472	997 377
Záró pénzeszköz	997 377	674 387
Változás	411 905	- 322 990

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

2015. évi

KÖZHASZNÚSÁGI MELLÉKLETE

Budapest, 2016. április 15.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'K' followed by a series of loops and a final flourish.

Káel Csaba
vezérigazgató

1. A közhasznú szervezet alapadatai

cégnév: Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
rövid név: Müpa Budapest Nonprofit Kft
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: Az MNV Zrt. helyett és nevében meghatalmazás alapján és megbízottként 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 2015. december 31-én érvényes Alapító Okirat szerint a Müpa Budapest Nonprofit Kft. közhasznú tevékenysége a kulturális tevékenység, amely megegyezik a Társaság alapcél szerinti tevékenységével.

A közhasznú tevékenység célcsoportja:

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

A közhasznú tevékenységben résztvevők/közreműködők száma:

A Társaság 2015. évi átlagos statisztikai állományi létszáma 194 fő.

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

Vállalkozási tevékenysége 2015. 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 Müpa számára a 2015-ös jubileumi év több szempontból is kiemelkedő volt. Nem mindennapi programsorozattal ünnepelte 10. évadát, melynek csúcspontja a március 14-15. születésnapi hétvége volt. Az új hangversenyévad kezdetével pedig a Társaság nevet is változtatott: 2015 augusztusától hivatalosan is Müpa Budapest az intézmény neve.

A 2015-ös év szakmai sikerekben gazdag volt, nemzetközi együttműködések, új fesztivál, számos hazai és külföldi világsztár fellépése jellemezte az évet.

A Müpa a 2014-2015-ös évre nagyjából elérte befogadóképességének ideális határát; az évi saját rendezésű színpadi produkciók száma már nem igazán növelhető tovább az adott keretek között (a nem színpadi besorolású gyerek- és ifjúsági foglalkozásokra ez nem vonatkozik), ennek megfelelően a saját rendezvények látogatószáma is korlátozott mértékben tud csak emelkedni.

Partneri kapcsolataink tovább erősödtek a hazai és a nemzetközi kulturális élet meghatározó szereplőivel. A Nemzeti Filharmonikus Zenekarral és a Budapesti Fesztiválzenekarral folytattuk közös rendezvényeinket, sorozatainkat, illetve meghatározó partnerintézményekkel - Magyar Állami Operaház, Liszt Ferenc Zeneakadémia, Kodály Központ Pécs – is tovább erősítettük az együttműködést. A határokon túl a szakmai szervezeti kapcsolatrendszerünk mellett (ECHO) külföldi intézményekkel közös koprodukciók (Neue Oper Wien, Litván Nemzeti Opera) erősítették a Müpa nemzetközi hírnevét.

Annak érdekében, hogy a minőségi kultúra egyre több nézőhöz juthasson el, ebben az évben is komoly lépéseket tettünk: 2015 elején elindult a Müpa webrádió két csatornával (Müpa Symphony és Müpa Easy), bővítettük elő webcast közvetítéseinket, valamint újszerű program-összeállítással céloztuk meg a fiatalabb korosztályt.

A Müpa programkínálata a többi európai kulturális központhoz viszonyítva a tíz különféle műfajban kínált produkciói révén igen széles spektrumot ölel fel. Világszínvonalú komolyzenei, jazz, könnyű és világzenei előadásaink, valamint tánc és népzenei programjaink mellett a filmkülönlegességeket interaktív beszélgetésekkel és vitákkal fűszerező MüpaMozi filmklub, a kortárs magyar irodalom legnagyobbjait felvonultató sorozatunk, a Literárium vagy a nemzetközi szinten is egyedülálló és egyre népszerűbb újcirkusz előadásaink révén is egyre több új vendéget köszönthettünk, bízva abban, hogy ők, a következő években intézményünk visszatérő, rendszeres látogatóivá válnak.

Nemzetközi viszonylatban 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 szervezett keretek között tud saját szerkesztésű kulturális műsorkínálatot nyújtani a közszolgálati médiumoknak. Az *MR2 Akusztik+* és *MR2 Szimfonik+ a Műpából* címmel a hazai minőségi könnyűzene kiemelkedő előadóival új műsorokat is létrehoz a két intézmény, melyek rendszeresen láthatók a közszolgálati csatornákon.

Produkciónak számokban

A Műpa a megnyitása utáni első 6 évben, évről évre növekvő számú rendezvénynek adott otthont. Nincs még egy kulturális intézmény Magyarországon, amely hasonló mennyiségű rendezvényt valósítana meg évente.

2011-ben a tendencia sajnos csökkenőre fordult, a drasztikus költségvetési elvonások miatt az intézmény már 2010-ben kénytelen volt újra tervezni a 2011-es évadát. A 2012. évtől ismét emelkedni kezdett az előadásszám, a 2014-es évben pedig sikerült a 2012-es és 2013-as értékeket is jóval felülmúlni, valamint az eddigi rekordnak számító 2010-es értékeket megközelíteni. A 2015-ös évre a Műpa elérte évi optimális saját rendezvényszámát, melyet tovább növelni már nem igazán lehet és a biztonságos, körültekintő megvalósítás érdekében nem is célszerű.

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

Az intézmény megnyitása óta egyre növekvő számban rendez saját fejlesztésű és szervezésű produkciókat, amelyeket akár másodlagos piacokon is értékesíteni tud. A saját produkciók mellett partnereivel közösen hazai és nemzetközi koprodukciókkal is színesíti a palettát.

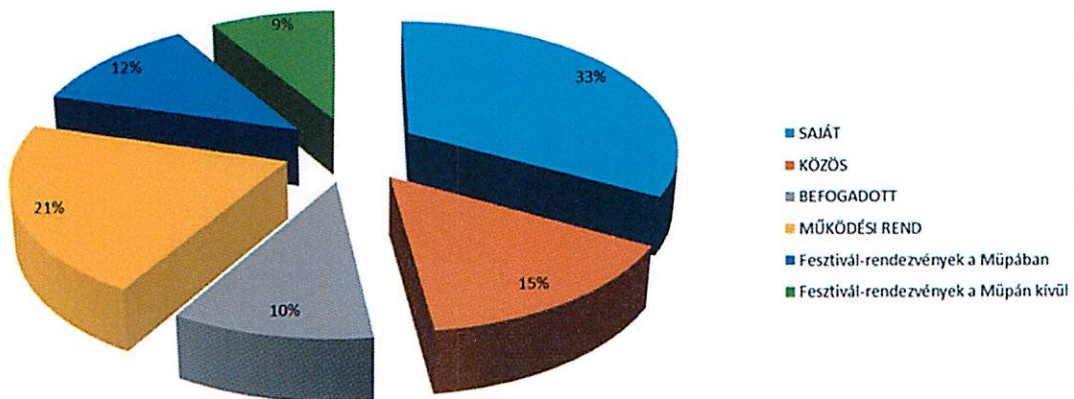
A kulturális jellegű események mellett az intézmény, mint Magyarország egyik legexkluzívabb rendezvényhelyszíne, számos üzleti jellegű eseménynek is otthont ad.

Egyedülálló módon a Műpa szinte valamennyi előadó-művészeti ágban képviselteti magát, műfaji változatosságot biztosítva nézői számára.

A Műpában megvalósuló rendezvényeket az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

a) A **rendező / szervező kiléte 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. Mivel 2014-től kezdve a Műpa a két nagy kulturális fesztivál (Budapesti Tavasz Fesztivál, CAFé Budapest) egyik fő szervezője és helyszíne, a fesztiválok keretében zajló rendezvényeket külön tüntetjük fel.

KULTURÁLIS SZÍNPADI RENDEZVÉNYEK 2015



A Műpában megvalósuló kulturális színpadi rendezvények (azaz nagyrészt a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban zajló rendezvények) legnagyobb hányadát - ahogy a fenti diagram mutatja - a Műpa saját illetve a fesztiválok keretében szervezett produkciói teszik ki.

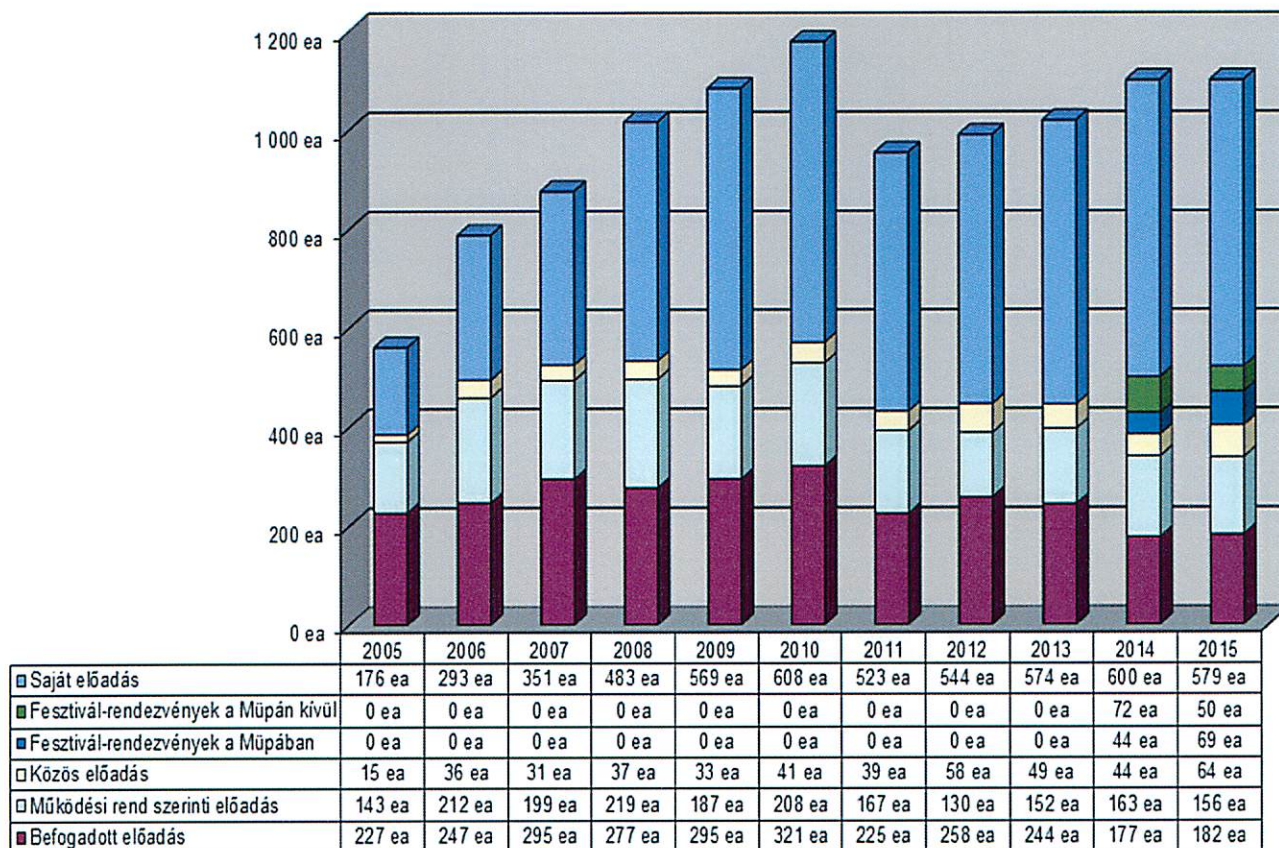
A 2014-es évhez viszonyítva 2015-ben jelentősen, 6%-kal nőtt a közös, azaz koprodukcióban megvalósult rendezvények aránya.

Az üzleti tervben is említett módon a működési rend szerinti előadások a jelenlegi tartalmat tekintve a termék foglaltságát – elsősorban a Fesztivál Színházét – nagymértékben terhelik.

A saját produkciók kiemelt szerepet játszottak a 2015-es évben a Műpa hazai és nemzetközi jó hírnevének erősítésében, ezek a rendezvények már a 2014-es év folyamán bevezetett produkciós szemlélet jegyében születtek. Ennek lényege, hogy a produkciók létrehozásának pillanatától kezdve egy komplex, a másodlagos értékesítési lehetőségeket, továbbjátszási, nemzetközi vagy hazai turnélehetőségeket és azok szempontjait figyelembevevő szervezési és alkotási folyamat került a programalkotás középpontjába.

A saját fejlesztésű, rendezésű produkciók adják és alakítják igazán a Műpa jellegét, biztosítják kulturális kínálatának egyediségét.

Előadásszámok statisztikája a rendező/szervező kiléte szerint 2005 – 2015 között:



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

A 2011. évi mélyponthoz képest 2012. évben már jelentős emelkedést mutat az összes rendezvény száma, a 2013. évben az össz-előadásszám a 2012. évhez képest 3%-kal emelkedett, 2014-ben pedig az előző évhez képest 8%-kal több rendezvény valósult meg a Műpában, ami elsősorban a két nagy fesztiválnak, a Budapesti Tavasz Fesztiválnak és a CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztiválnak köszönhető.

A fenti diagramban a Műpa szervezésében 2014-től megvalósuló jelentős számú fesztiválos (CAFe, BTF) rendezvényeket nem saját rendezvényként, hanem külön soron, fesztivál-rendezvényként tüntettük fel.

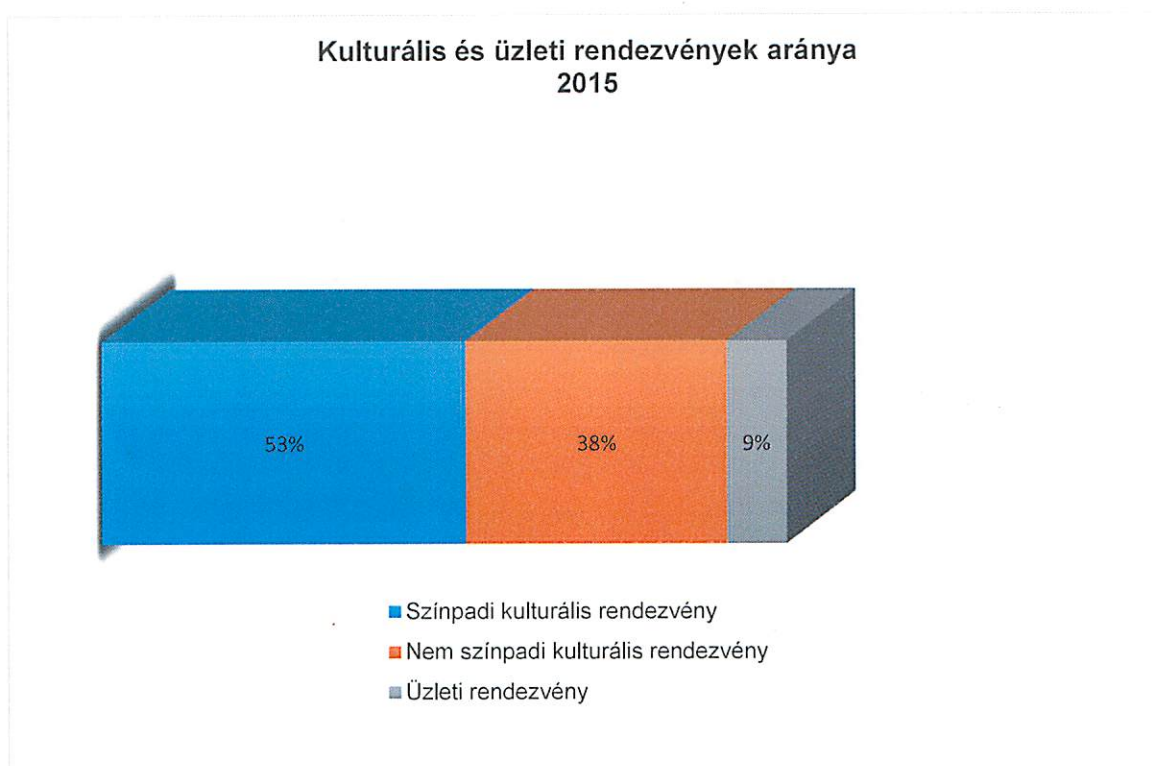
Ahogy a fenti számok mutatják, 2015-ben az együttműködésekre való törekvés eredményeként jelentősen nőtt a közös, koprodukciós partnerekkel megvalósult produkciók száma (45%-kal a 2014-es évhez képest), ennek következtében minimálisan csökkent a saját előadások száma, de összességében a rendezvényszám a Műpa szervezésében zajló fesztiválos rendezvényekkel kiegészítve majdnem pontosan megegyezik a 2014-es rendezvényszámmal.

A saját rendezésű programok mutatójának emelkedése a korábbi években elsősorban a családi és ifjúsági programok számának dinamikus növekedéséből adódott, a 2013-15-ös időszakban pedig az újonnan bevezetett népszerű műfajoknak (újcirkus, Literárium, MET, MűpaMozi), az új fesztiváloknak és sorozatoknak (Régizene Fesztivál, Bábel-est), valamint a megnövekedett számú nemzetközi koprodukciónak volt köszönhető.

b) A másik csoportosítási lehetőség a **rendezvények jellege szerinti** kimutatás. A Műpa kulturális rendezvények mellett üzleti rendezvényeknek is helyet ad. Az összes kulturális rendezvényen belül megkülönböztetünk **kulturális színpadi** (a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósuló), illetve **kulturális nem színpadi** (a többi rendezvényteremben vagy közönségforgalmi területen megvalósuló) rendezvényeket.

A nem színpadi jellegű események jelentős hányadát teszik ki az üzleti jellegű események; a Műpa az évek során Budapest egyik keresett rendezvényhelyszínévé vált. Ezen rendezvények sok esetben kapcsolódnak meglévő kulturális programokhoz.

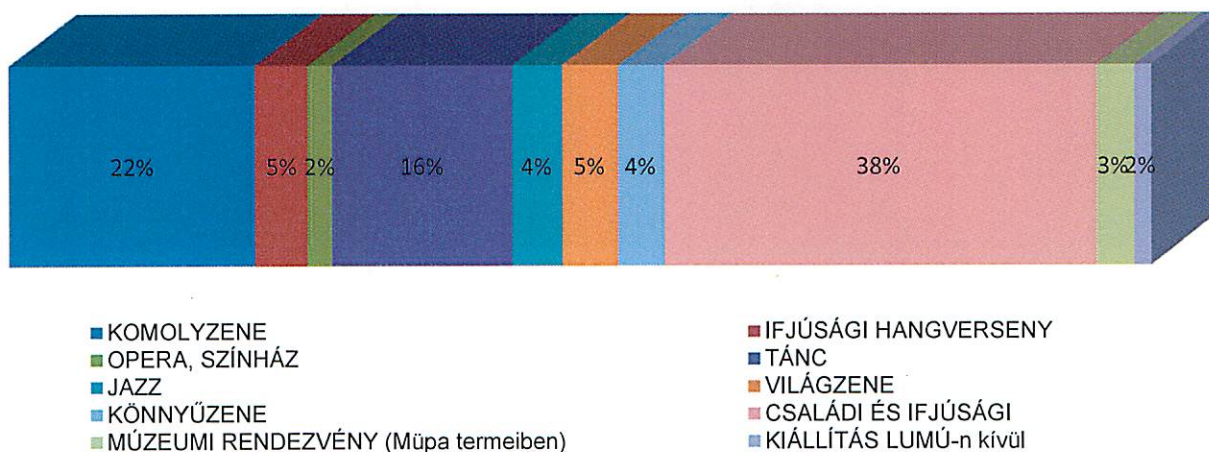
Mindezek mellett fontos hangsúlyozni, hogy a kulturális színpadi rendezvények aránya az utóbbi években folyamatosan növekvő tendenciát mutat, a 2015-ös arány a 2014. évhez képest majdnem 7%-kal növekedett. Ez a jelenség a ház egyre sűrűbb és intenzívebb kulturális programkínálatát jelzi.



c) A kulturális rendezvények esetében a legfontosabb csoportosítás a **műfaj szerinti megoszlás**. A Műpa műfaji értelemben rendkívül széles palettát kínál nézőinek, az általunk megkülönböztetett műfajok közötti határvonal sokszor nehezen húzható meg.

A lenti ábra mutatja a kulturális rendezvények műfaji megoszlását a 2015-ös évben:

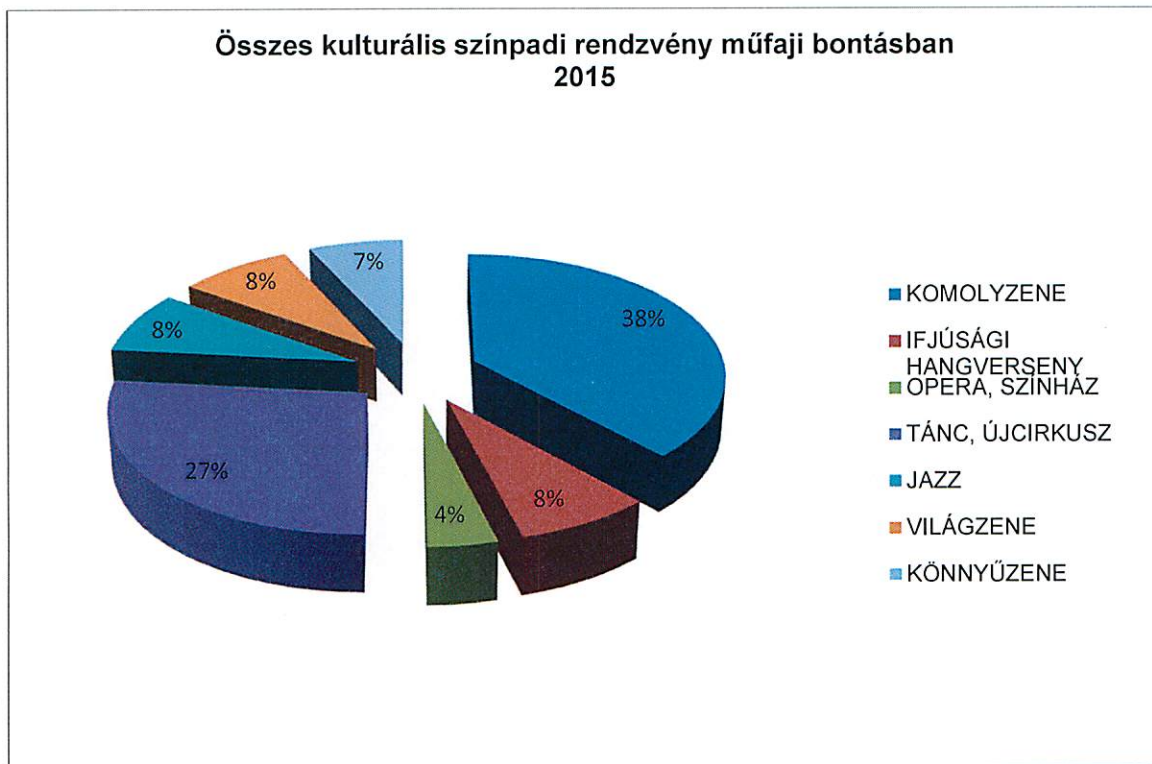
**Kulturális rendezvények műfaji megoszlása
2015**



Látható, hogy az előző évekhez hasonlóan az összes kulturális rendezvény legnagyobb százalékát a rengeteg ingyenes családi és ifjúsági program teszi ki (ezek jelentős hányada nem színpadi előadás, hanem foglalkozás), majd ezt követik a komolyzenei programok és az ifjúsági hangversenyek (színpadi, belépőjegyes).

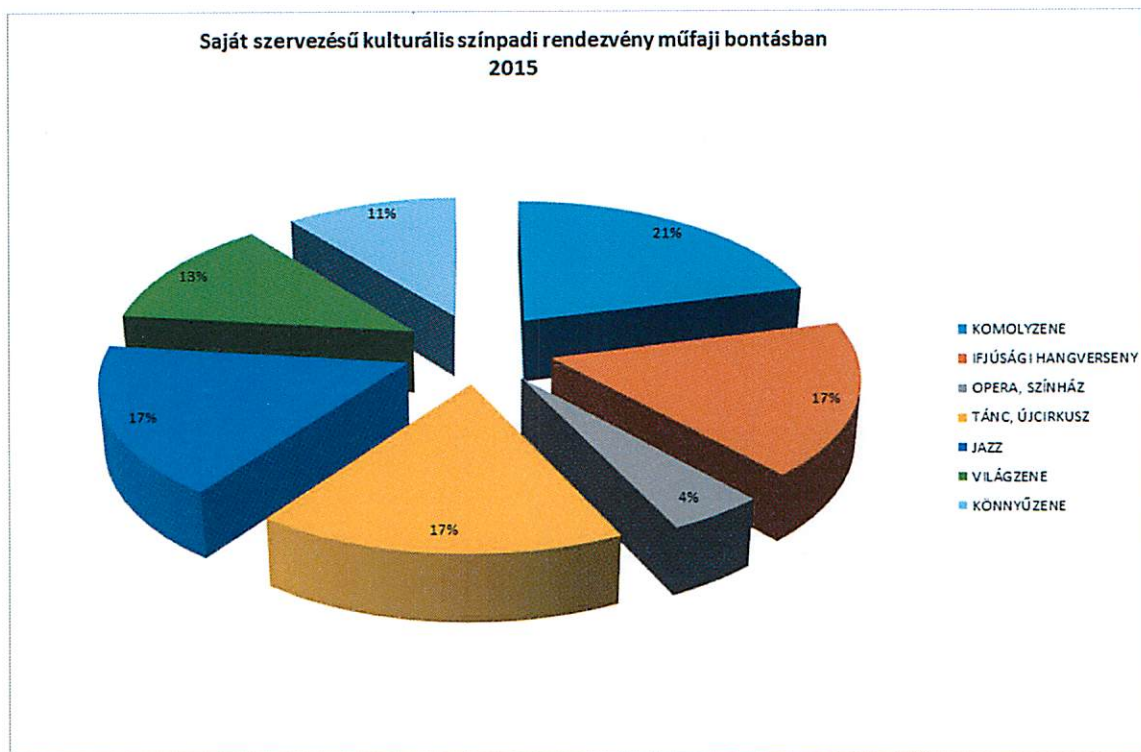
A tánc műfaj előadásainak jelentős részét (kb. 90%-át) 2013-ig a Nemzeti Táncszínház előadásai adták, akik a Működési Rend szerint évi 100 játszási nappal rendelkeznek a Fesztivál Színházban. A 2013-as évtől kezdődően azonban a szintén ebbe a kategóriába sorolt, a Müpa által újonnan bevezetett műfaj,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

Az alábbi diagram a Műpában megvalósuló **összes** – tehát saját, fesztiválos, közös, befogadott és működési rend szerinti – **kulturális színpadi** (azaz a Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósult) rendezvény műfaji megoszlását tartalmazza a 2015-es évre:



A Műpában megvalósuló programok legnagyobb hányadát az előző évekhez hasonlóan és a Műpa egyik alapfeladatának megfelelően a komolyzene teszi ki. A 2014-es évhez képest csupán 1-2%-os eltérés mutatkozik az egyes műfajok százalékos arányában.

A Müpa saját szervezésű kulturális színpadi rendezvényeinek műfaji megoszlása a következőképpen alakult a 2015-es évben (ez esetben a Müpa szervezésében zajló fesztiválos programokat nem tartalmazza a statisztika):



Látható, hogy itt is a komolyzene kapja a legnagyobb szerepet, ezt követik az ifjúsági hangversenyek, a tánc-újcirkusz produkciók és a jazz programok.

A **kulturális nem színpadi** rendezvényeink nagy részét – melyeket a fenti diagram nem tartalmaz - a fiatal generáció beavatását és a zenei ismeretterjesztést szolgáló ingyenes családi és ifjúsági programok teszik ki. A Müpa kiemelten fontos szerepet vállal a jövő kultúra iránt fogékony nemzedékének kinevelésében, ezzel kulturális, oktatási feladatokat is magára vállalva. A jövő koncert- és előadás-látogató közönségének biztosítása érdekében interaktív, színes, változatos és szinte valamennyi fiatal korosztály számára egyedi, korosztályhoz igazított programokat dolgoz ki.

Szakmai munka, a 2015-ös év legnagyobb szakmai sikerei, eredményei műfajonként

Komolyzene

A komolyzene műfaja – beleértve az operát, a zenés színházat és az orgonakoncerteket is – képviselteti magát továbbra is a legnagyobb arányban a Műpa saját szervezésű rendezvényei között.

Az éves- és általános stratégiai céljainknak megfelelően 2015-ben is törekedtünk nemzetközi élvonalba tartozó művészek és együttesek meghívására, magas színvonalú produkciók színpadra állítására. A 2015-ös év a tizedik jubileum jegyében telt különleges produkciókkal és egy egyedülálló születésnap-i hétvégével: 2015. március 14-15-én a Műpa első tíz évének meghatározó közreműködői léptek színpadra minden műfajt képviselve, reggeltől estig színes programot kínálva a közönségnek. A kétnapos koncert-maratonon több mint 13.000 néző fordult meg.

A 2015-ös év immár hagyományosan újévi koncerttel indult: Haydn: A teremtés című oratóriumát Fischer Ádám vezényelte, az előadáson az Osztrák–Magyar Haydn Zenekar, a Purcell Kórus valamint híres magyar és külföldi szólisták – Annette Dasch, Eric Stoklossa, Sebestyén Miklós – működtek közre.

Január közepén a világhírű orosz karmester, Vladimir Jurowski és A Felvilágosodás Korának Zenekara adott nagyszerű koncertet. A hónap végén első alkalommal került megrendezésre a Régizene Fesztivál, nem kisebb sztárvendéggel, mint Philippe Herreweghe és együttese, a Collegium Vocale Gent Énekkara és Zenekara. A karmester és együttese nem csupán a fesztivál nyitókoncertjén működtek közre, de Vashegyi György együtteseivel közös koncertet is adtak több napos próbafolyamatot követően. A közönség örömeire néhány próba az érdeklődők számára is látogatható volt. Emellett a külföldi művészek kamarakoncerteket adtak az Üvegteremben, valamint a Zeneakadémia hallgatóinak mesterkurzusokat tartottak. A Műpa első Régizene Fesztiválja nagy sikert aratott, az elkövetkezendő évek során további nemzetközi együttműködéseket tervezünk megvalósítani a fesztivál keretében.

Az év során vendégünk volt többek között Julia Fischer és a Szentpétervári Filharmonikus Zenekar, Herbert Blomstedt és a Bécsi Filharmonikusok, a kiváló operaénekesnő Anja Harteros, Sol Gabetta és az Orchestre de Paris, Jiří Bělohlávek és a Cseh Filharmonikusok, valamint a Wiener Kammerensemble.

Az Évad Művésze, Ránki György, és az Évad Együttese, az Amadinda Ütőegyüttes három-három, különleges összeállítású koncerttel színesítette a Műpa programajánlatát.

Bach 330. születésnapját rendhagyó módon ünnepeltük: március 21-22-én egész napos orgona-maratont rendeztük, 24 óra alatt elhangzott Bach valamennyi orgonakompozíciója. Az éjjeli koncerteket fényjáték kísérte, a szokatlan időpont ellenére éjjel is több százan hallgatták az előadásokat. A rendezvény hatalmas sikert aratott, közel 7000 néző volt kíváncsi az orgonakoncertekre egy nap alatt.

Operabemutatókban is bővelkedett az év: az NFZ-vel és BFZ-vel közösen létrehozott operabemutatók mellett (ld. következő fejezet) márciusban Händel ritkán elhangzó operája, a Nagy Sándor ünnepe bemutatóját, a Wagner-napokon pedig A bolygó hollandi premierjét ünnepeltük. Novemberben Monteverdi: Poppea megkoronázása című operáját mutattuk be a

Fesztivál Színházban az Orfeo Zenekar valamint kiváló külföldi és magyar szólisták közreműködésével.

Februárban egy operettet, Offenbach: Orfeusz az Alvilágban című művét mutattuk be a Budafoki Dohnányi Zenekarral közös rendezésben a Müpa színpadán.

A kóruszene is hangsúlyos szerepet kapott az év során: a Müpa karácsonyi orgonakoncertjén a híres St. Florian Sängerknaben működött közre. A pünkösdi hosszú hétvégén pedig a Müpa és az Interkultur Hungária Nonprofit Kft. közös rendezésében háromnapos, nagyszabású kórusfesztiválnak adott otthont az épület. Az 1. Budapesti Nemzetközi Kórusünnepen több mint 1100 kórusénekes, 47 énekkar és számos egyéni énekes vett részt a világ minden tájáról, Kongótól Norvégiáig, Amerikától Kazahsztánig.

Koprodukciók:

A **Budapesti Fesztiválzenekarral** közösen 2015 januárjában ismét megrendeztük a már hagyománnyá vált komolyzenei maratont, ezúttal Stravinsky munkássága állt a középpontban. Márciusban a Müpa és a BFZ koprodukciójában került bemutatásra Mozart Varázsfuvolája félig szcenírozott verzióban, Fischer Iván rendezésében. A produkció a három Műpás előadás után külföldön, Abu Dhabiban is nagy sikert aratott.

Szeptember közepén szintén közös rendezésben harmadik alkalommal valósult meg az európai kultúrát és identitást középpontba helyező „*Bridging Europe – Európai Hidak Fesztivál*”, melynek ez évben Ausztria volt a vendége. Az Osztrák Kulturális Fórum támogatásával megvalósult fesztivál sok látogatót vonzott, igyekeztünk az osztrák kultúra minél szélesebb szeletét bemutatni a közönségnek: a Fesztiválzenekar komolyzenei koncertjein kívül kiállítás (Mosonyi Mihály), jazz, könnyűzenei és világzenei produkciók, Thomas Bernhard munkásságát bemutató irodalmi est, valamint egy erre az alkalomra osztrák-magyar koprodukcióban létrehozott táncelőadás (*Kokoschka babája*) és filmvetítés alkotta a programot.

A **Nemzeti Filharmonikus Zenekarral** szintén folytatódott az együttműködés: a több éve zajló Strauss-sorozat keretében a szerző két egyfelvonásos operája, a *Daphne* és *A béke napja* került bemutatásra október elején.

Karácsonykor a már szokásos *Diótörő* előadással (a Budapest Bábszínház koreográfiája) vártuk a gyerekeket és a szüleiket. Ez évben az eddigieknél is nagyobb érdeklődés miatt négy telt házas előadást tartottunk.

Külföldi koprodukciók:

Kína: a Müpa 2013 óta ápol kapcsolatokat a kínai előadó-művészeti intézményrendszerrel, a két legnagyobb városban (Peking és Sanghaj) építettünk ki kitűnő kapcsolatokat. Testvérintézményként Pekingben a Nemzeti Előadóművészeti 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.

Jelenleg tárgyalások zajlanak egy közös operettbemutatóról a 2017-es évben (Lehár: *A mosoly országa*).

Ennél sokkal közelebbi és konkrétabb terv a „Magyar Kulturális Évad” a Shanghai International Arts Festivalon 2016 novemberében, amit már 2015 folyamán elkezdtünk egyeztetni. Erről a megjelenésről és a tervezett produkciókról a Shanghai Fesztivál szervezőivel Memorandumot írtunk alá 2015 májusában.

A 2014-es sikeres rendezvény után 2015 elején ismét megrendezésre került a Műpában a *Nagy kínai újévi koncert*, melyen a kínai követség képviselői és kínai partnereink is részt vettek.

Neue Oper Wien: A 2014-es nagysikerű bemutatót követően (Eötvös: *Paradise reloaded*) további együttműködések vannak tervben, 2015-ben a Neue Oper Wiennel közös bemutató a CAFe Budapest keretében valósult meg (Sosztakovics: *Az orr*).

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

A darab 2015. március 28-án hangzott el félig szcenírozott változatban a Műpa színpadán, az Orfeo Zenekar és a Purcell Kórus közreműködésével, nemzetközi szólistagárdával, hatalmas sikert aratva.

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 turné egyik állomása Budapest. A 2015-es év során négy tehetséges külföldi fiatal adott koncertet a Műpában.

A Budapesti Wagner-napok már-már kultikus eseménnyé nőtte ki magát az elmúlt tíz év során, s kétségkívül a Műpa egyik külföldön is ismert presztízisprojektjévé vált. 2015-ben a hagyományos Ring-tetralógián kívül egy új premiert is ünnepeltünk: Kovalik Balázs rendezésében először hangzott el Wagner: *A bolygó hollandi* című operája a Műpában.

Az előadások ez évben is hatalmas sikert arattak, a hazai nézők mellett nagy számban érkeztek külföldi látogatók és kritikusok is.

Szimfonikus Felfedezések

A 2011-ben megreformált **Szimfonikus felfedezések** sorozatunk 2015. évi 6 hangversenyén több vidéki zenekar is lehetőséget kapott a bemutatkozásra – Savaria Szimfonikus Zenekar Szombathely, a Győri Filharmonikus Zenekar, Kodály Filharmonikusok Debrecen, Miskolci Szimfonikus Zenekar, Pannon Filharmonikusok - fiatal, verseny-győztes szólisták partnereként.

Családi és ifjúsági programok

A Családi és ifjúsági programok változatlanul nagy hangsúlyt kaptak a Műpa programkínálatában 2015-ben is. Rendkívül változatos, sokszínű programmal vártuk a gyerekeket és családokat, szinte minden előadás teltházas volt, a nagy érdeklődésre való tekintettel igyekeztünk növelni az előadásszámokat.

A 2014-ben átalakított, s azóta új koncepcióval futó *Matinékoncertek* (8-14 éves célkorosztály) továbbra is 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 keresett program, olyannyira, hogy a lehetőségekhez mérten több előadást terveztünk be, hogy kielégítsük az igényeket.

A Zászlóterben, Üvegteremben és 2015-től kezdve az együttműködés keretében időnként a Ludwig Múzeum kiállítóterében folytatódtak a Zeneakadémia hallgatóinak közreműködésével az ingyenes délutáni *Hangulatkoncertek* (heti három alkalommal), ill. a vasárnapi, szintén ingyenes, minden hétfőgőn rengeteg látogatót vonzó *Cifra Palota* családi program.

Jazz

A Müpa jazz-programja 2015-ben is a háromnapos *Jazz Showcase* fesztivállal indult; ez alkalommal fiatal magyar tehetségeken kívül holland és belga jazzművészek kaptak lehetőséget a bemutatkozásra szakmai meghívottak és managerek előtt.

A *Jazzlegendák* sorozat keretében igazi világsztárok látogattak a Müpába: februárban a tízszeres Grammy-díjas trombitaművész, Arturo Sandoval adott fantasztikus hangulatú koncertet, majd ősszel Chick Corea & The Vigil és a Steve Gadd Band lépett színpadra telt ház előtt. Októberben koncerttel ünnepeltük a hazai dixie emblemikus alakjának, Benkó Sándornak 75. születésnapját.

Folytatódtak a *Jazzműhely* előadások is, ahol magyar jazz-zenészek nemzetközi híré külföldi vendégművészekkel muzsikáltak együtt, így pl. Szakcsi Lakatos Róbert és Bolla Gábor Robert Hurst valamint Gregory Hutchinson partnereként, Borlai Gergő pedig Nguyễn Lê-vel, Eivind Aarsettel és Gustaf Hielmmele lépett színpadra. A sorozat keretében bemutatkozott továbbá a Kaltenecker Zsolt vezetésével a Special Providence, valamint a Balázs Elemér Group.

A 2014-es premier után a Müpa 2015-ben ismét csatlakozott az április 30-i *Nemzetközi Jazznaphoz*, melyet délutántól késő estig tartó ingyenes jazz koncertekkel ünnepeltünk az Átriumban.

A *Jazztavasz* 2015-ben az énekesek körül forgott: Gregory Porter sajnálatos koncertlemondása után sikerült a New York Voices Énekegyüttest megnyerni közreműködőként, akik a Fekete Kovács Kornél vezette Modern Art Orchestra kíséretével énekeltek. A Fesztivál Színházban Nathalie Williams, valamint Nina Simone lánya, Lisa Simone mutatkozott be.

A Müpa szokásos évadnyitó fesztiválja, a New Orleans Swing idén is három telt házas előadással indította a koncertszezon: Náray Erika és Szűcs Gabi koncertjei mellett a jubiláló Bohém Ragtime Jazz Band szórakoztatta a közönséget sztárvendégével, a New York-i jazzélet egyik legkiválóbb swing- és klasszikus jazz-énekesnőjével, Catherine Russellel.

Különleges, nem szokványos jazzprodukciók is teret kaptak a Müpában: a Fred Frith Trio és Hauschka koncertjén preparált zongora is helyet kapott, az avantgárd és a free jazz emblemikus képviselője, Anthony Braxton koncertje előtt workshopot is tartott az érdeklődőknek, csakúgy, mint a világhírű örmény jazz-zongorista, Tigran Hamasyan.

Világzene

Rendkívül színes, változatos világzenei programkínálat jellemezte az elmúlt évet. A hagyományos januári *Népzene ünnepe* gálakoncerttel indult az év, kiváló magyar népzenei és világzenei fellépők részvételével. Az esti koncertet napközben kísérőprogramok - gyerekprogramok és táncház - egészítették ki.

A világszerte nagy sikereket elért, WOMEX-díjas fiatal világzene együttes, a Söndörgő felejthetetlen koncertet adott a bosnyák Mostar Sevdah Reunion együttessele. 'Selymeim' címmel májusban új sorozatot indítottunk, melynek keretében egy-egy kiváló, egzotikus énekesnőt lát vendégül Palya Bea, az est háziasszonya. A sorozat nyitó koncertjén *Çiğdem Aslan, isztambuli kurd énekesnő volt a meghívott.*

Az év során szinte az egész világ zenéje hallható volt a Műpa színpadán: Afrika zenéjét hozta el a Műpába és a koncert előtt workshopot is tartott *Bassekou Kouyate*; ősszel mutatkozott be Magyarországon először a fiatal libanoni énekesnő, *Yamine Hamdan*, decemberben pedig a fado egyik fiatal képviselője, *Antonio Zambujo* adott telt házas koncertet. Ezen kívül a kiváló folk zenész, a pár hónapja Grammy-díjjal jutalmazott Béla Fleck és Abigail Washburn is fellépett a Fesztivál Színházban.

Bábel-est címmel 2014 őszén indítottunk el egy összművészeti sorozatot, kifejezetten a fiatalabb korosztályt megcélózva. A tematikus esteken színpadra lép a jól ismert előadó, a tehetséges fiatal alkotó, a kulturális szintér alternatív, progresszív művészeivel. 2015 folyamán négy estet rendeztünk *Kiadások(k)*, *Falupest*, *Kabaré* és *Groteszk* címmel.

Az év minden bizonnyal legjelentősebb világzenei eseménye a WOMEX – a világzenei expo - volt, melyet először rendeztek meg Magyarországon. A Műpa együttműködő partnerként az expo fő koncerthelyszíne volt; október 21 és 25. között igazi fesztiválhangulat uralkodott a házban és a kültéren felállított sátorban.

Könnyűzene

Könnyűzenei kínálatunkat ebben az évben is részben az MTVA-s együttműködés határozta meg, *Akusztik+* és *Szimfonik+* sorozataink keretében fellépett többek között az Anna & The Barbies, Bíró Eszter, az After Crying, a Péterfy Bori & Love Band és a United.

A könnyűzenei Hey, June! fesztivál – a nagy nyári fesztiválszezon kezdete előtt – ismét sok fiataalt vonzott a Műpába, többek között fellépett a Legesleges, Antonia Vai és a Žagar.

Tánc

A Műpában ez évben megvalósult táncprodukciók nagyrészt a Nemzeti Táncszínház szervezésében és rendezésében valósultak meg. A Műpa saját szervezésében mindössze egy különleges táncelőadást láthatott a közönség: az Európai Hidak Fesztivál keretében *Kokoschka babája* címmel Gergye Krisztián és Gloria Benedikt táncelőadását láthatta a közönség. A bemutató az Osztrák Kulturális Fórum támogatásával valósult meg.

Újcirkusz

A Magyarországon csupán pár éve igazán ismert újcirkusz műfaj egy-két év alatt igazi közönségbázist teremtett magának a Műpában. A 2015-ös évben is folytatódott a Recirquel Újcirkusz Társulat minden alkalommal telt házas előadásai, a társulat eddigi repertoárja a 2015-ös CAFé Budapest keretében bemutatott Non Solus előadással bővült, így már négy különböző újcirkusz-előadás szerepel rendszeresen a Műpa programkínálatában. A Recirquel Társulat 2015-ben számos hazai és külföldi meghívást kapott színházaktól, fesztiváloktól; decemberben pedig Párizsban negyven alkalommal játszották Párizs éjjel című előadásukat.

Irodalmi estek

A Műpa irodalmi est-sorozata, a *Literárium* nagy népszerűségnek örvend, a nagy érdeklődésre való tekintettel ebben az évben több előadást is a Fesztivál Színházban tartottunk a kisebb befogadóképességű Üvegház helyett.

Az év talán legkiemelkedőbb előadásai Nádasdi Péter estje, az Európai Hidak Fesztivál keretében bemutatott Thomas Bernhard-est, valamint a Nobel-díjas Kertész Imre estje voltak.

A sorozatban helyet kapott a szabadkai Kosztolányi Dezső Színház vendégjátéka, a társulat Sziveri János: Az ember komédiája című színdarabját mutatta be.

MüpaMozi

A MüpaMozi-filmklub házigazdája ez évben is Réz András volt. Az év elején még a 2014 szeptemberétől futó „Leplezetlenül – A magyar filmek sokjelentésű erotikája” sorozat utolsó két alkotását vetítettük. Tavasszal a Cervantes Intézet támogatásával mutattunk be egy válogatást spanyol filmekből „Az igazság pillanatai – Fél évszázad spanyol filmjei” címmel. Ősszel a híres magyar operatőr, Zsigmond Vilmos alkotásaiból indult sorozat a Magyar Nemzeti Filmalap támogatásával, mely hatalmas sikerrel fut, majd minden előadás telt házas. Decemberben a neves filmrendezőt, Makk Károlyt köszöntöttük és ünnepeltük 90. születésnapja alkalmából egy filmvetítéssel ötvözött beszélgetős előadással a Fesztivál Színházban.

Müpa Stúdió

A Müpa legkorszerűbb technikával felszerelt HD stúdiójának köszönhetően a 2015-ös év előadásait HD minőségben tudtuk rögzíteni, ami egyedülálló az európai koncerttermek körében.

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

Müpa Rádió

A Müpa a magyar kulturális piacon egyedülálló szereplőként 2015 tavaszán elindította a Müpa Rádiót. A két, egymással párhuzamosan 24 órában szolgáltató csatorna, a Müpa Symphony és a Müpa Easy elérhető a mupa.hu oldalon keresztül, de Android valamint iOS platformra is készült márkázott alkalmazás.

A Müpa Rádió feladatai közé tartozik:

- Müpa saját és releváns zenei tartalmak eljuttatása a célcsoporthoz;
- a minőségi zenéhez kötött élmény nyújtása a célcsoport számára;
- a programkommunikáció illetve annak támogatása;
- az értékesítés támogatása;
- partnerek kiszolgálása hirdetési felülettel;
- barter megállapodások elősegítése.

Terveink között szerepel a Müpa Rádió programjainak színesítése szerkesztett adásokkal, valamint újabb jogosított saját tartalmak bemutatása, lejátszási listák bevezetése is.

4. Közhasznú tevékenység érdekében felhasznált vagyon kimutatása (e Ft)

Megnevezés	2014. év	2015. év
Befektetett eszközök	140 440	126 252
Forgóeszközök	1 302 148	952 576
Aktív időbeli elhatárolások	34 459	399 869
Eszközök összesen	1 477 047	1 478 697
Saját tőke	441 699	442 000
ebből: jegyzett tőke	25 000	25 000
Hosszú lejáratú kötelezettségek	2 612	1 605
Rövid lejáratú kötelezettségek	270 266	190 677
Passzív időbeli elhatárolások	757 025	773 417
Források összesen	1 477 047	1 478 697

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

5. A cél szerinti juttatások kimutatás (e Ft)

Megnevezés	2014. év	2015. év
Emberi Erőforrások Minisztériuma által nyújtott támogatás	2 940 576	3 199 200
NKA támogatás		7 200
Egyéb támogatás	142 478	155 307

6. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás összesen (e Ft)

Megnevezés	2014. év	2015. év
Vezérigazgató	27 072	24 238
Felügyelő Bizottság	1 507	1 728
A. Vezető tisztségviselőknek nyújtott juttatás összesen	28 579	25 966

7. A közhasznú jogállás megállapításához szükséges mutatók

Alapadatok (e Ft)	2014. év	2015. év
B. Éves összes bevétel	4 877 441	5 038 857
ebből:		
C. személyi jövedelemadó meghatározott részének adózó rendelkezése szerinti felhasználásáról szóló 1996. évi CXXVI. tv. alapján átutalt összege	51	71
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)/	4 877 390	5 038 786
H. összes ráfordítás (kiadás)	4 932 207	5 038 558

I. ebből személyi jellegű ráfordítás	1 541 671	1 656 056
J. Közhasznú tevékenység ráfordítás	4 720 047	4 844 893
K. Adózott eredmény	-54 766	299
L. A szervezet munkájában közreműködő önkéntes tevékenységet végző személyek száma (főben; a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően)	1	5

Erőforrás ellátottság mutatói

Mutató teljesítése

Ectv. 32. § (4)a)

Igen

$/(B1+B2)/2 > 1\,000\,000,-Ft/$

Ectv. 32.§(4) b)

Nem

$/K1+K2 \geq 0/$

Ectv. 32.§(4) c.)

Igen

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

Társadalmi támogatottság mutatói

Mutató teljesítése

Ectv. 32.§ (5)a)

Nem

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

Ectv. 32.§ (5)b)

Igen

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

Ectv. 32.§ (5) c)

Nem

$/L1+L2)/2 \geq 10$ fő

KÖZHASZNÚSÁGI JELENTÉS

(adatok eFt-ban)

Eredménykimutatás (kettős könyvvizetésű non-profit társaságok)	2014. tény	Módosítás	2015. tény
A. Összes közhasznú tevékenység bevétele	4 665 281		4 844 684
Közhasznú célra kapott támogatás	3 083 105		3 351 528
a) alapítótól	2 940 576		3 199 200
b) központi költségvetésből	51		71
c) helyi önkormányzattól			
d) egyéb	142 478		152 257
Pályázati úton elnyert támogatás			10 250
Közhasznú tevékenységből származó bevétel	1 139 494		1 120 314
Tagdíjból származó bevétel			
Egyéb bevétel (közhasznú tevékenység)	328 310		234 216
Aktivált saját teljesítmények értéke (közhasznú tevékenység)	114 372		128 376
Saját termelésű készletek állományváltozása (közhasznú tevékenység)	-65		-45
Saját előállítású eszközök aktivált értéke (közhasznú tevékenység)	114 437		128 421
B. Vállalkozási tevékenység bevétele	212 160		194 173
C. Összes Bevétel	4 877 441		5 038 857
D. Közhasznú tevékenység ráfordításai	4 720 047	0	4 844 893
Anyagjellegű ráfordítások (közhasznú)	3 040 035		2 896 963
Személyi jellegű ráfordítások (közhasznú)	1 474 611		1 592 240
Értékcsökkenési leírás (közhasznú)	63 700		48 266
Egyéb ráfordítások (közhasznú)	131 202		294 540
Pénzügyi műveletek ráfordításai (közhasznú)	10 389		12 389
Rendkívüli ráfordítások (közhasznú)	110		495
E. Vállalkozási tevékenység ráfordításai	212 160		193 665
Anyagjellegű ráfordítások (vállalkozási)	138 250		116 109
Személyi jellegű ráfordítások (vállalkozási)	67 060		63 816
Értékcsökkenési leírás (vállalkozási)	2 897		1 935
Egyéb ráfordítások (vállalkozási)	3 953		11 805
Pénzügyi műveletek ráfordításai (vállalkozási)	0		0
Rendkívüli ráfordítások (vállalkozási)	0		0
F. Összes Ráfordítás	4 932 207	0	5 038 558
G.1. Adózás előtti vállalkozói eredmény	0		508
G.2. Adózás előtti eredmény	-54 766	0	299
H. Adófizetési kötelezettség			
I. Tárgyévi vállalkozási eredmény	0	0	508
J. Tárgyévi közhasznú eredmény	-54 766		-209

Kiegészítő adatok			
1. Bérköltség	1 115 002	0	1 213 422
ebből: megbízási díjak	74 695		149 391
ebből: tiszteletdíjak	1 507		1 728
2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	88 647	0	91 818
3. Bérjárulékok	338 022	0	350 816
B. A szervezet által nyújtott támogatások (pénzügyileg rendezett)			
Értékesítés nettó árbevétele	1 351 654	0	1 314 487
Aktivált saját teljesítmények értéke (+/-)	114 372	0	128 376
Egyéb bevételek (A)	3 390 156	0	3 586 882
Anyagjellegű ráfordítások	3 178 285	0	3 013 072
Személyi jellegű ráfordítások	1 541 671	0	1 656 056
Értécsökkenési leírás	66 597	0	50 201
Egyéb ráfordítások (A)	135 155	0	306 345
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	-65 526	0	4 071
Pénzügyi műveletek bevételei	21 017	0	8 867
Pénzügyi műveletek ráfordításai	10 389	0	12 389
B. Pénzügyi műveletek eredménye	10 628	0	-3 522
C. Szokásos vállalkozási eredmény	-54 898	0	549
Rendkívüli bevételek	242	0	245
Rendkívüli ráfordítások	110	0	495
D. Rendkívüli eredmény	132	0	-250
E. Adózás előtti eredmény	-54 766	0	299
Adófizetési kötelezettség	0	0	0
F. Adózott eredmény	-54 766	0	299

Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
Statisztikai számjel: 12697715-9001-572-01
Cégjegyzék száma: 01-09-699056

Üzleti jelentés

a Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2015. évi tevékenységéről

1. Müpa Budapest - Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2015. évi tevékenységének ismertetése

A Müpa számára a 2015-ös jubileumi év több szempontból is kiemelkedő volt: nem mindennapi programsorozattal ünnepelte 10. évadát, melynek csúcspontja a március 14-15-i születésnap hétfője volt; az új hangversenyévad kezdetével pedig nevet is változtatott: 2015 augusztusától hivatalosan is Müpa Budapest az intézmény neve.

A 2015-ös év szakmai sikereiben gazdag volt, nemzetközi együttműködések, új fesztivál, számos hazai és külföldi világsztár fellépése jellemezte az évet.

A Müpa a 2014-2015-ös évre nagyjából elérte befogadóképességének ideális határát; az évi saját rendezésű színpadi produkciók száma már nem igazán növelhető tovább az adott keretek között (a nem színpadi besorolású gyerek- és ifjúsági foglalkozásokra ez nem vonatkozik), ennek megfelelően a saját rendezvények látogatószáma is korlátozott mértékben tud csak emelkedni.

Partneri kapcsolataink tovább erősödtek a hazai és a nemzetközi kulturális élet meghatározó szereplőivel. A Nemzeti Filharmonikus Zenekarral és a Budapesti Fesztiválzenekarral folytattuk közös rendezvényeinket, sorozatainkat, illetve meghatározó partnerintézményekkel - Magyar Állami Operaház, Liszt Ferenc Zeneakadémia, Kodály Központ Pécs – is tovább erősítettük az együttműködést. A határokon túl a szakmai szervezeti kapcsolatrendszerünk mellett (ECHO) külföldi intézményekkel közös koprodukciók (Neue Oper Wien, Litván Nemzeti Opera) erősítették a Müpa nemzetközi hírnevét.

Annak érdekében, hogy a minőségi kultúra egyre több nézőhöz juthasson el, ebben az évben is komoly lépéseket tettünk: 2015 elején elindult a Müpa webrádió két csatornával (Müpa Symphony és Müpa Easy), bővítettük elő webcast közvetítéseinket, valamint újszerű program-összeállítással céloztuk meg a fiatalabb korosztályt.

A Müpa programkínálata a többi európai kulturális központhoz viszonyítva a tíz különféle műfajban kínált produkciói révén igen széles spektrumot ölel fel. Világszínvonalú komolyzenei, jazz, könnyű és világzenei előadásaink, valamint tánc és népzenei programjaink mellett a filmkülönlegességeket interaktív beszélgetésekkel és vitákkal fűszerező MüpaMozi filmklub, a kortárs magyar irodalom legnagyobbjait felvonultató sorozatunk, a Literárium vagy a nemzetközi szinten is egyedülálló és egyre népszerűbb

újcirkus előadásaink révén is egyre több új vendéget köszönthettünk, bízva abban, hogy ők, a következő években intézményünk visszatérő, rendszeres látogatóivá válnak.

Nemzetközi viszonylatban 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 szervezett keretek között tud saját szerkesztésű kulturális műsorkínálatot nyújtani a közszolgálati médiumoknak. Az *MR2 Akusztik+* és *MR2 Szimfonik+* a *Műpából* címmel a hazai minőségi könnyűzene kiemelkedő előadóival új műsorokat is létrehoz a két intézmény, melyek rendszeresen láthatók a közszolgálati csatornákon.

Produkciók számokban

A Műpa a megnyitása utáni első 6 évben évről évre növekvő számú rendezvénynek adott otthont. Nincs még egy kulturális intézmény Magyarországon, amely hasonló mennyiségű rendezvényt valósítana meg évente.

2011-ben a tendencia sajnos csökkenőre fordult, a drasztikus költségvetési elvonások miatt az intézmény már 2010-ben kénytelen volt újra tervezni a 2011-es évadát. A 2012. évtől ismét emelkedni kezdett az előadásszám, a 2014-es évben pedig sikerült a 2012-es és 2013-as értékeket is jóval felülmúlni, valamint az eddigi rekordnak számító 2010-es értékeket megközelíteni. A 2015-ös évre a Műpa elérte évi optimális saját rendezvényszámát, melyet tovább növelni már nem igazán lehet és a biztonságos, körütekintő megvalósítás érdekében nem is célszerű.

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

Az intézmény megnyitása óta egyre növekvő számban rendez saját fejlesztésű és szervezésű produkciókat, amelyeket akár másodlagos piacokon is értékesíteni tud. A saját produkciók mellett partnereivel közösen hazai és nemzetközi koprodukciókkal is színesíti a palettát.

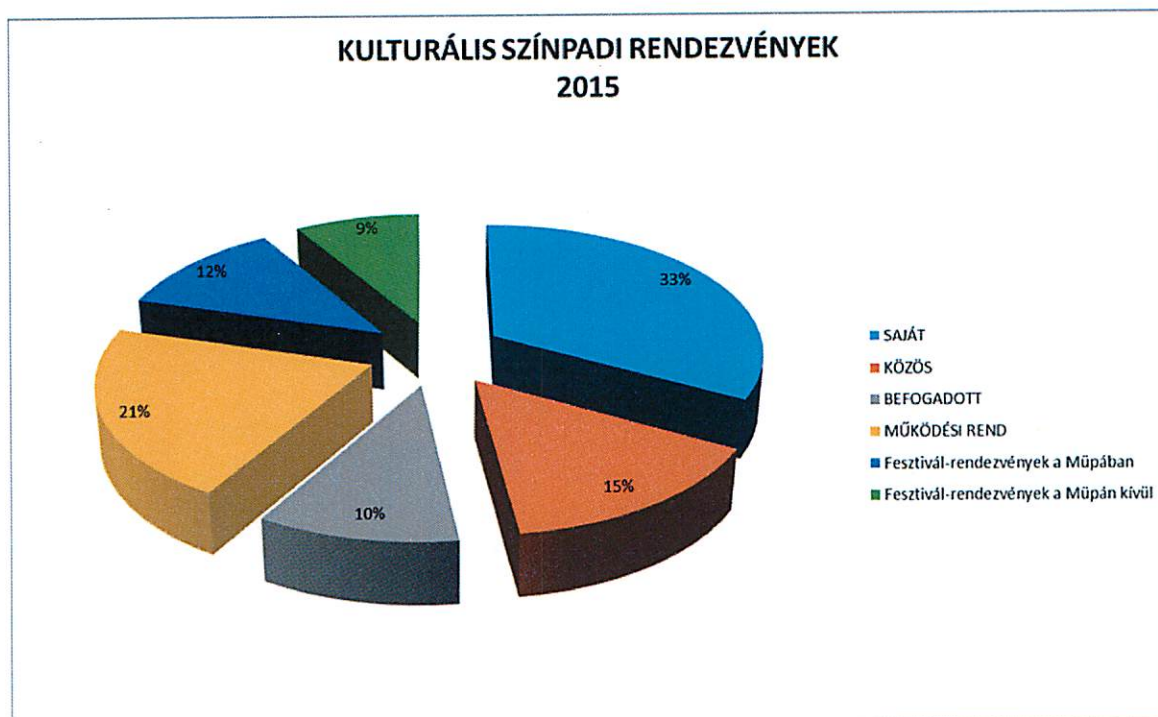
A kulturális jellegű események mellett az intézmény, mint Magyarország egyik legexkluzívabb rendezvényhelyszíne, számos üzleti jellegű eseménynek is otthont ad.

Egyedülálló módon a Műpa szinte valamennyi előadó-művészeti ágban képviselteti magát, műfaji változatosságot biztosítva nézői számára.

A Műpában megvalósuló rendezvényeket az alábbi csoportokba sorolhatjuk:

a) A **rendező / szervező kiléte 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. Mivel 2014-től kezdve a

Müpa a két nagy kulturális fesztivál (Budapesti Tavasz Fesztivál, CAFé Budapest) egyik fő szervezője és helyszíne, a fesztiválok keretében zajló rendezvényeket külön tüntetjük fel.



A Műpában megvalósuló kulturális színpadi rendezvények (azaz nagyrészt a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban zajló rendezvények) legnagyobb hányadát, ahogy a fenti diagram mutatja, a Műpa saját illetve a fesztiválok keretében szervezett produkciói teszik ki.

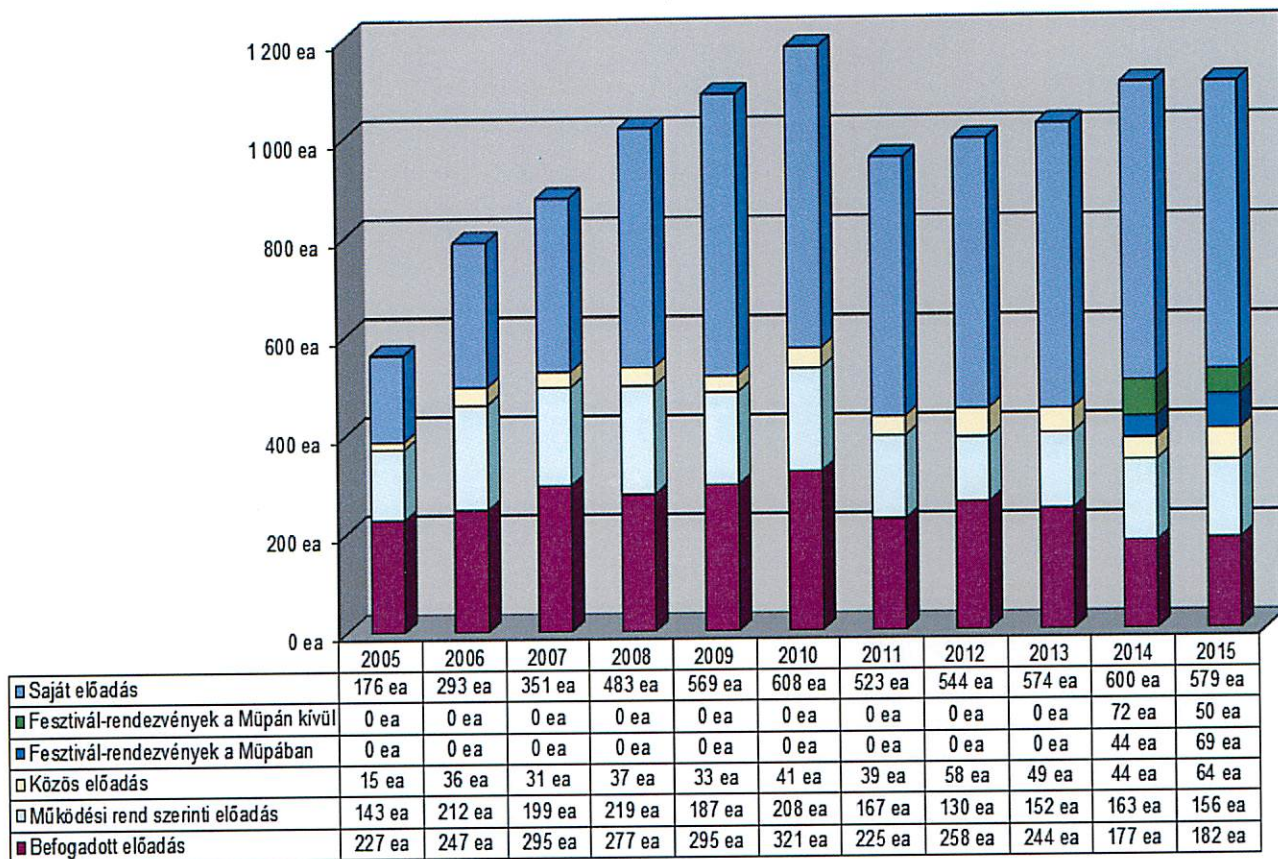
A 2014-es évhez viszonyítva 2015-ben jelentősen, 6%-kal nőtt a közös, azaz koprodukcióban megvalósult rendezvények aránya.

Az üzleti tervben is említett módon a működési rend szerinti előadások a jelenlegi tartalmat tekintve a termék foglaltságát – elsősorban a Fesztivál Színházét – nagymértékben terhelik.

A saját produkciók kiemelt szerepet játszottak a 2015-es évben a Műpa hazai és nemzetközi jó hírvének erősítésében, ezek a rendezvények már a 2014-es év folyamán bevezetett produkciós szemlélet jegyében születtek. Ennek lényege, hogy a produkciók létrehozásának pillanatától kezdve egy komplex, a másodlagos értékesítési lehetőségeket, továbbjátszási, nemzetközi vagy hazai turnélehetőségeket és azok szempontjait figyelembevevő szervezési és alkotási folyamat került a programalkotás középpontjába.

A saját fejlesztésű, rendezésű produkciók adják és alakítják igazán a Műpa jellegét, biztosítják kulturális kínálatának egyediségét.

Előadásszámok statisztikája a rendező/szervező kiléte szerint 2005 – 2015 között:



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

A 2011. évi mélyponthoz képest 2012. évben már jelentős emelkedést mutat az összes rendezvény száma, a 2013. évben az össz-előadásszám a 2012. évhez képest 3%-kal emelkedett, 2014-ben pedig az előző évhez képest 8%-kal több rendezvény valósult meg a Műpában, ami elsősorban a két nagy fesztiválnak, a Budapesti Tavaszi Fesztiválnak és a CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztiválnak köszönhető.

A fenti diagramban a Műpa szervezésében 2014-től megvalósuló jelentős számú fesztiválos (CAFe, BTF) rendezvényeket nem saját rendezvényként, hanem külön soron, fesztivál-rendezvényként tüntettük fel.

Ahogy a fenti számok mutatják, 2015-ben az együttműködésekre való törekvés eredményeként jelentősen nőtt a közös, koprodukciós partnerekkel megvalósult produkciók száma (45%-kal a 2014-es évhez képest), ennek következtében minimálisan csökkent a saját előadások száma, de összességében a rendezvényszám a Műpa szervezésében zajló fesztiválos rendezvényekkel kiegészítve majdnem pontosan megegyezik a 2014-es rendezvényszámmal.

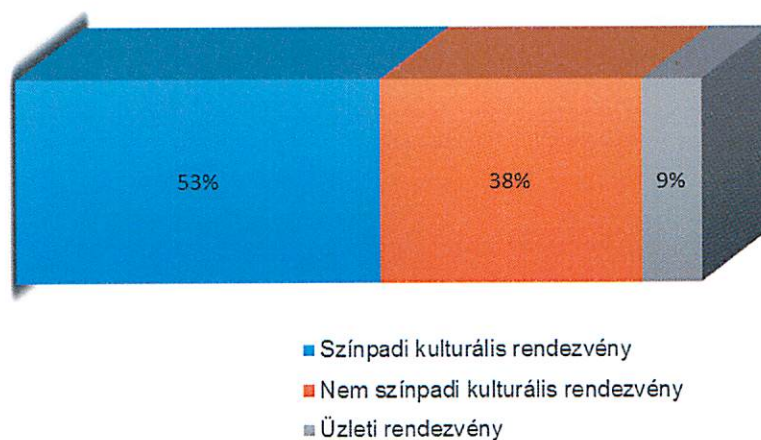
A saját rendezésű programok mutatójának emelkedése a korábbi években elsősorban a családi és ifjúsági programok számának dinamikus növekedéséből adódott, a 2013-15-ös időszakban pedig az újonnan bevezetett népszerű műfajoknak (újcircusz, Literárium, MET, MüpaMozi), az új fesztiváloknak és sorozatoknak (Régizene Fesztivál, Bábel-est), valamint a megnövekedett számú nemzetközi koprodukciónak volt köszönhető.

b) A másik csoportosítási lehetőség a **rendezvények jellege szerinti** kimutatás. A Müpa kulturális rendezvények mellett üzleti rendezvényeknek is helyet ad. Az összes kulturális rendezvényen belül megkülönböztetünk **kulturális színpadi** (a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósuló), illetve **kulturális nem színpadi** (a többi rendezvényteremben vagy közönségforgalmi területen megvalósuló) rendezvényeket.

A nem színpadi jellegű események jelentős hányadát teszik ki az üzleti jellegű események; a Müpa az évek során Budapest egyik keresett rendezvényhelyszínévé vált. Ezen rendezvények sok esetben kapcsolódnak meglévő kulturális programokhoz.

Mindezek mellett fontos hangsúlyozni, hogy a kulturális színpadi rendezvények aránya az utóbbi években folyamatosan növekvő tendenciát mutat, a 2015-ös arány a 2014. évhez képest majdnem 7%-kal növekedett. Ez a jelenség a ház egyre sűrűbb és intenzívebb kulturális programkínálatát jelzi.

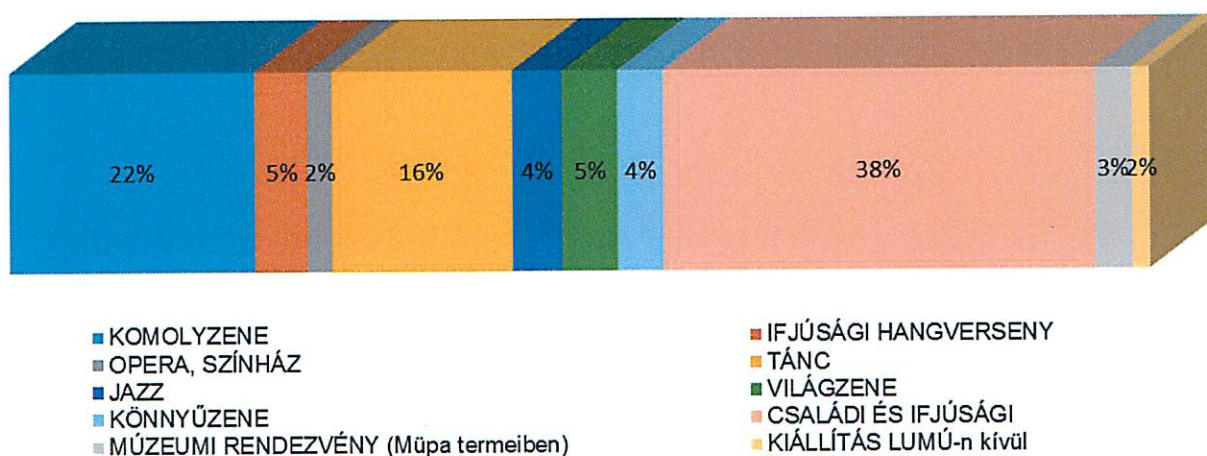
Kulturális és üzleti rendezvények aránya
2015



c) A kulturális rendezvények esetében a legfontosabb csoportosítás a **műfaj szerinti megoszlás**. A Műpa műfaji értelemben rendkívül széles palettát kínálja nézőinek, az általunk megkülönböztetett műfajok közötti határvonal sokszor nehezen húzható meg.

A lenti ábra mutatja a kulturális rendezvények műfaji megoszlását a 2015-ös évben:

**Kulturális rendezvények műfaji megoszlása
2015**

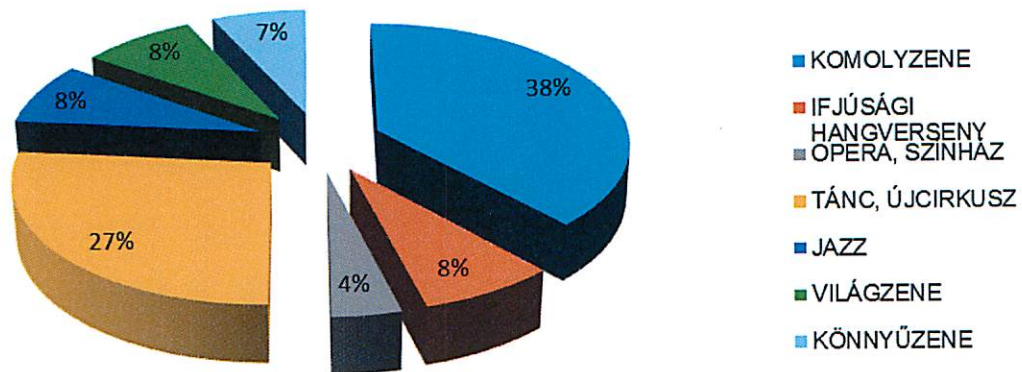


Látható, hogy az előző évekhez hasonlóan az összes kulturális rendezvény legnagyobb százalékát a rengeteg ingyenes családi és ifjúsági program teszi ki (ezek jelentős hányada nem színpadi előadás, hanem foglalkozás), majd ezt követik a komolyzenei programok és az ifjúsági hangversenyek (színpadi, belépőjegyes).

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

Az alábbi diagram a Műpában megvalósuló **összes** – tehát saját, fesztiválos, közös, befogadott és működési rend szerinti – **kulturális színpadi** (azaz a Nemzeti Hangversenyteremben és a Fesztivál Színházban megvalósult) rendezvény műfaji megoszlását tartalmazza a 2015-es évre:

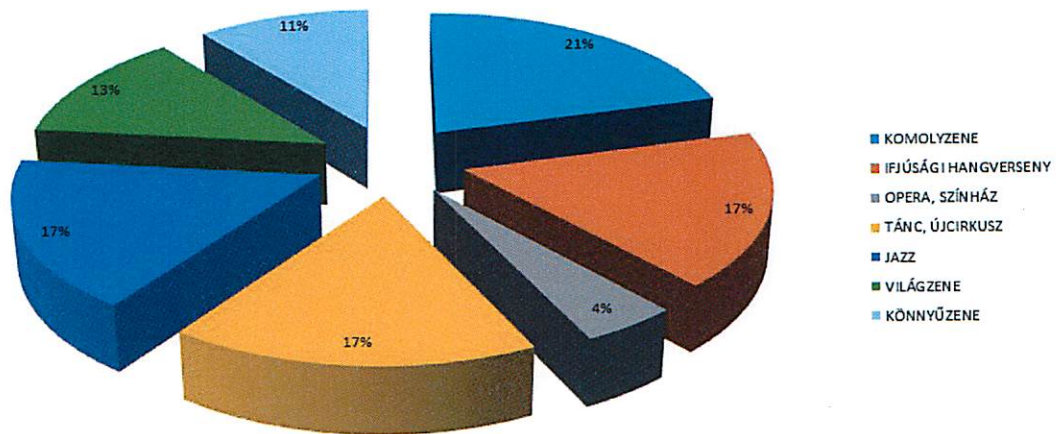
**Összes kulturális színpadi rendezvény műfaji bontásban
2015**



A Műpában megvalósuló programok legnagyobb hányadát az előző évekhez hasonlóan és a Műpa egyik alapfeladatának megfelelően a komolyzene teszi ki. A 2014-es évhez képest csupán 1-2%-os eltérés mutatkozik az egyes műfajok százalékos arányában.

A Műpa saját szervezésű kulturális színpadi rendezvényeinek műfaji megoszlása a következőképpen alakult a 2015-es évben (ez esetben a Műpa szervezésében zajló fesztiválos programokat nem tartalmazza a statisztika):

Saját szervezésű kulturális színpadi rendezvény műfaji bontásban
2015



Látható, hogy itt is a komolyzene kapja a legnagyobb szerepet, ezt követik az ifjúsági hangversenyek, a tánc-újcirkusz produkciók és a jazz programok.

A **kulturális nem színpadi** rendezvényeink nagy részét – melyeket a fenti diagram nem tartalmaz - a fiatal generáció beavatását és a zenei ismeretterjesztést szolgáló ingyenes családi és ifjúsági programok teszik ki. A Müpa kiemelten fontos szerepet vállal a jövő kultúra iránt fogékony nemzedékének kinevelésében, ezzel kulturális, oktatási feladatokat is magára vállalva. A jövő koncert- és előadás-látogató közönségének biztosítása érdekében interaktív, színes, változatos és szinte valamennyi fiatal korosztály számára egyedi, korosztályhoz igazított programokat dolgoz ki.

**Szakmai munka,
a 2015-ös év legnagyobb szakmai sikerei, eredményei műfajonként**

Komolyzene

A komolyzene műfaja – beleértve az operát, a zenés színházat és az orgonakoncerteket is – képviselteti magát továbbra is a legnagyobb arányban a Műpa saját szervezésű rendezvényei között.

Az éves- és általános stratégiai céljainknak megfelelően 2015-ben is törekedtünk nemzetközi élvonalba tartozó művészek és együttesek meghívására, magas színvonalú produkciók színpadra állítására. A 2015-ös év a tizedik jubileum jegyében telt különleges produkciókkal és egy egyedülálló születésnap hétfőjével: 2015. március 14-15-én a Műpa első tíz évének meghatározó közreműködői léptek színpadra minden műfajt képviselve, reggeltől estig színes programot kínálva a közönségnek. A kétnapos koncert-maratonon több mint 13.000 néző fordult meg.

A 2015-ös év immár hagyományosan újévi koncerttel indult: Haydn: A teremtés című oratóriumát Fischer Ádám vezényelte, az előadáson az Osztrák–Magyar Haydn Zenekar, a Purcell Kórus valamint híres magyar és külföldi szólisták – Annette Dasch, Eric Stoklossa, Sebestyén Miklós – működtek közre.

Január közepén a világhírű orosz karmester, Vladimir Jurowski és A Felvilágosodás Korának Zenekara adott nagyszerű koncertet. A hónap végén első alkalommal került megrendezésre a Régizene Fesztivál, nem kisebb sztárvendéggel, mint Philippe Herreweghe és együttese, a Collegium Vocale Gent Énekkara és Zenekara. A karmester és együttese nem csupán a fesztivál nyitókoncertjén működtek közre, de Vashegyi György együtteseivel közös koncertet is adtak több napos próbafolyamatot követően. A közönség örömeire néhány próba az érdeklődők számára is látogatható volt. Emellett a külföldi művészek kamarakoncerteket adtak az Üvegteremben, valamint a Zeneakadémia hallgatóinak mesterkurzusokat tartottak. A Műpa első Régizene Fesztiválja nagy sikert aratott, az elkövetkezendő évek során további nemzetközi együttműködések tervezünk megvalósítani a fesztivál keretében.

Az év során vendégünk volt többek között Julia Fischer és a Szentpétervári Filharmonikus Zenekar, Herbert Blomstedt és a Bécsi Filharmonikusok, a kiváló operaénekesnő Anja Harteros, Sol Gabetta és az Orchestre de Paris, Jiří Bělohlávek és a Cseh Filharmonikusok, valamint a Wiener Kammerensemble.

Az Évad Művésze, Ránki György, és az Évad Együttese, az Amadinda Ütőegyüttes három-három, különleges összeállítású koncerttel színesítette a Műpa programajánlatát.

Bach 330. születésnapját rendhagyó módon ünnepeltük: március 21-22-én egész napos orgona-maraton rendeztük, 24 óra alatt elhangzott Bach valamennyi orgonakompozíciója. Az éjjeli koncerteket fényjáték kísérte, a szokatlan időpont ellenére éjjel is több százan

hallgatták az előadásokat. A rendezvény hatalmas sikert aratott, közel 7000 néző volt kíváncsi az orgonakonzertekre egy nap alatt.

Operabemutatókban is bővelkedett az év: az NFZ-vel és BFZ-vel közösen létrehozott operabemutatók mellett (ld. következő fejezet) márciusban Händel ritkán elhangzó operája, a Nagy Sándor ünnepe bemutatóját, a Wagner-napokon pedig A bolygó hollandi premierjét ünnepeltük. Novemberben Monteverdi: Poppea megkoronázása című operáját mutattuk be a Fesztivál Színházban az Orfeo Zenekar valamint kiváló külföldi és magyar szólisták közreműködésével.

Februárban egy operettet, Offenbach: Orfeusz az Alvilágban című művét mutattuk be a Budafoki Dohnányi Zenekarral közös rendezésben a Műpa színpadán.

A kóruszene is hangsúlyos szerepet kapott az év során: a Műpa karácsonyi orgonakonzertjén a híres St. Florian Sängerknaben működött közre. A pünkösdi hosszú hétvégén pedig a Műpa és az Interkultur Hungária Nonprofit Kft. közös rendezésében háromnapos, nagyszabású kórusfesztiválnak adott otthont az épület. Az 1. Budapesti Nemzetközi Kórusünnepen több mint 1100 kórusénekes, 47 énekar és számos egyéni énekes vett részt a világ minden tájáról, Kongótól Norvégiáig, Amerikától Kazahsztánig.

Koprodukciók:

A **Budapesti Fesztiválzenekarral** közösen 2015 januárjában ismét megrendeztük a már hagyománnyá vált komolyzenei maratont, ezúttal Stravinsky munkássága állt a középpontban.

Márciusban a Műpa és a BFZ koprodukciójában került bemutatásra Mozart Varázsfuvolója félig szcenírozott verzióban, Fischer Iván rendezésében. A produkció a három Műpás előadás után külföldön, Abu Dhabiban is nagy sikert aratott.

Szeptember közepén szintén közös rendezésben harmadik alkalommal valósult meg az európai kultúrát és identitást középpontba helyező „*Bridging Europe – Európai Hidak Fesztivál*”, melynek ez évben Ausztria volt a vendége. Az Osztrák Kulturális Fórum támogatásával megvalósult fesztivál sok látogatót vonzott, igyekeztünk az osztrák kultúra minél szélesebb szeletét bemutatni a közönségnek: a Fesztiválzenekar komolyzenei koncertjein kívül kiállítás (Mosonyi Mihály), jazz, könnyűzenei és világzenei produkciók, Thomas Bernhard munkásságát bemutató irodalmi est, valamint egy erre az alkalomra osztrák-magyar koprodukcióban létrehozott táncelőadás (*Kokoschka babája*) és filmvetítés alkotta a programot.

A **Nemzeti Filharmonikus Zenekarral** szintén folytatódott az együttműködés: a több éve zajló Strauss-sorozat keretében a szerző két egyfelvonásos operája, a *Daphne* és *A béke napja* került bemutatásra október elején.

Karácsonykor a már szokásos *Diótörő* előadással (a Budapest Bábszínház koreográfiája) vártuk a gyerekeket és a szüleiket. Ez évben az eddigieknél is nagyobb érdeklődés miatt négy telt házas előadást tartottunk.

Külföldi koprodukciónk:

Kína: a Műpa 2013 óta ápol kapcsolatokat a kínai előadó-művészeti intézményrendszerrel, a két legnagyobb városban (Peking és Sanghaj) építettünk ki kitűnő kapcsolatokat. Testvérintézményként Pekingben a Nemzeti Előadóművészeti 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.

Jelenleg tárgyalások zajlanak egy közös operettbemutatóról a 2017-es évben (Lehár: *A mosoly országa*).

Ennél sokkal közelebbi és konkrétabb terv a „Magyar Kulturális Évad” a Shanghai International Arts Festivalon 2016 novemberében, amit már 2015 folyamán elkezdtünk egyeztetni. Erről a megjelenésről és a tervezett produkciókról a Shanghai Fesztivál szervezőivel Memorandumot írtunk alá 2015 májusában.

A 2014-es sikeres rendezvény után 2015 elején ismét megrendezésre került a Műpában a *Nagy kínai újévi koncert*, melyen a kínai követség képviselői és kínai partnereink is részt vettek.

Neue Oper Wien: A 2014-es nagysikerű bemutatót követően (Eötvös: *Paradise reloaded*) további együttműködések vannak tervben, 2015-ben a Neue Oper Wiennel közös bemutató a CAFé Budapest keretében valósult meg (Sosztakovics: *Az orr*).

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

A darab 2015. március 28-án hangzott el félig szcenírozott változatban a Műpa színpadán, az Orfeo Zenekar és a Purcell Kórus közreműködésével, nemzetközi szólistagárdával, hatalmas sikert aratva.

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 turné egyik állomása Budapest. A 2015-es év során négy tehetséges külföldi fiatal adott koncertet a Műpában.

A **Budapesti Wagner-napok** már-már kultikus eseménnyé nőtte ki magát az elmúlt tíz év során, s kétségkívül a Műpa egyik külföldön is ismert presztízisprojektjévé vált. 2015-ben a hagyományos Ring-tetralógián kívül egy új premiert is ünnepeltünk: Kovalik Balázs rendezésében először hangzott el Wagner: *A bolygó hollandi* című operája a Műpában.

Az előadások ez évben is hatalmas sikert arattak, a hazai nézők mellett nagy számban érkeztek külföldi látogatók és kritikusok is.

Szimfonikus Felfedezések

A 2011-ben megreformált **Szimfonikus felfedezések** sorozatunk 2015. évi 6 hangversenyén több vidéki zenekar is lehetőséget kapott a bemutatkozásra – Savaria Szimfonikus Zenekar Szombathely, a Győri Filharmonikus Zenekar, Kodály Filharmonikusok Debrecen, Miskolci

Szimfonikus Zenekar, Pannon Filharmonikusok - fiatal, verseny-győztes szólisták partnereként.

Családi és ifjúsági programok

A Családi és ifjúsági programok változatlanul nagy hangsúlyt kaptak a Műpa programkínálatában 2015-ben is. Rendkívül változatos, sokszínű programmal vártuk a gyerekeket és családokat, szinte minden előadás teltházas volt, a nagy érdeklődésre való tekintettel igyekeztünk növelni az előadásszámokat.

A 2014-ben átalakított, s azóta új koncepcióval futó Matinékoncertek (8-14 éves célkorosztály) továbbra is 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 keresett program, olyannyira, hogy a lehetőségekhez mérten több előadást terveztünk be, hogy kielégítsük az igényeket.

A Zászlóterben, Üvegteremben és 2015-től kezdve az együttműködés keretében időnként a Ludwig Múzeum kiállítóterében folytatódtak a Zeneakadémia hallgatóinak közreműködésével az ingyenes délutáni *Hangulatkoncertek* (heti három alkalommal), ill. a vasárnapi, szintén ingyenes, minden hétfőgőn rengeteg látogatót vonzó *Cifra Palota* családi program.

Jazz

A Műpa jazz-programja 2015-ben is a háromnapos *Jazz Showcase* fesztivállal indult; ez alkalommal fiatal magyar tehetségeken kívül holland és belga jazzművészek kaptak lehetőséget a bemutatkozásra szakmai meghívottak és managerek előtt.

A *Jazzlegendák* sorozat keretében igazi világsztárok látogattak a Műpába: februárban a tízszeres Grammy-díjas trombitaművész, Arturo Sandoval adott fantasztikus hangulatú koncertet, majd ősszel Chick Corea & The Vigil és a Steve Gadd Band lépett színpadra telt ház előtt. Októberben koncerttel ünnepeltük a hazai dixie emblemikus alakjának, Benkő Sándornak 75. születésnapját.

Folytatódtak a *Jazzműhely* előadások is, ahol magyar jazz-zenészek nemzetközi híró külföldi vendégművészekkel muzsikáltak együtt, így pl. Szakcsi Lakatos Róbert és Bolla Gábor Robert Hurst valamint Gregory Hutchinson partnereként, Borlai Gergő pedig Nguyễn Lê-vel, Eivind Aarsettel és Gustaf Hielmmel lépett színpadra. A sorozat keretében bemutatkozott továbbá a Kaltenecker Zsolt vezetésével a Special Providence, valamint a Balázs Elemér Group.

A 2014-es premier után a Műpa 2015-ben ismét csatlakozott az április 30-i *Nemzetközi Jazznaphoz*, melyet délutántól késő estig tartó ingyenes jazz koncertekkel ünnepeltünk az Átriumban.

A *Jazztavasz* 2015-ben az énekesek körül forgott: Gregory Porter sajnálatos koncertlemondása után sikerült a New York Voices Énekegyüttest megnyerni közreműködőként, akik a Fekete Kovács Kornél vezette Modern Art Orchestra kíséretével énekeltek. A Fesztivál Színházban Nathalie Williams, valamint Nina Simone lánya, Lisa Simone mutatkozott be.

A Műpa szokásos évadnyitó fesztiválja, a New Orleans Swing idén is három telt házas előadással indította a koncertszezon: Náray Erika és Szűcs Gabi koncertjei mellett a jubiláló Bohém Ragtime Jazz Band szórakoztatta a közönséget sztárvendégével, a New York-i jazzélet egyik legkiválóbb swing- és klasszikus jazz-énekesnőjével, Catherine Russellel.

Különleges, nem szokványos jazzprodukciók is teret kaptak a Műpában: a Fred Frith Trio és Hauschka koncertjén preparált zongora is helyet kapott, az avantgárd és a free jazz emblematikus képviselője, Anthony Braxton koncertje előtt workshopot is tartott az érdeklődőknek, csakúgy, mint a világhírű örmény jazz-zongorista, Tigran Hamasyan.

Világzene

Rendkívül színes, változatos világzenei programkínálat jellemezte az elmúlt évet. A hagyományos januári *Népzene ünnepe* gálakoncerttel indult az év, kiváló magyar népzenei és világzenei fellépők részvételével. Az esti koncertet napközben kísérőprogramok - gyerekprogramok és táncház – egészítették ki.

A világszerte nagy sikereket elért, WOMEX-díjas fiatal világzene együttes, a Söndörgő felejthetetlen koncertet adott a bosnyák Mostar Sevdah Reunion együttesével. 'Selymeim' címmel májusban új sorozatot indítottunk, melynek keretében egy-egy kiváló, egzotikus énekesnőt lát vendégül Palya Bea, az est háziasszonya. A sorozat nyitó koncertjén Çiğdem Aslan, isztambuli kurd énekesnő volt a meghívott.

Az év során szinte az egész világ zenéje hallható volt a Műpa színpadán: Afrika zenéjét hozta el a Műpába és a koncert előtt workshopot is tartott Bassekou Kouyate; ősszel mutatkozott be Magyarországon először a fiatal libanoni énekesnő, Yamine Hamdan, decemberben pedig a fado egyik fiatal képviselője, Antonio Zambujo adott telt házas koncertet. Ezen kívül a kiváló folk zenész, a pár hónapja Grammy-díjjal jutalmazott Béla Fleck és Abigail Washburn is fellépett a Fesztivál Színházban.

Bábel-est címmel 2014 őszén indítottunk el egy összművészeti sorozatot, kifejezetten a fiatalabb korosztályt megcélozva. A tematikus esteken színpadra lép a jól ismert előadó, a tehetséges fiatal alkotó, a kulturális színtér alternatív, progresszív művészeivel. 2015 folyamán négy estet rendeztünk *Kiadások(k)*, *Falupest*, *Kabaré* és *Groteszk* címmel.

Az év minden bizonnyal legjelentősebb világzenei eseménye a WOMEX – a világzenei expo - volt, melyet először rendeztek meg Magyarországon. A Műpa együttműködő partnerként az expo fő koncerthelyszíne volt; október 21 és 25. között igazi fesztiválhangulat uralkodott a házban és a kültéren felállított sátorban.

Könnyűzene

Könnyűzenei kínálatunkat ebben az évben is részben az MTVA-s együttműködés határozta meg, *Akusztik+* és *Szimfonik+* sorozataink keretében fellépett többek között az Anna & The Barbies, Bíró Eszter, az After Crying, a Péterfy Bori & Love Band és a United.

A könnyűzenei Hey, June! fesztivál – a nagy nyári fesztiválszezon kezdete előtt – ismét sok fiatalat vonzott a Műpába, többek között fellépett a Legesleges, Antonia Vai és a Žagar.

Tánc

A Műpában ez évben megvalósult táncprodukciók nagyrészt a Nemzeti Táncszínház szervezésében és rendezésében valósultak meg. A Műpa saját szervezésében mindössze egy különleges táncelőadást láthatott a közönség: az Európai Hidak Fesztivál keretében *Kokoschka babája* címmel Gergye Krisztián és Gloria Benedikt táncelőadását láthatta a közönség, a bemutató az Osztrák Kulturális Fórum támogatásával valósult meg.

Újcirkusz

A Magyarországon csupán pár éve igazán ismert újcirkusz műfaj egy-két év alatt igazi közönségbázist teremtett magának a Műpában. A 2015-ös évben is folytatódott a Recirquel Újcirkusz Társulat minden alkalommal telt házas előadásai, a társulat eddigi repertoárja a 2015-ös CAFé Budapest keretében bemutatott Non Solus előadással bővült, így már négy különböző újcirkusz-előadás szerepel rendszeresen a Műpa programkínálatában. A Recirquel Társulat 2015-ben számos hazai és külföldi meghívást kapott színházaktól, fesztiváloktól; decemberben pedig Párizsban negyven alkalommal játszották Párizs éjjel című előadásukat.

Irodalmi estek

A Műpa irodalmi est-sorozata, a *Literárium* nagy népszerűségnek örvend, a nagy érdeklődésre való tekintettel ebben az évben több előadást is a Fesztivál Színházban tartottunk a kisebb befogadóképességű Üvegterem helyett.

Az év talán legkiemelkedőbb előadásai Nádasdi Péter estje, az Európai Hidak Fesztivál keretében bemutatott Thomas Bernhard-est, valamint a Nobel-díjas Kertész Imre estje voltak.

A sorozatban helyet kapott a szabadkai Kosztolányi Dezső Színház vendégjátéka, a társulat Sziveri János: Az ember komédiája című színdarabját mutatta be.

MüpaMozi

A MüpaMozi-filmklub házigazdája ez évben is Réz András volt. Az év elején még a 2014 szeptemberétől futó „*Leplezetlenül – A magyar filmek sokjelentésű erotikája*” sorozat utolsó két alkotását vetítettük. Tavasszal a Cervantes Intézet támogatásával mutattunk be egy válogatást spanyol filmekből „*Az igazság pillanatai – Fél évszázad spanyol filmjei*” címmel.

Ősszel a híres magyar operatőr, Zsigmond Vilmos alkotásaiból indult sorozat a Magyar Nemzeti Filmalap támogatásával, mely hatalmas sikerrel fut, majd minden előadás telt házas.

Decemberben a neves filmrendezőt, Makk Károlyt köszöntöttük és ünnepeltük 90. születésnapja alkalmából egy filmvetítéssel ötvözött beszélgetős előadással a Fesztivál Színházban.

Müpa stúdió

A Müpa legkorszerűbb technikával felszerelt HD stúdiójának köszönhetően a 2015-ös év előadásait HD minőségben tudtuk rögzíteni, ami egyedülálló az európai koncerttermek körében.

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

2. Külső szabályossági, törvényességi ellenőrzések

Emberi Erőforrások Minisztériuma a 2014. évi működési támogatás elszámolásának ellenőrzése során a 12622-4/2015/PKF számú ellenőrzési jegyzőkönyve alapján 150 ezer Ft visszautalásra kötelezte Társaságunkat jogtalan elszámolás miatt. A visszafizetési kötelezettségnek határidőre eleget tettünk.

Az 1540/2013. (VIII. 15.) Kormány határozatban foglaltak értelmében 15632-8/2014 számú támogatási szerződés keretében, a 2014. évi Budapesti Őszi Fesztivál, valamint a 2015. évi Budapesti Tavaszi Fesztivál megrendezéséhez biztosított 1 500 000 ezer Ft összegű támogatás elszámolását az Emberi Erőforrások Minisztériuma mind szakmai, mind pénzügyi szempontból elfogadta.

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

- 2015. augusztus 31-től 2015. december 16-ig végzett ellenőrzést a bevallások utólagos vizsgálatára 2013. évre vonatkozóan. Az ellenőrzés során az adóhatóság Társaságunk részére általános forgalmi adóra 18 ezer Ft, cégautó adóra 25 ezer Ft kötelezettséget írt elő, továbbá Társaságunk javára megállapított 359 ezer Ft személyi jövedelemadót és 915 ezer Ft egészségügyi hozzájárulást.
- 2015. december 12-től 2016. január 31-ig végzett egyes adókötelezettségek teljesítésére irányuló ellenőrzést. Az ellenőrzés megállapítást nem tett.

Budapest Főváros Kormányhivatala társadalombiztosítási kifizetőhelyi átfogó ellenőrzést folytatott le társaságunknál 2010.11.01-és 2015.10.31-e közötti időszakra vonatkozóan. Az ellenőrzés során hiánypótlásra szólítottak fel bennünket, melynek az előírt határidőre eleget tettünk.

Közbeszerzések

A beszámolási időszakban az alábbi közbeszerzési eljárásokat bonyolítottunk le:

A közbeszerzés tárgya és mennyisége (szerződő fél)	Nettó értéke (Ft.)	Szerződés hatálya
Hirdetési és médiaszolgáltatások megrendelése 12 részben (1. rész eredménytelen)	2. rész (Cemp-X Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	3. rész (InfoRádió Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	4. rész (Target Media Sales Kft. és Aerial Rádió Műsorszóró Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	5. rész (Target Media Sales Kft. és Magyar Jazz rádió Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	6. rész (MTG Metro Gratis Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	7. rész (Origo Zrt.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	8. rész (Cemp-X Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	9. rész (Heti Válasz lap- és Könyvkiadó Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	10. rész (Centráli Média csoport Zrt. és CM Sales Kft.)	2015. április 28-tól a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	11. rész (Clear Channel outdoor Hungary Kft.)	2015. április 10-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
	12. rész (MEC Hungary médiaügynökség Kft.)	2015. április 13-tól a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. decemebr 31-ig
Honlap működtetése és továbbfejlesztése, a megjelenés szerkezeti megtervezése (layout), illetőleg kapcsolódó hosting, karbantartási és üzemeltetési szolgáltatások nyújtásának szolgáltatás	(MITO Europe Kft.)	2015. május 18-tól a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. december 31-ig
CRM rendszer rendszer üzemeltetése és eseti továbbfejlesztése üzemeltetési és működtetése és továbbfejlesztése, a megjelenés szerkezeti megtervezése (layout), illetőleg kapcsolódó hosting, karbantartási és üzemeltetési szolgáltatások nyújtására	(Crane International Gazdasági és Kommunikációs Tanácsadó Kft.)	2015. május 19-től a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2016. december 31-ig
Nemzetközi útvonaltervezés, menetjegyfoglalás és kapcsolódó szolgáltatások biztosítása művészek, művészeti csoportok, továbbá más fellépők és közreműködők, valamint kulturális-, idegenforgalmi és kommunikációs szakemberek, és a Művészetek Palotája munkatársai, vendégei és partnerei részére.	(UNITED 4 SKYLINE TICKETS Kereskedelmi Kft.)	2016. január 1-től 2017. december 31-ig
Szolgáltatási keretszerződés alapján személyszállítási szolgáltatások ellátása autóbusszal a Múpa Budapest Nonprofit Kft. számára	(M-IT Travel Kft.)	2016. január 8-tól a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2017. december 31-ig
Szolgáltatási keretszerződés alapján személyszállítási szolgáltatások ellátása személygépkocsival a Múpa Budapest Nonprofit Kft. számára két részben.	1. rész (Szabados Pál E.V.)	2016. január 8-tól a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2017. december 31-ig
	2. rész (Tumé-Logisztika Kft.)	
Fuvarszervezési szolgáltatási szerződés taxi szolgáltatás beszerzésére a 2017. december 31-ig tartó határozott időszakra	(6*6 Taxi)	2016. február 1-jétől a keretösszeg kimerüléséig, de legfeljebb 2017. december 31-ig

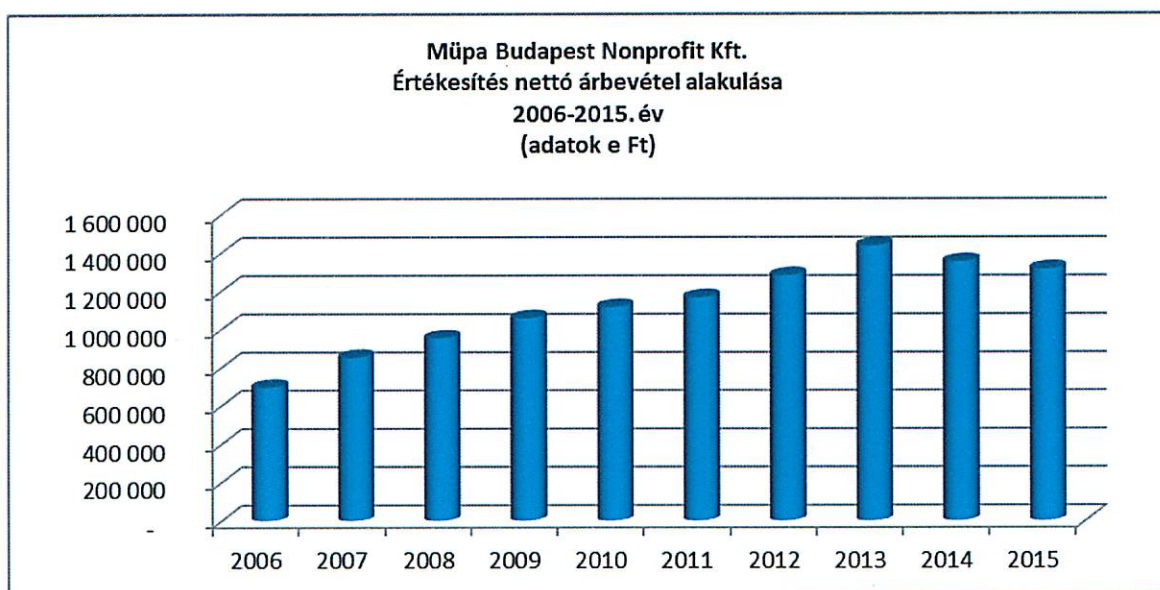
3. A 2015. évi gazdálkodási- és pénzügyi helyzet alakulása

Bevételi főösszeg:	5 038 857 e Ft
Kiadási főösszeg:	5 038 558 e Ft
Egyenleg:	299 e Ft

A fenti sarokszámok eredményre gyakorolt hatása 299 e Ft nyereség.

2015. évi bevételünk az előző évi bevételhez képest 3,85 %-os emelkedést mutat, melynek fő tényezői az alábbiak:

A **belföldi értékesítésünk nettó árbevételét a 2014. évhez képest** hasonlóan alakult, 2,7%-kal csökkent, melynek fő oka, hogy a vállalászási tevékenységünk bevételei csökkentek 8,5 %-kal.



Egyéb bevételek összege tartalmazza az alábbi támogatásokat:

- 2015. évi működési támogatásunk, 1 700 000 ezer Ft, mely az előző évekhez képest tovább nőtt. A folyamatos egyeztetés eredményeként a 2015. december 2-i kormányzati döntés a Müpa gazdálkodásának megerősítése érdekében tett komoly mérföldkő, bízunk benne, hogy az alapítóval közösen kitűzött 3 évre előre tervezhető, évi 2 milliárdos támogatási szint a 2017-es költségvetés tervezésekor biztosíthatóvá válik a Müpa számára.
- A Budapesti Tavaszi Fesztivál és a Budapesti Őszi Fesztivál (CAFe Budapest) megrendezéséhez 2015. évre 900 000 ezer Ft és 599 200 ezer Ft támogatást kaptunk. A támogatásokkal a szerződésben rögzített határidőig elszámoltunk.

- A Nemzeti Kulturális Alaptól 8 000 ezer Ft támogatásban részesültünk a „Somnakaj” című produkciónk 2015. évben történő átdolgozásához és vidéki színházakban történő bemutatásához. Év közben a szerződés meghosszabbításra került 2016 május 31-ig. 2015. évre vonatkozó támogatási rész 7 200 ezer Ft-ra módosult.
- A Magyar Nemzeti Filmalaptól Zsigmond Vilmos filmjeinek levetítéséhez 2015-2016. évekre összesen 6 777 ezer Ft támogatásban részesültünk, melyből 2015. évre vonatkozóan a támogatási összeg 3 050 ezer Ft.

2015. évben szinte a maximális támogatási keretünket (427 438 ezer Ft) szerződéssel le tudtuk kötni. Azonban a támogatók többsége a társasági adó feltöltéskor rendelkezett a támogatás összegéről, melyet a NAV-tól 2016. januárjában kaptunk meg. A hatályos jogszabályok alapján 2015. évre 135 437 ezer Ft összegű bevételt tudunk elszámolni.

A Magyar Nemzeti Bank és a Műpa Budapest Nonprofit Kft 2014. március 10. napján három éves Stratégiai Együttműködési Megállapodást írt alá, a megállapodás értelmében az MNB társaságunk részére a Műpa profiljába illő, kiemelt produkciók megszervezéséhez, létrehozásához 2015. évben 152 000 ezer Ft támogatást biztosított.

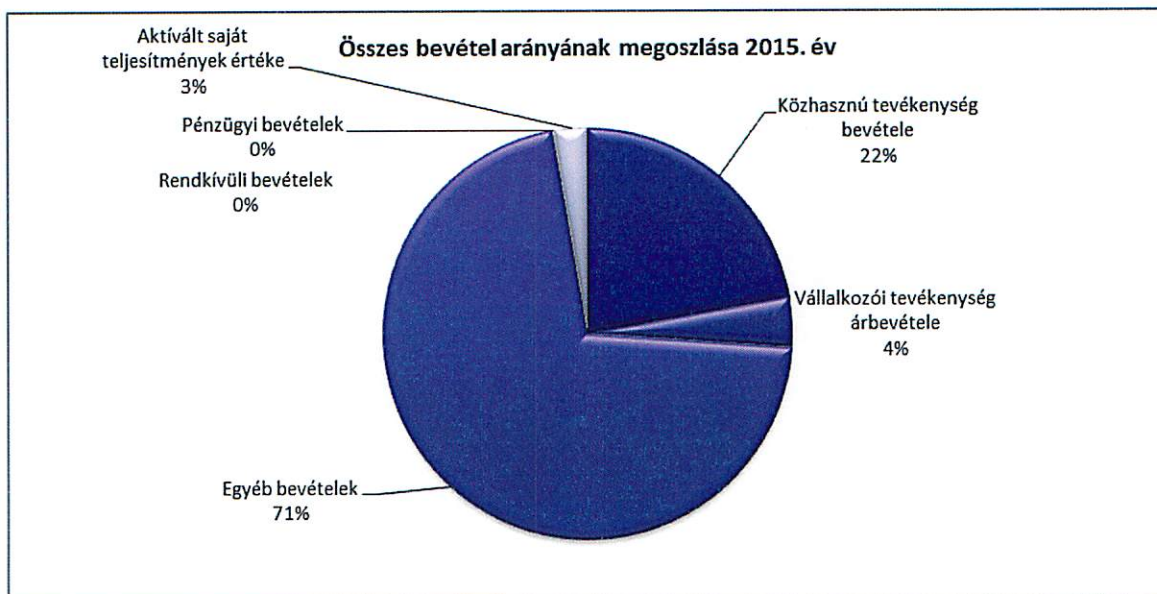
A kiadásaink 2014. évhez képest 2,16%-kal, 106 351 ezer Ft-tal emelkedtek.

A Műpa a költségeit is folyamatosan erős kontroll alatt tartja, az elmúlt évek során csökkentette alkalmazotti létszámát, melyet 2014-től csupán a két fesztivál szervezésével kapcsolatos többlet feladatokhoz szükséges mértékben bővített újra. Bár a működés színvonalára igen hátrányosan hat, kényszerűségből jelentősen csökkentette nemzetközi kapcsolattartási, valamint oktatási kiadásait. A fennmaradó összeg a már lekötött és meghirdetett, megvalósuló művészeti programra, és annak hirdetésére, értékesítésére fordítódik.

A takarékosági intézkedések során a produkciók részleges elhagyásával, illetve csökkentett megvalósításával csökkentek a produkciós és marketing költségeink.

Új jelenség az év folyamán, hogy a szigorodó uniós járulék elszámolási, nyilvántartási és ellenőrzési környezetben a külföldi művészek közül egyre többen kizárólag magánszemélyként számfejtett fellépti díjat fogadnak el, azaz nem az ügynökségük számlája ellenében kerülnek kifizetésre. Ez a folyamat a társaság személyi jellegű ráfordításait virtuálisan növeli, mert nem saját dolgozói javadalmazására fordítódik. Bár eredmény hatása nincs, de szeretnénk a tulajdonost is tájékoztatni róla, hogy a személyi jellegű ráfordítások egyre növekvő mértékben művészek számfejtett fellépti díját és járulékait is tartalmazzák a munkavállalók díjazásán felül.

4.1 A bevételi szerkezet alakulása:



Közhasznú tevékenység bevétele:

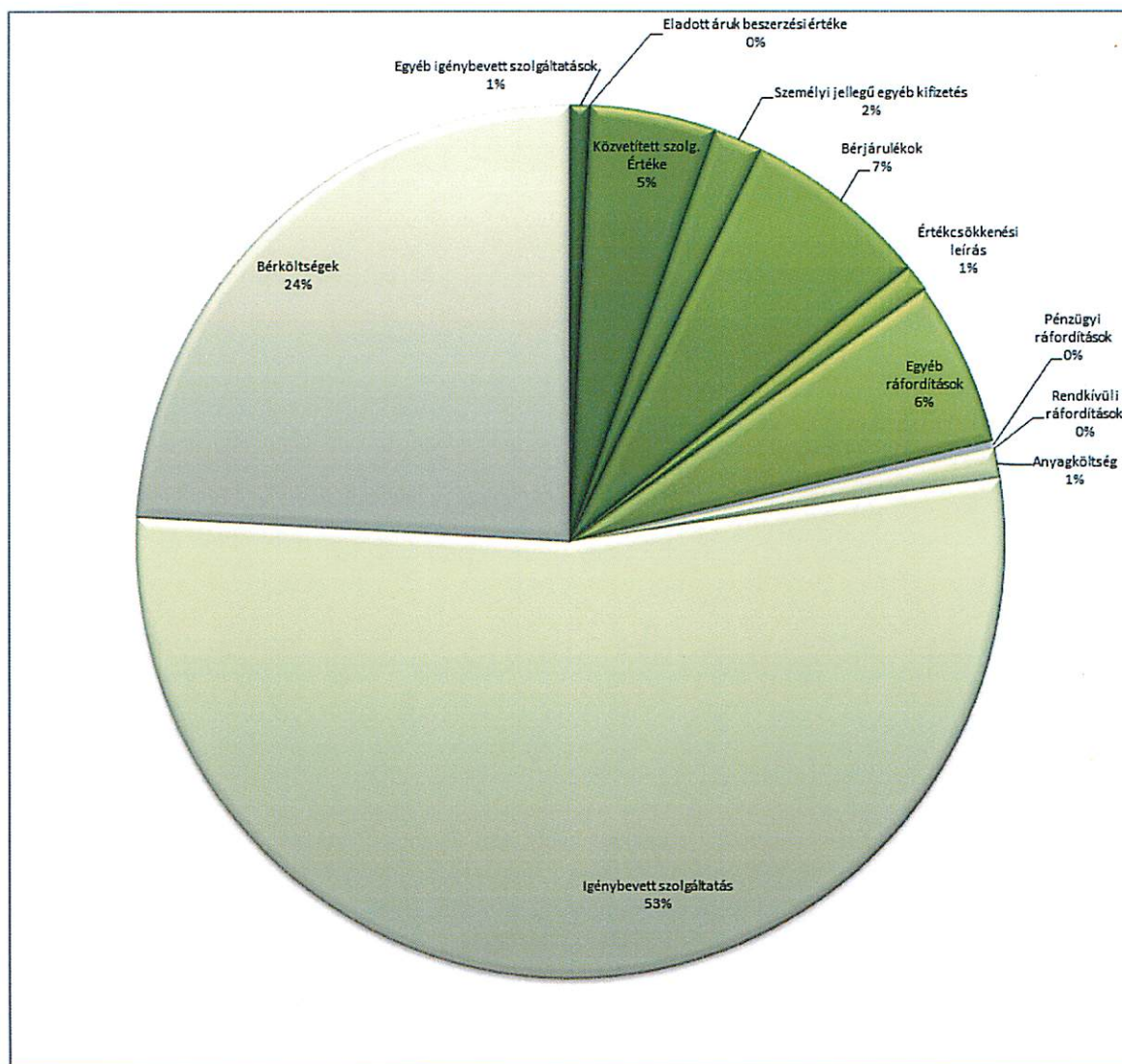
A Társaság 2015. évi összes közhasznú tevékenységének bevétele	4 844 684 e Ft
Közhasznú célra az EMMI-től kapott támogatás összege	3 199 200 e Ft
Központi költségvetésből kapott –SZJA 1%-ka	71 e Ft
Egyéb közhasznú támogatás bevétele	152 257 e Ft
Pályázati úton elnyert támogatás (NKA, Filmalap)	10 250 e Ft
Közhasznú tevékenységből származó bevételünk összege	1 120 314 e Ft
ebből	
- saját jegybevétel összege	527 449 e Ft
- MTVA felvételek bevétele:	160 000 e Ft
- egyéb közhasznú bevétel	432 865 e Ft
ebből	
különböző kulturális produkciókhoz biztosított teremhasználati bevétel	109 558 e Ft
kulturális produkcióhoz kapcsolódó technikai szolgáltatásokból származó bevétel	45 666 e Ft
továbbszámlázott költségek	65 577 e Ft
befogadott produkciók jegybevételének összege	212 064 e Ft
Egyéb közhasznú bevétel	234 216 e Ft
ebből 2015. évben befolyt TAO támogatás összege	135 437 e Ft
Aktivált saját teljesítmények értéke	128 376 e Ft

Vállalkozási tevékenység bevétele

A 2015. évi vállalkozási tevékenységünk bevétele **194 173 e Ft**. Ez az összes bevételhez viszonyítva 3,85 %, mely az alábbiakból tevődik össze:

- | | |
|---|--------------|
| - marketing bevétel, szponzorációs, hirdetési felületből származó bevételek: | 39 083 e Ft |
| - üzleti rendezvények részére történő bérbeadásból, közvetített szolgáltatásokból származó bevételünk | 150 508 e Ft |
| - kiadványok, egyéb termékek értékesítés | 642 e Ft |
| - egyéb dolgozói térítési díjak (pl. telefonhasználat) | 3 940 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.

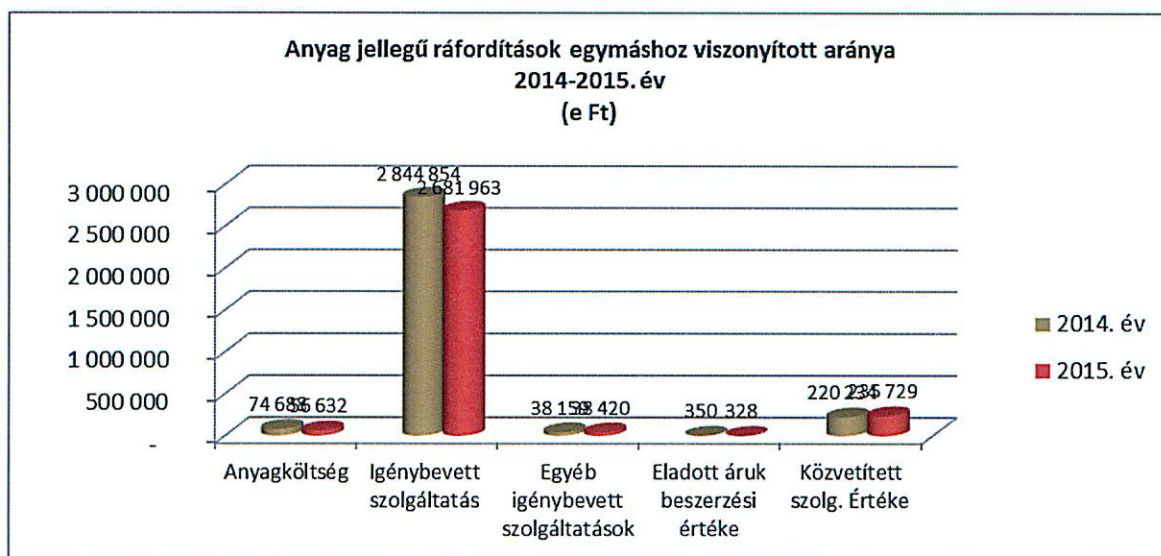
A közhasznú tevékenységünk ráfordításának összege **4 844 893 e Ft**

- anyagjellegű ráfordítások összege:	2 896 963 e Ft
anyagköltség:	54 452 e Ft
produkciós költségek	
művészek, hostess, szállítás, szállás, marketing:	2 697 336 e Ft
egyéb dologi kiadások:	145 175 e Ft
- személyi jellegű ráfordítások	1 592 240 e Ft
bérköltség:	1 166 705 e Ft
személyi jellegű egyéb kifizetés és munkaadókat terhelő járulékok	425 535 e Ft
- értékcsökkenés	48 266 e Ft
- egyéb ráfordítás	294 540 e Ft
- pénzügyi műveletek ráfordításai	12 389 e Ft
- rendkívüli ráfordítás	495 e Ft

A vállalkozási tevékenységünk ráfordításának összege **193 665 e Ft**

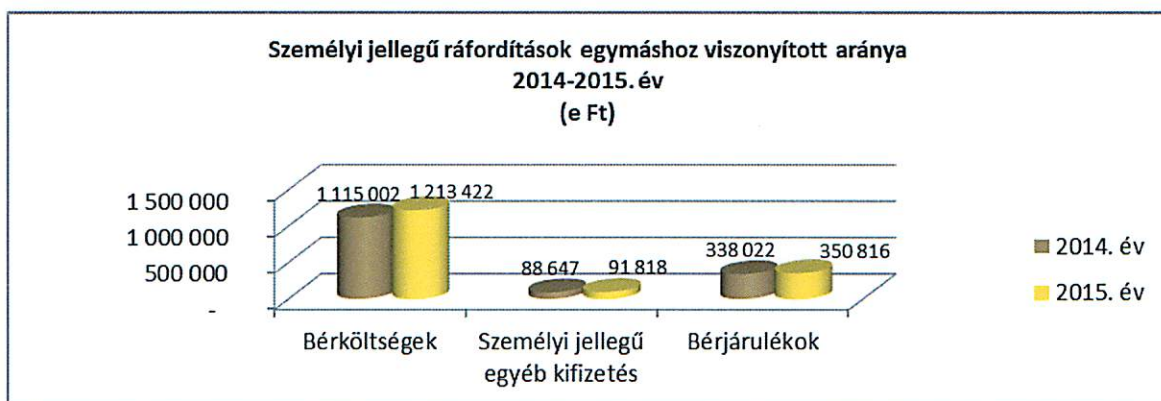
- anyagjellegű ráfordítások összege:	116 109 e Ft
- személyi jellegű ráfordítások	63 816 e Ft
bérköltség:	46 717 e Ft
személyi jellegű egyéb kifizetés és munkaadókat terhelő járulékok	17 099 e Ft
- értékcsökkenés	1 935 e Ft
- egyéb ráfordítás	11 805 e Ft

Az anyagjellegű ráfordítások együttes összege az összes kiadás és ráfordítás 60 %-át teszi ki, ez a 2014. évhez képest 5,2 %-kal csökkent.

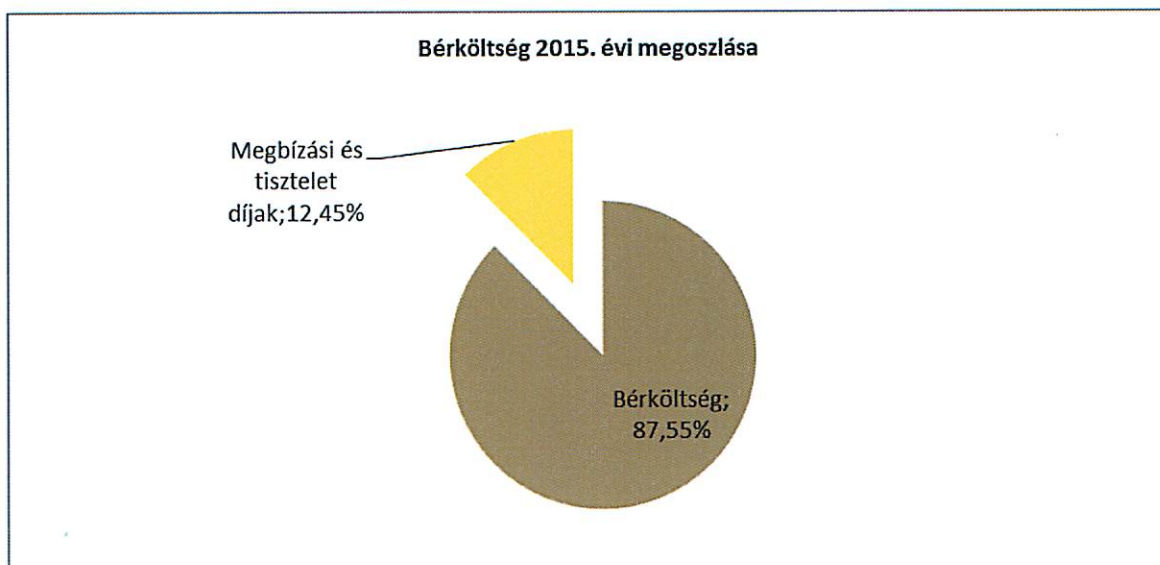


Takarékossági intézkedéseink hatására az anyagköltség 24 %-kal, az igénybevett szolgáltatások 5,7 %-kal csökkentek az előző évhez képest.

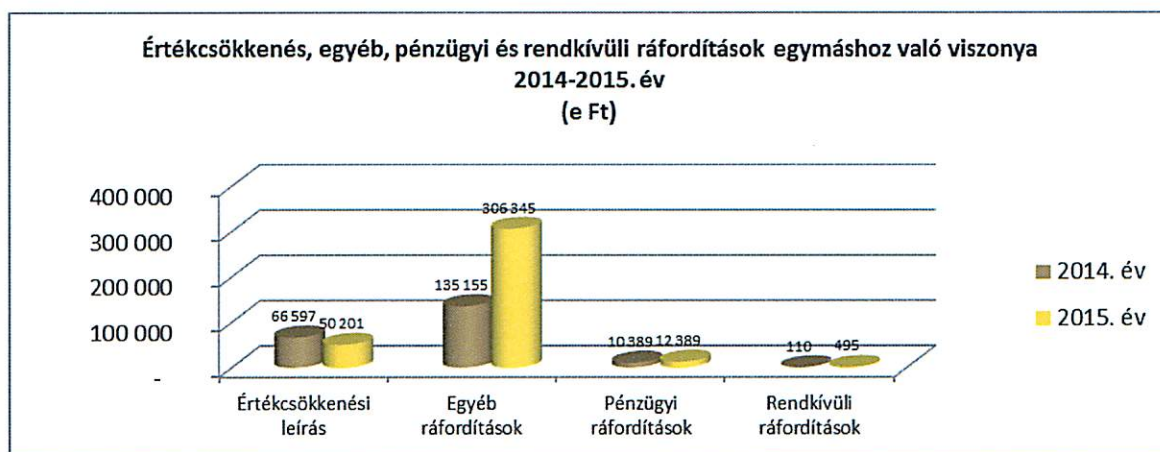
A személyi jellegű ráfordítások és a járulékok együttes összege az összes kiadás és ráfordítás 32,87 %-át teszi ki. A személyi jellegű ráfordításaink – amelyek a fellépő művészek magánszemélyként elszámolandó fellépti díját is magukba foglalják – a 2014. évhez képest 3,6 %-kal emelkedtek a fentiekben részletezett okok miatt.



A bérköltség tartalmazza a megbízási díjakat és a számfejtett fellépési díjakat is, ezek aránya az előző évi 7 %-ról 12,45 %-ra emelkedett.



Az értékcsökkenés, egyéb és pénzügyi ráfordítások együttes összege az összes költség és ráfordítás 7,32 %-át teszi ki. Az egyéb ráfordításaink között jelentős tételt tesz ki a terven felüli értékcsökkenés összege, 118 225 e Ft. Céltartalékot képeztünk 65 583 e Ft összegben, mivel a számviteli törvény 41. § (1) bekezdése szerint az adózás előtti eredmény terhére, azokra a múltbeli, illetve a folyamatban lévő ügyletekből, szerződésekből származó, harmadik felekkel szembeni fizetési kötelezettségekre, amelyek a mérlegforduló napján valószínű vagy bizonyos, hogy fennállnak, de összegük vagy esedékességük időpontja még bizonytalan, szükséges fedezetet biztosítani.



Létszám, bér és keresetek alakulása:

Az átlagos statisztikai létszám 194 főre, a munkajogi létszám 2015. december 31-re 206 főre változott.

A bérek és keresetek alakulása:

Átlagbér:	329 585 Ft /hó /fő
Átlagkereset:	456 316 Ft /hó /fő

A fellépő művészek részére számfejtett és kifizetett költségek összege: 149 391 e Ft, mely az előző évhez képest 87 %-kal emelkedett.

A Műpa nagy értékben foglalkoztat **külföldi előadó művészeket**. A hatályos jogrend szerint a részükre kifizetendő díjak adózásának több módja van. Amennyiben a teljesítés helye szerint Magyarországon kell számfejteni a jövedelmet, úgy a magyar költségvetés 16% jövedelemadót realizál. Ez a folyamat a társaság személyi jellegű ráfordításait növeli, úgy, hogy nem a saját dolgozói javadalmazására fordítódik.

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 munkabéreken felül a dolgozók részére juttatott cafetéria összegét, a hatályos rendelkezések alapján előzetes visszaigazolás alapján 2013. évben visszaállítottuk a 2011-es szintre, melyet 2015. évben is ezen a szinten tartottunk.

2015. évi átlag alaphér összege az előző évekhez képest tovább csökkent. A csökkenés oka, hogy Gyes-ről visszajövő kolléganők valamint nyugdíjas kollégák részmunkaidőben térnek vissza, illetve átszervezések következtében egyes kollégák alaphérét 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

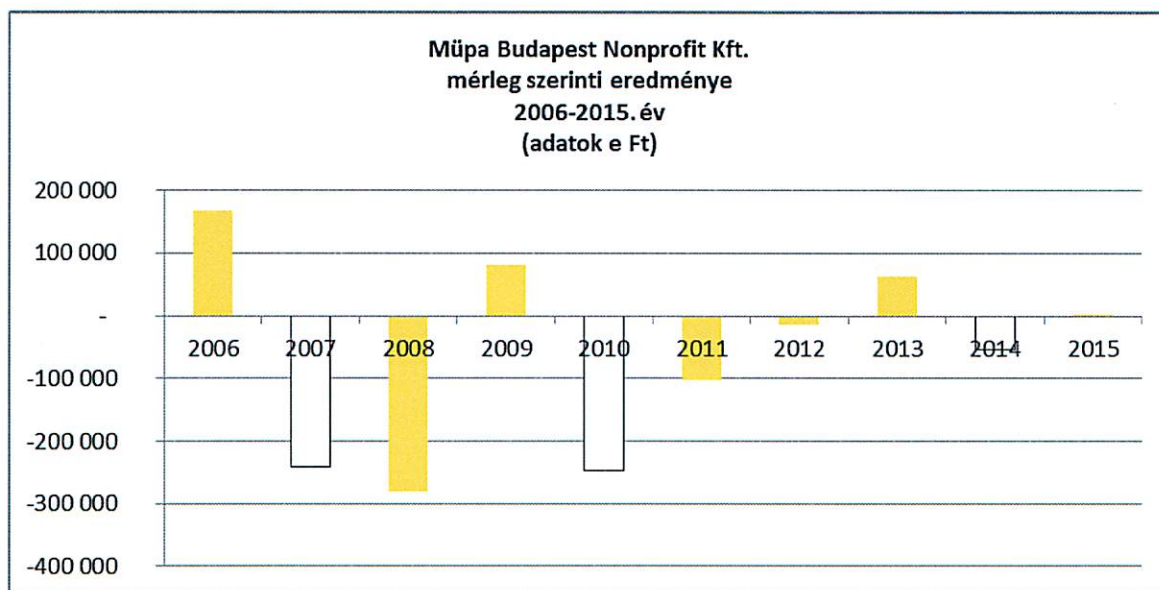
Az éves gazdálkodás eredménye:

A Társaság 2011. évtől közhasznú nonprofit gazdasági társaságként működik. A 2015. évi vállalkozási tevékenység bevétele az összes bevételen belül 3,85 %-ot képvisel. A közvetett költségek és ráfordítások a fenti arányszámmal kerültek megosztásra.

A Műpa gazdálkodásának 2015 eredménye **299 e Ft nyereséget** mutat, melyből a tárgyévi közhasznú eredmény (-) **209 e Ft**, a vállalkozási tevékenység eredménye **508 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 2015. évi mérlegfőösszege: 1 478 697 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 15 %-kal növekedett.

A befektetett eszközök főösszege: 126 252 e Ft

A **készletek** értéke a befejezetlen- és félkész termékek egyenlege következtében összesen 30 %-kal növekedett, melyből az anyagok 58 %-kal, a késztermékek értéke pedig 16 %-kal csökkentek, viszont az áruk értéke 1008 %-kal növekedtek az előző évhez képest.

A készletek főösszege: 21 563 e Ft

A **követelések** összege az előző évhez képest 11 %-kal csökkent, melyből a vevőállomány 2,75 %-kal, az egyéb követelések értéke 25,17%-kal csökkent.

A követelések főösszege: 256 626 e Ft

A **pénzeszközök** 2015. december 31-i záró készlete az előző évi záró állományhoz viszonyítva 322 990 e Ft-tal csökkent.

A pénzeszközök főösszege: 674 387 e Ft

Az aktív időbeli elhatárolások főösszege: 399 869 e Ft

Források

A jegyzett tőke összege változatlan: 25 000 e Ft

A tőketartalék: 1 084 760 e Ft

Az eredménytartalék: (-) 668 059 e Ft

A mérleg szerinti eredmény: 299 e Ft

A saját tőke összege a 2014. évi értékhez képest minimálisan növekedett.

Értéke: 442 000 e Ft.

Céltartalékok

A Francia hatóság által korábbi évekre számított TB járulék összegére képzett kötelezettség (17.292 EUR) 5 415 e Ft, valamint (28 455,63 EUR) 8 910 e Ft. A jogosságát vitatjuk, de az óvatosság elve miatt céltartalékot képeztünk rá 2015-ben. További céltartalékot képeztünk a vezető tisztségviselőknek fizetendő prémium összegére 16 673 e Ft értékben.

Korábbi felvételek jogosítását, illetve jövőbeni produkciók rögzítését szükséges rendezni annak érdekében, hogy különböző csatornákon (élő közvetítés, VOD, kábeles/műholdas továbbítás, kitelepülés stb.) elérhetővé tudjuk azokat tenni. A tartalmak közzétételének mind kommunikációs, mind bevételnövelő célja is van (digitális felületeken monetizálás / értékesítési lehetőség egyéb tartalmi szolgáltatók irányába / szponzoráció stb. Az ezekhez kapcsolódó költségek, kötelezettségek fedezetéül a számviteli törvény előírása alapján 40 000 ezer Ft összegű céltartalékot írtunk elő.

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

A hosszú lejáratú kötelezettség értéke 1 605 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 15 havi 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 2016-ben esedékes törlesztő részletek összege (1 071 e Ft)

A rövid lejáratú kötelezettségek négy fő csoportból tevődnek össze:

- | | |
|--|--------------|
| • Rövid lejáratú hitelek | 1 071 e Ft |
| • a vevőktől kapott előlegből | 9 567 e Ft |
| • a szállítókkal szemben fennálló kötelezettségekből | 112 905 e Ft |
| • az egyéb rövid lejáratú kötelezettségekből | 67 134 e Ft |

A rövidlejáratú kötelezettségek főösszege: 190 677 e Ft

A passzív időbeli elhatárolások összege: 773 417 e Ft

4. Környezetvédelem

Közhasznú jogállásunk következtében környezetvédelmi termék díj fizetésére nem vagyunk kötelezettek.

5. 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 igénybevételének szerződéses, illetve jogszabályi szabályrendszere határozza meg. Mindezek, továbbá a kizárólagos tulajdonos Emberi Erőforrások 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.

6. 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 előadóművészek, fiatal művészek fellépési aktivitása stabil piaci kínálatot jelent.	Egyre több versenytárs jelentkezik a belföldi 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 Műpa 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 azokat 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 ismérve, 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 csökkenti 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, szolista, 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 Műpa céljai között kiemelt helyen szerepel a közönségnevelés új szemléletű gyakorlata, amely más művészeti nevelési területekhez (múzeumpedagógia, színház-pedagógia) 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 Műpa 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 Műpa hasonló elképzeléseket kíván megvalósítani a fiatal magyar közönség nevelésében, méghozzá 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 Műpát a nagyközönség elsősorban a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremmel azonosítja, hiszen annak a nyitása 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 Házána 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 befogadó-képességű 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 terméké 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 Műpa 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 scenikai 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 Műpa technikai adottságai lehetővé teszik ilyen projektek fogadását vagy akár fejlesztését is. Ennek várható gazdasági eredményei az operaprodukciókhoz hasonlóak.

Produkciók másodlagos hasznosítása

A Műpa 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 Műpa 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 elkezdtuk kialakítani és folyamatosan fejlesztjük a Műpa honlapjának multimédia felületét. 2010 decemberében teszt jelleggel elindítottuk az élő koncertközvetítés sorozatot (Műpa Live Webcast).

A Műpa 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 Műpa stúdióiban készített audio és mozgóképes anyagok önálló alkotások, publikálásuk a Műpa saját felületein és a partnernézők felületein valósulhat meg. A partnernéző kapcsolat kiszélesítése a jövőben kiemelt feladatunk, be kell teljesítenünk azt az egyedülálló tartalomszolgáltatói lehetőséget, amely az intézmény gazdag kulturális felhozatalából adódik. A Műpa stúdiója nem egy új médium. Működésünk szempontjából két attitűdöt különböztetünk meg; kiszolgáljuk a partnernézők igényeit és megteremtjük a csak a Műpára 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 előadók számára. 2015 évre is megkötöttük a stratégiai együttműködést.

Célunk, hogy produktív szimbiózisban létezzünk a piac mostani szereplőivel. Olyan új műsorszolgáltatói szerepkörre törekszünk, amelyet csak a Műpa láthat el, amely folyamatosan bővülő archívumával biztos, mértékadó pont, kísérletező kedvvel és a megvalósításhoz szükséges energiával olyan partnere lehet az egyedülálló 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 Műpa 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

1. Alapvetés

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

A Műpa 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 Műpát 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 Műpa 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 felnőttekké. Mindezt inspiráló, párbeszédet generáló, kérdéseket felvető művészeti eseményekkel és szolgáltatásokkal, az élményre, kreativitásra és interakcióra építő újszerű programok bemutatásával teszi.

A Műpa 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 Tavasz Fesztivál és a CAFE 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 ügyintézkést, 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 ellehetetlenítheti 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 fentieket figyelembe véve 2016-ban értékesítési és marketing területen az alábbi megvalósítandó feladatokat szeretnék véghez vinni:

Kulturális alapellátás, a fiatalok sokrétű és intenzív bevonása

A korábban megkezdett stratégiát a következő évben is folytatni kell annak érdekében, hogy a legfiatalabbak számára lehetőséget biztosítsunk minőségi szórakozásra, kikapcsolódásra. Érdeklődést kell keltenünk, és minden eszközzel támogatnunk kell azt, hogy rendszeres látogatóink legyenek, hiszen a jövőben ők adják majd nézőközönségünk gerincét.

Folyamatos jelenlét

Állandóan jelen kell lennünk. El kell érünk, hogy a minőségi kultúra a mindennapok része legyen. Meg kell találnunk azokat a pontokat, ahol természetes vagy éppen meglepő módon kapcsolatba tudunk lépni a már meglévő vagy a lehetséges nézőinkkel. A külföldi potenciális látogatók számára még láthatóbbá kell válnunk.

Állandó fejlődés

Folyamatosan arra kell törekednünk, hogy platformjaink a lehető legfejlettebb formában szolgálják ki közönségünket. Folyamatainkat, felületeinket és az ott található funkciókat a nézői igényeknek megfelelően, akár azokat megelőzve próbáljuk fejleszteni. Megoldásainknak a kulturális szektorban előremutatónak és úttörőnek kell lenniük, nem csak hazánkban, de külföldön is.

Tartalomfejlesztés

Tartalmaink terén is szükséges változnunk: összetételükben és használatukban egyaránt szükséges az innováció és kreativitás alkalmazása. Digitális kommunikációnk egyik alapvető fegyverévé kell tennünk ezt a területet.

A közönség intenzív bevonása, párbeszéd, a nézői lojalitás erősítése

Látogatóinkat fel kell készítenünk arra, miként tudnak még többet profitálni a Müpából, milyen lehetőségek és szolgáltatások érhetők el az intézményben.

Stratégiai céljainkat a következő évben az alábbi kiemelt corporate projektek és fesztiválok, események során kívánjuk elsősorban érvényesíteni:

Kiemelt corporate projektek: Műpa könyv, merchandising, Műpa Rádió, installációk, aktivitások, ajándékutalvány, karácsony, Műpa bérletek, Műpa Live Webcast, Műpa+ hűségprogram, Hans Sachs-díj.

Kiemelt fesztiválok, események: újévi koncert, Jazz Showcase, Mendelssohn-Schumann maraton a Budapesti Fesztiválzenekarral együttműködésben, Régizene fesztivál, Budapesti Tavasz Fesztivál a Budapesti Fesztivál és Turisztikai Központtal együttműködésben, Orgona10, Jazztavasz, Budapesti Wagner-napok, Hey June, New Orleans Swingfesztivál, Bridging Europe/Európai Hidak fesztivál a Budapesti Fesztiválzenekarral együttműködésben, CAFe Budapest Kortárs Művészeti Fesztivál a Budapesti Fesztivál és Turisztikai Központtal együttműködésben, tematikus, innovatív eseménysorozatok, családi- és ifjúsági programsorozatok, MET Live in HD-közvetítések, Literárium, Műpa Mozi, Műpa külső helyszínes élő közvetítések.

2. Kreatív és média

2.1 Az arculat

A 2014/2015-ös 10. jubileumi évad kiváló lehetőséget teremtett arra, hogy a Műpa frissítsen, fiatalítsa arculatán. Ennek tervezése során arra törekedtünk, hogy az új vizuális világ ne idegenítse el a jelenlegi közönséget, de a fiatalabbak is felfigyeljenek rá.

Jövőre folytatni kívánjuk a frissítést: az online kommunikációban, a honlap dizájn tekintetében, a corporate anyagokon és a kisarculaton is végig kell azt vezetni.

2015-től a sablonszerű programhirdetések mellett új, egyedi kreatív készül a Műpa-bemutatókhoz, és megújulnak az intézmény szolgáltatásait promótáló ún. saját hirdetések. Ebben a feladatcsoportban megkezdjük egy teljesen új arculati kézikönyv szerkesztését, melyet a 2015/16-os évad során tervezünk véglegesíteni.

2.2 Médiastratégia, fizetett hirdetések

A Műpa hirdetési tevékenysége összetett. A kommunikáció meghatározó részét a saját programok népszerűsítése teszi ki, de kiemelt eseményeket egyedi fejlesztésű kreatívval kommunikálunk.

Médiastratégiánk meghatározásakor továbbra is kiemelt figyelmet fordítunk arra, hogy a lehető legteljesebb portfólió álljon rendelkezésünkre a következő évben 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 jelenleg érvényes közbeszerzésünk keretein belül vásárolt felületeket illetően továbbra is jelentős (30-80%) kedvezményekkel vesszük igénybe, melyet kiegészítenek széleskörű és volumenű barter-együttműködéseink. Mindez utóbbit támasztja alá a saját média-portfólió további tudatos fejlesztése, és a rendelkezésre álló termék és jegykontingens biztosította lehetőségek hatékony kihasználása.

A közeli jövő feladatai közé tartozik az együttműködés a 2014. október 10-vel, a 2047/2014. (X. 1.) Kormányrendelet által létrehozott Nemzeti Kommunikációs Hivatallal, amely kiterjed a Műpa médiavásárlási tevékenységére is. Részletesen megvizsgáltuk a Hivatal által lebonyolított közbeszerzési eljáráson nyertes pályázók ajánlatait, és elmondhatjuk, hogy a fentiekben jelzett kedvezményeknél jóval kedvezőtlenebb paraméterek alapján, előzetes számításaink szerint a jelenlegihez képest felével csökkennének megjelenéseink. Ez nagymértékben veszélyeztetné a Műpa produkcióinak sikeres kommunikációját és értékesítését, ugyanakkor az intézmény üzleti tervében kitűzött célok megvalósítását is. A helyzet elkerülése érdekében egyeztetés és a tervezett rendszer további finomítása javasolt.

2016-ban is folytatjuk azt a már megkezdett hosszú távú, médiastratégiai irányvonalat, amely alapján a hangsúlyos közterületi jelenlét mellett tovább fokozzuk online megjelenéseinket - a print és az elektronikus média-megjelenések rovására. A fogyasztói szokások, a médiapiac, a technológiai változások és a jövő közönségének megcélzása miatt biztos a további digitális fejlesztések és megoldások előre törése a hagyományos média rovására. Ezzel kapcsolatban is szükséges az online média-folyamatok (gyártás, technológia, analitika) további optimalizálása.

Online kampányaink során figyelemfelkeltő, egyedi felületek vásárlására törekszünk, melyek hatékonyságát a tavalyi év végén bevezetett paraméterezett analitika segítségével folyamatosan mérjük és szükség esetén ennek ismeretében finomhangoljuk.

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

A Műpa külföldi imagének építésére és a Magyarországra látogató turisták hatékony elérése érdekében folytatjuk és lehetőségeink szerint erősítjük a nemzetközi kommunikációt. A költséghatékonyságot figyelembe véve és az intézmény nemzetközi hírért erősítendő, elsősorban kiemelt rendezvényeinket, illetve a Műpa programjait és szolgáltatásait általánosságban népszerűsítő hirdetéseket és interjúkat, riportokat jelentetünk meg a külföldi online és offline médiában. Ennek alapján különösen az affinis, látogatott és mérhető hatékonyságú nemzetközi online portálokon, a legjelentősebb beutaztató országok (fő)városainak közterületein, illetve a célzottan Budapestre induló külföldi járatok különböző felületein jól szegmentálható programajánló megjelenéseket tervezünk.

2.3 Gyártás

Jövőre alapvetően nem változik az eddig létrehozott nyomtatott 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 produkciókhoz műsorfüzetet illetve kivételesen szórólapot, közterületi kampányainkhoz plakátokat gyártatunk. További kiadványaink: jegytartó tok, ajándékutalvány boríték, házbemutató leporelló. A bővítést e téren fejlesztéseinkhez (pl. Műpa+ hűségprogram), céljainkhoz (hatékony elérés) és a nézői igényekhez igazítjuk.

A Budapesti Tavaszi Fesztivál és a CAFe Budapest kiadványainak teljes körű gyártása, valamint a merchandising termékek előállítása jövőre is kiemelt feladat.

2.4 Kutatás

A Műpa indulása óta két nagyobb kutatást végzett, melyeket a jövőben nem csak ismételni és kiegészíteni szükséges, de a közönség megismerése e módjának a mindennapok részének kell lennie, hiszen nézőink kulturális érdeklődésének, kultúrafogyasztási és műsorválasztási szokásainak megismerése alapján pontosabb és személyre szabott tevékenység válik lehetővé.

2016-ban a saját adatbázisunkból és az ügyfélkapcsolat során szerzett tapasztalatainkból kiindulva, ezen adatokat és információkat kiegészítve szükség lesz külsős partnerrel is együttműködni, hogy közönségünk igényeit még pontosabban megismerhessük.

3. Pr – kommunikáció

A Műpa program- és intézményi kommunikációja a következő időszakban is különösen intenzív lesz, mely a megjelent híradások számának stabil növekedését biztosítja.

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

A Műpa pr-terveiben a médiapiac teljes palettájára tervez, tehát egyaránt generál megjelenéseket az online, az offline és az elektronikus sajtóban a különféle pr-eszközök használatával. A kereskedelmi televíziók, valamint a Műpa stratégiai partnere, az MTVA mellett továbbra is kiemelt szerepet kap 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 alapvetően.

3.1 A Műpa PR tevékenységének általános jellemzői

- megelőző;
- kizárólag pozitív hangvételű megjelenéseket indukál;
- a hangsúly a jegyértékesítést támogató program-kommunikációs technikákon van.

3.2 Üzenet-csoportok tartalmi szempontból

- fókusz: kulturális értékteremtés, hagyományörzés, egyben modernitás, kísérletezés a műfaji sokszínűség és a minőség jegyében;
- az épület, a technikai adottságok és szolgáltatások unikális jellege, magas színvonala;
- az intézmény országos, regionális, sőt kontinentális kultúraterjesztő szerepe, országimázs;
- kulturális ismeretterjesztő misszió;

- fiatal tehetségek felkarolása;
- intézményi, különböző partneri együttműködések.

3.3 Alkalmazott PR technikák

- intézményi kommunikáció: a Műpa-márkához kötődő termékek és szolgáltatások kommunikációja;
- program-kommunikáció: program-promóció, recenzió, sajtótájékoztatón, sajtóközlemény, hírközlemény, interjú, sajtóreggeli/háttérbeszélgetések, study tour, további háttéranyagok illetve saját felvételek biztosítása;
- személyes pr.

3.4 További eszközök

- Online sajtószoja: a sajtó munkatársai számára a honlap sajtószoja szolgáltatása áll rendelkezésre, ahonnan nagyméretű képek, hang- és esetenként videó-anyagok, további háttéranyagok tölthetők le.
- Sajtójegy: az előadásokra sajtójegyeket biztosítunk az újságíróknak, akik vagy a produkció promótálásából veszik ki részüket, vagy recenziót írnak arról.
- Fotózási- és forgatási engedélyt adunk a tájékoztatás teljesebbé tétele érdekében a Műpa programjairól anyagot készítő stáboknak.

3.5 A Műpa Rádió

A Műpa Rádió fejlesztése összetett, több szervezeti egységet érintő feladat volt.

A Műpa a magyar kulturális piacon egyedülálló szereplőként 2015 tavaszán elindította a Műpa Rádiót. A két, egymással párhuzamosan 24 órán szolgáltató csatorna, a Műpa Symphony és a Műpa Easy elérhető a mupa.hu oldalon keresztül, de Android valamint iOS platformra is készült márkázott alkalmazás.

A Műpa Rádió feladatai közé tartozik:

- Műpa saját és releváns zenei tartalmak eljuttatása a célcsoporthoz;
- a minőségi zenéhez kötött élmény nyújtása a célcsoport számára;
- a programkommunikáció illetve annak támogatása;
- az értékesítés támogatása;
- partnerek kiszolgálása hirdetési felülettel;
- barter megállapodások elősegítése.

Terveink között szerepel a Műpa Rádió programjainak színesítése szerkesztett adásokkal, valamint újabb jogosított saját tartalmak bemutatása, lejátszási listák bevezetése is.

4. Digitális stratégia

A Müpa 2014 óta kiemelt figyelmet fordít a digitalizáció, a digitális marketing, kommunikáció és értékesítés területeinek kidolgozására, az ezzel kapcsolatos lehetőségek kiaknázására. A következő időszakban e terület lesz a marketing típusú fejlesztések egyik fő motorja, amely így nem egy-egy folyamat végén, egyik eszközként lép be, hanem a fejlesztések generátoraként „megrendelőként” fog működni.

Az elmúlt időszak legfontosabb fejlesztései is digitális jellegűek voltak: a Müpa új honlapja, az európai kulturális intézmények vonatkozásában is egyedülállóan összetett CRM-rendszer (ügyfélkapcsolat-kezelő rendszer), a Müpa+ hűségprogram, az új BTF és CAFé Budapest honlapok, a Müpa Rádió stb.

4.1 Mérhetőség, analitika, dinamikus reakció

Az online statisztikák készítése a közösségi média, a mupa.hu, az online hirdetések és a CRM mérési adataiból alapvető jelentőségű feladat. Az így megszerzett információkat folyamatosan elemezzük és következtetéseket vonunk le. Az eredmények alapján pontosítjuk a kitűzött irányokat és feladatokat, racionalizáljuk online költségeinket, és - szükség esetén - átcsoportosítjuk hatékonyabb felületekre.

4.2 Márkázott tartalmak gyártása és használata

A Müpa stúdiója által korábbiakban és folyamatosan rögzítésre kerülő mozgóképes- és audio-tartalmak erőteljesebb használatát, kommunikációját és további formabontóbb, nem kizárólag az értékesítéshez kapcsolódó videó-tartalmak gyártását tervezzük.

Tartalmi együttműködések tervezünk kialakítani olyan online piaci szereplőkkel, akik valamilyen okból egyedi vagy számunkra kifejezett fontossággal bíró lehetőségeket tudnak nyújtani (pl. Ebola Media, WeLoveBudapest, Origo, Mezzo, Arte, stb.).

Élő közvetítéseink nézettségét növelni igyekszünk, ugyanakkor egy saját aloldal kialakítását is megcélozzuk, ami megkönnyíti majd az online kommunikációt a közvetítések kapcsán is.

4.3 Fiatal felnőttek

2016-ban is kiemelt figyelemmel leszünk a kultúrát fogyasztók utánpótlásának igényeire, hiszen ők képezik a Müpa jövőbeli nézői bázisát. Ennek köszönhetően a digitális megoldások, funkciók, tartalmak fontossága megemelkedik, amiben kimagasló szerepe van:

- az alábbi közösségi csatornák aktív és megfelelő összetételű használatának: Instagram, Facebook, Google+, Twitter, Pinterest, YouTube;
- a fiatalos, formabontó BTL-aktivitások (adatbázisépítéssel közös) alkalmazásának, különös tekintettel a nyári fesztiválokra és a márkázott installációkra;
- digitális tartalmaink erősítésének és folyamatos frissítésének, újragondolásának.

4.4 Új fogyasztói csoportok megnyerése, a meglévők lojalitásának erősítése

Az online hirdetésekkel kapcsolatban:

- A kulturális piacon egyedülállóan, de Magyarországon is az elsők között álltunk át a HTML5 banner formátumra. Hirdetéseink ebben a formában történő előállítása jövőre is elengedhetetlen.
- A mupa.hu főoldali saját hirdetések használatát továbbra is alkalmazni kívánjuk, és formailag is hatékonyabbá kívánjuk azokat tenni.
- Az eddig is kifejezetten sikeres Műpa-hírlevelekben található hirdetéseket egységesítjük és folyamatosan használjuk majd.

A Műpa+ hűségprogram eredményei egyértelműen azt támasztják alá, hogy a rendszer fenntartása és továbbfejlesztése kiemelt fontosságú. 2015-ben a programba regisztráltak közül elsősorban az Ezüst szinten tartózkodók számának erősítése a célunk, de a jövőben különös figyelmet fordítunk a tagok számának megőrzésére és növelésére is. A hűségprogram keretein belül 2016-ban is 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 tartalmát és formáját tovább tökéletesítjük, hatékonyságát tovább növelni tervezzük. Az eddigiekben tapasztalt, a piaci átlagot jóval meghaladó megnyitási és átkattintási arány, továbbá a generált konverziók mind azt támasztják alá, hogy ez a nézőinkkel kapcsolatos kommunikációnk egyik legfontosabb eszközévé vált.

A Műpa weboldala a mupa.hu továbbra is az információszolgáltatás, az online értékesítés, kommunikáció és a tartalom középpontjaként funkcionál majd jövőre is. Az oldalon több fejlesztést is eszközölni fogunk, amik támogatják majd a fogyasztók hatékonyabb elérését és a már meglévő fogyasztók megtartását, újabb vásárlásokra való ösztönzését.

4.5 Hirdetői partnerkapcsolatok erősítése és számukra új hirdetési felületek kialakítása

A hirdetői partnerkapcsolatok kiemelt jelentőséggel bírnak a Műpa kommunikációjában. Barter-megállapodásaink értéke - adottságainknak köszönhetően - igen magas. Annak érdekében, hogy partnereinket hirdetési felületek terén is még szélesebb választékkal tudjuk kiszolgálni, feladatunk, hogy új digitális felületeket hozzunk létre és vezessünk be.

4.6 BTF és CAFé Budapest – a Fesztiválok támogatása

A BTF és a CAFé Budapest weboldala 2014-ben megújításra került reszponzív technológiával támogatva a tabletről vagy okostelefonról érkező látogatókat is. Ennek köszönhetően a fesztiválok honlapjai a jövőben is a meglévő keretrendszerben, de mindig új tartalommal tudnak majd futni. A közeljövőben tervezzük, hogy a Facebook és YouTube felületein való kommunikáción túl, offline aktivitáshoz kötötten, tableten futó web-applikáció használatával is erősítjük a fesztiválok kommunikációját.

5. Értékesítés

Tekintettel arra, hogy a közelmúltban szerveződött újjá az értékesítési csoport, a következő időszakban frissíteni kell a célcsoportok eléréséhez szükséges értékesítési csatornákat és eszközöket. Az értékesítés csatornái alatt nem csak a szó szerinti értékesítést, hanem a partnerkapcsolatokat, a szélesebb értelemben vett személyes kapcsolatrendszer „bevetését” is értjük.

5.1 Szponzoráció, médiaszponzoráció

2015 őszétől fokozatosan újraépítjük szponzori kapcsolatainkat, melynek keretében mind korábbi partnereinket, mind potenciális, új támogatóinkat sokrétű ajánlattal keressük meg. Stratégiai médiapartnerünk az MTVA, a CEMP-X és a Metropol, valamint folytatjuk korábbi együttműködéseinket további médiumokkal. A Magyar Nemzeti Bankkal hosszú távú szerződés keretében rendezzük együttműködésünket. A közeljövőben elsőként ajánlattal keressük meg az 500 millió forint éves forgalmat meghaladó, Műpa-releváns cégeket. Adatbázisunk alapjául a BBJ „Book of Lists” című kiadványa illetve egyéb, online források szolgálnak. A gazdasági világválság és a hazai banki, illetve telekommunikációs szektort sújtó adók következtében az utóbbi időszakban megfogytakozott szponzorálási „hajlandóság” ismét élénkülni látszik.

Partnereinknek speciális szolgáltatásaink és termékeink mellett a Műpa saját média-portfólióját, termeit illetve saját szervezésű koncertjeinek jegyeit tudjuk ellentételezésül biztosítani.

A Műpa-orgona sípjainak értékesítése

A Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben található Európa egyik legjelentősebb koncerttermi orgonája. Hazánkban egyedülállóan nem székeket és páholyokat, hanem az orgona sípjait kívánjuk 2016 májusától, a hangszer 10 éves jubileumától kezdődően virtuálisan, de a támogatók megjelölésével értékesíteni.

Műpa Páholy

A 2013 végén indított klubesemények jelentős magyarországi gazdasági társaságok vezetői részvételével zajlanak, évadonként 4 alkalommal, a hosszú távú és sokrétű együttműködések megalapozása céljából.

5.2 Hazai és nemzetközi kamarák

Hosszú távú kapcsolatépítés keretében kívánunk a hazai és nemzetközi gazdasági szféra tagjaival együttműködést találni a kamarákon keresztül. Alapvetően a Műpa és programjainak ismertségét szeretnénk a belső, direkt kommunikáció eszközeivel növelni, másrészt a vidéki és külföldi vállalkozói szféra figyelmét kívánjuk felhívni intézményünk szolgáltatásaira.

Ugyanakkor értékesítési csatornaként is kiválóan funkcionálnak a kamarák: tagjaik részére a Műpa Ajándékutalványt a Cafeteria-rendszerek lehetséges elemeként kívánjuk értékesíteni.

5.3 Turizmus

A potenciális turisták elérése érdekében szorosan együttműködünk a Magyar Turizmus Zrt. hazai és külföldi intézményhálózatával.

A következő időszak egyik legfontosabb kihívása a nemzetközi ismertség tovább mélyítése, a hazai és külföldi nézők számának növelése. Ebben sokrétűen kiaknázható lehetőség rejlik, melynek célja, hogy a Műpát, mint feltétlenül meglátogatandó kulturális célpontot végleg elhelyezze Budapest turisztikai térképén.

Terveink között szerepel a városnéző buszok és hajójáratok Műpa-közel megállóinak kialakítása, a kerékpáron közlekedő közönség megnyerése céljából Bubi-állomás létrehozása. A 2015 végén megújított Teremről teremre és OrgonaExpedíció szolgáltatások népszerűsítése fontos feladat.

Ennek megvalósítása céljából számos, közvetlen kapcsolat kiépítésére is törekszünk, továbbá szükséges speciális, e célra tervezett csomagokat és árakat kialakítani, akár más intézményekkel közösen is. A sikeres együttműködések körében folytatni tervezzük a Zeneakadémiával, Magyar Állami Operaházzal, a Szépművészeti Múzeummal és a Ludwig Múzeummal közös, Culture Port elnevezésű programunkat is.

Önállóan (ITB, WTM) illetve a Magyar Turizmus Zrt-vel együttműködve a jövőben is megjelenünk turisztikai kiállításokon, vásárokon, valamint kiadványaikban és hírleveleikben hirdetéseket, ajánlókat helyezünk el.

Folytatjuk korábban megkezdett együttműködéseinket a Magyarországon képviselettel rendelkező kulturális intézetek hálózatával (British Council, Institut Francais stb.) azok irodáiban, eseményei során, továbbá állandó kapcsolatot tartunk fenn a Balassi Intézettel és a külföldi magyar kulturális központokkal programjaink megjelentetése érdekében.

5.4 Produkciók értékesítése

2015-ben is célunk korábbi előadásainkat partnerintézmények részére értékesíteni, illetve olyan produkciókat színpadra állítani, melyek a Műpa-bemutatót követően tovább tudnak élni más helyszíneken is, itthon és külföldön egyaránt.

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, Műpa-tartalom sugárzását különböző eseményeken.

5.5 Partneriskola-program, főiskolai/egyetemi célcsoport

Az iskolai közönségszervezésben bevezetett, a közelmúltban frissített bónuszrendszert, melynek segítségével az ifjúsági és iskolai programjaink telítettsége jelentősen növekedett, 2016-ban is alkalmazzuk. Rövidtávú terveink között szerepel a partneriskolák számának növelése, ezzel is minél több általános- és középiskolás számára szeretnénk elérhetővé tenni a minőségi kultúrát.

Folytatjuk az egyetemista, főiskolás célközönség részére 2014-ben indított programunkat, melynek keretében egyetemi szakkollégiumokkal kötöttünk stratégiai együttműködési megállapodást. A Műpa közös beszélgetésekre, projektek felállítására és az intézmény programjain való intenzívebb részvételre hívja a diákokat. A megállapodás célja elsősorban az, hogy a fiatalokkal párbeszéd alakuljon ki a programokat és a ház lehetőségeit illetően. A szakkollégiumok és a Műpa kölcsönösen támogatják egymást közös kommunikációval és különféle programokkal. A hallgatók és a Műpa közösen alakítják ki az Egyetemi Nagyköveti Programot is. Középtávú céljaink között szerepel a szerződött szakkollégiumok számának növelése, továbbá kapcsolatfelvétel és együttműködés kialakítása a HÖÖK-kal.

5.6 Terjesztés

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

A következő időszak feladatai között szerepel e feladatcsoport hatékonyságának további optimalizálása: saját és partnerhálózatunkon keresztül a releváns helyszínek felkutatása, a megfelelő példányszám eljuttatása, a protokoll-listák karbantartása, a Műpa+hűségprogramon keresztüli terjesztés kiszélesítése.

5.7 Merchandising

A Műpa korábbi, elavult merchandising termékpalettáját a 10. jubileumi évad során kezdtük frissíteni, melynek első szakaszán túl vagyunk, az alapkollekciót 2015 végén kezdtük értékesíteni.

A speciális, Műpa-releváns termékek tervezetetésére szakirányú felsőoktatási intézményt kérünk majd fel, a fejlesztés terveink szerint a következő években folyamatos lesz.

6. Jegyértékesítés

Az intézmény 2005-ös megnyitása óta kialakított és megszilárdult márkaképéhez nem csak az állandó minőség, hanem az ilyen típusú szolgáltatáshoz kapcsolódó árképzés során kialakított árak is szorosan hozzátartoznak.

A kulturális piacon az elmúlt években történt fejlesztések eredményeképp közel 3500 férőhellyel növekedett az egy estére értékesíthető helyek száma. A kínálat növekedésével párhuzamosan partnereink a kereskedelmi szférában évek óta megfigyelhető rendszeres árkedvezményeket vezettek be. Határozott meggyőződésünk, hogy ez egyrészt a kulturális piac devalválódásához, ugyanakkor az egyes intézmények márkaképének sérüléséhez vezet. Kifejezetten rossz megoldásnak tartjuk, ha a kulturális piac a kereskedelmi szféra eszközrendszerével élve kíván működni, hiszen attól teljesen eltérő feladatai vannak, ráadásul az intézmények nagy része nem profitorientált.

6.1 A jegyértékesítés módszerei, eszközei

A Müpa az InterTicket rendszerét használja. Saját adatbázisában telepíti a saját szervezésű előadásait, de egyre több befogadott előadás jegyeit is mi kezeljük. A Müpa pénztáraiban az intézmény minden előadására elérhetőek a jegyek, függetlenül attól, hogy milyen rendszereken telepítik a befogadott partnerek azokat. Ugyanitt saját szervezésű előadásokra meghatározott ideig beváltható Müpa Ajándékutalványokat is értékesítünk, melyek a következő évadban online is elérhetőek lesznek terveink szerint. A Müpa honlapján keresztül vendégeink kezelési költség nélkül vásárolhatnak.

2014 volt az első év, amikor az online vásárlásból származó jegybevétel meghaladta az offline jegyértékesítési mutatókat. Ennek indoka az internet térnyerése szinten minden célcsoportban, illetve a Müpa új honlapjának és Magyarországon egyedülálló jegyértékesítési felületének fejlesztése.

A korábban beindított bizományosi rendszert is tovább szélesítjük a jövőben ugyanúgy, mint speciális, jegyértékesítési ajánlatainkat is egyre több kiemelt partnernek biztosítjuk majd.

6.2 Jegyárak, struktúra

A legmagasabb jegyárunk 19 900,- Ft, fizetős előadásainkon pedig a legalacsonyabb az 500,- Ft-os diákjegy. A Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben 5 jegyár-kategóriát használunk, a legkiemeltebb kategóriában a Budapesti Wagner-napok, vagy világsztárok koncertjeire 19.900,- és 5.500,- Ft közötti áron árusítjuk a belépőket. A Fesztivál Színházban három árkatagóriát használunk általában, kivételt képez ez alól az ECHO Rising Stars-sorozat. Az ifjúsági koncertek jegyárainál fontos kiemelni, hogy bizonyos foglalkozásokra vagy családi jegyet, vagy csak a kísérő felnőttnek, illetve gyermekenként kell belépőt venni.

Jegyár-struktúránkat folyamatosan karbantartjuk, elsősorban annak érdekében, hogy az azonos színvonalú helyeket azonos áron tudjuk biztosítani. 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.

6.3 Bérlet

A bérletek az egyes előadások jegyáraihoz képest átlagosan 15% kedvezményt tartalmaznak.

Bérletezési gyakorlatunk és statisztikánk semmilyen, állandó társulattal/műfajjal működő repertoárszínházzal nem hasonlítható össze. A Műpa bérletezése elsősorban az alapvetően klasszikus programok speciális meghirdetését szolgálja. Mutatóink folyamatosan javulnak, melynek alapvető feltétele a minőségi, egyedi produkciók bemutatása és a jegyár-képzés eddigi, fent említett gyakorlatának alkalmazása.

Jövőre is 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.

6.4 Speciális célcsoportok

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 már a MűpaMozi előadásai esetében is alkalmazzuk. A diákjegyek előzetes, online értékesítése további fejlesztési irány.

Kedvezményes jegyvásárlási lehetőséget biztosítunk nyugdíjasok részére előadásaink meghatározott körére. A jövőben az iskolai csoportos (20 fő feletti) kedvezményt kiterjesztenénk vidéki felnőtt csoport látogatására is. A hátrányos helyzetűek és a mozgáskorlátozottak számára is tervezünk új megoldásokat biztosítani, ismerve koncert-látogatási szokásaikat és azok számát.

2016-ban is meg kívánjuk tartani évről évre sikeresebb karácsonyi jegyakciónkat: minden tízezer forintos vásárlás után ezer forint értékű ajándékutalványt adunk ajándékba.

6.5 Fejlesztések

A még jobb és eredményesebb online jegyértékesítés érdekében újabb fejlesztésekre készülünk. Hamarosan a Műpa honlapján online is vásárolhatnak Szép kártyával és Műpa Ajándékutalvánnyal, valamint internetes vásárlás alkalmával - számlakérés esetén - e-számlát küldünk e-mailen.

Nézőinknek az interneten megváltott jegyeiket (e-ticket) 2015 szeptemberétől nem kell hagyományos jegyre váltaniuk, hanem egy új beléptető rendszer bevezetésével azonnal

helyet foglalhatnak. Az elektronikus leolvasóval összekötött, a legmodernebb PSA és Android-technikákat ötvöző, további fejlesztésekre lehetőséget adó rendszer finomhangolása a közeli jövő egyik feladata.

Állandósítottuk offline jegyértékesítési pontjainkat is: a Müpa épületén belül működő és az azzal egyenértékű Andrassy úti jegypénztáron túl, három budai bevásárlóközpontban (Allee, MOM, Mammút) is folyamatos a jegyértékesítésünk. Terveink között szerepel még több helyen megjelenni, hogy a személyesen vásárolni szerető közönségünket még hatékonyabban elérjük, és bővíteni kívánjuk nemzetközi jegyértékesítési partnereink körét.

7. Központi Információ

Nemzetközileg is egyedülálló információs csoportunk szolgáltatásait a jövőben is szeretnénk bővíteni, az állandóan magas ügyfélkapcsolat színvonalát megőrizni, a szervezeti folyamatok finomhangolásával számos ponton bekötni őket az információáramlás rendszerébe.

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 itt foglal majd helyet és lép kapcsolatba közönségével.

2015 szeptemberétől mind a házlátogatást (Teremről teremre), mind az orgonavezetést (OrgonaExpedíció) meghatározott összegért értékesítjük egy előre meghirdetett, fix idő-intervallumban.

7. A mérleg fordulónapja után bekövetkezett lényeges események

A Kormány az 1924/2015 (XII.11.) határozatával döntött arról, hogy a 2015. évi működési támogatási keretünket 365 000 e Ft összeggel megemelte. A támogatási szerződés megkötésére és a támogatási összeg folyósítására mérlegkészítésig sor került.

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

A Müpa Budapest 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. 2015-ben a minimálisan szükséges szint alá csökkent a támogatási összegünk, mely a Fesztiválok szervezésével kapcsolatos többlet teherrel együtt roppant komoly kihívást jelentett a Müpa csapata számára. 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.

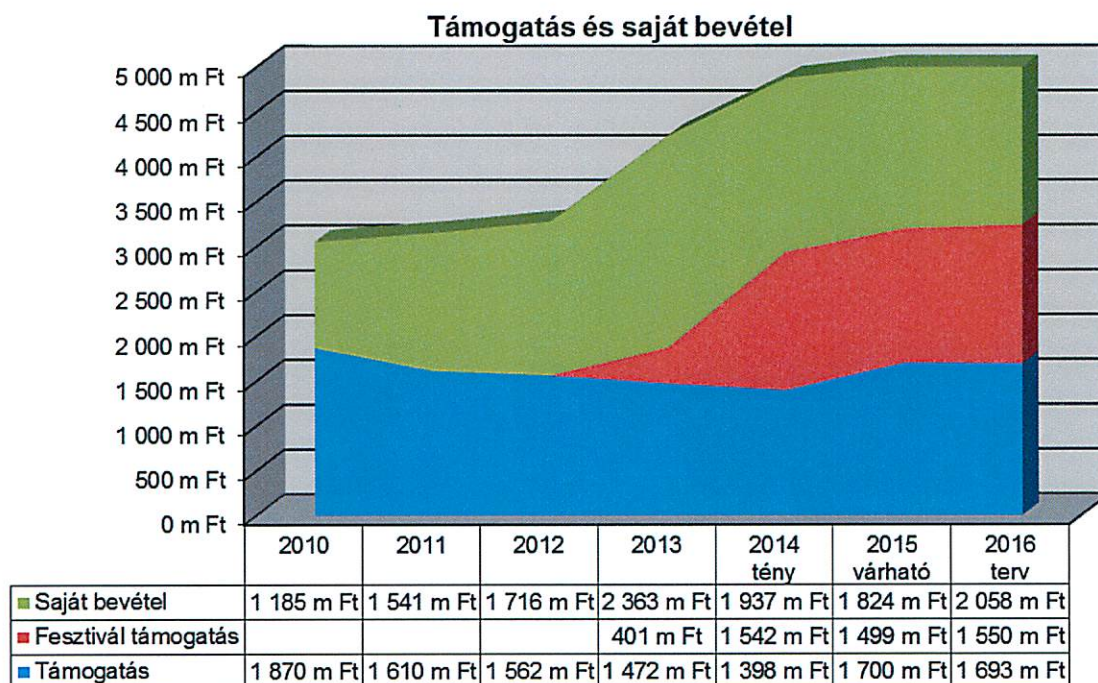
A minőséggel kapcsolatos céljainkat úgy szeretnénk megvalósítani, hogy közben minden lépésnél figyelemmel vagyunk a befektetett munka és anyagiak legjobb hasznosulására. Beszállítóinkkal, üzleti partnereinkkel szemben, a piaci szegmens meghatározó szolgáltatójaként ennek érvényt is szerzünk megállapodásainkban. A költséghatékonyság érdekében a Müpa 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 rendelkezünk, 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 Müpa velük azonos szintűen jelenik meg szerződésállományával és szolgáltatásaival.

A folyamatos egyeztetés eredményeként a 2015. december 2-i kormányzati döntés a Müpa gazdálkodásának megerősítése érdekében tett komoly mérföldkő. Bízunk benne, hogy az alapítóval közösen kitűzött 3 évre előre tervezhető, évi 2 milliárdos támogatási szint a 2017-es költségvetés tervezésekor biztosíthatóvá válik a Müpa számára.

A társaság támogatásának és saját bevételének alakulását 2010 - 2016. években az alábbi diagram ábrázolja.



A drasztikus támogatás csökkenések időszakában a veszteségek minimalizálása érdekében 2011. évben megkezdtük a munkaszervezet megváltoztatását, megerősítettük a gazdasági-értékesítési és jogi területet, kiszerveztük a portaszolgálatot, átstrukturáltuk a marketing és értékesítési-, valamint a produkciós területet. Mindezek következtében az átlagos állományi létszámunk 2013. évre 168 főre csökkent le, mely a 2011. évi induláshoz viszonyítva (178 fő) 6%-os csökkenést jelentett.

2015. évtől állományi létszámunkat a Budapesti Tavasz Fesztivál és CAFé Budapest (Őszi Fesztivál) szervezési feladatai révén jelentősen megnövekedett feladatainkhoz igazítva növeltük a minimálisan szükséges mértékben.

A munkavállalóink éves bérköltsége és személyi jellegű egyéb kiadásának vásárló értéke 2009. évtől folyamatosan csökkent, 2012. évben a bérköltség szintje a 2009. évi szintnél 23 %-kal volt alacsonyabb. A dolgozók béremelésére 2010 óta nem volt lehetőségünk. A fesztiválokkal kapcsolatosan megnövekedett feladatok miatt egyes munkaköröknél 2013. őszétől fokozatosan fesztiválpótlék-átalányt vezettünk be a többlet-munkával arányosan munkakörönkénti differenciáltsággal. Személyi jellegű kiadásaink között a megbízási szerződéssel szerződött, azaz bérszámfejtett fellépti díjban részesülő művészek díjai és járulékai szerepelnek, mely a később részletezett módon szintén külön kihívást jelent.

9. Várható stratégiai döntések – lényeges változások, üzleti koncepció 2016. évre

1. A Társaság fő céljai 2016-ban

A 2015. év a Müpa 10. jubileumának jegyében telt, rendkívül színes és változatos programot kínálva a közönségnek. Célunk, hogy a 2016-os évben is a Müpa által képviselt, mind a tíz műfajban, **újragondolt szerkesztési elvek** mentén, a **programkínálat összetételének tudatos, tervezett átalakítása** mellett **gazdag és sokszínű programot** biztosítsunk a számukra. Ezen célok mellett kiemelt szerepet szánunk ebben az évben **Bartók Béla életművének bemutatására** itthon és külföldön egyaránt. Egyre nagyobb hangsúlyt helyezünk **koprodukciós együttműködések** kialakítására nemzetközi fesztiválokkal és intézményekkel a saját szervezésű hazai **fesztiválok** keretében és azon túl is.

1.1 Programszerkesztési elvek

A 2016-os év programját a következő rendező elvek és kritériumok szem előtt tartása mellett alakítjuk ki:

- **Minőségi produkciók, minőségbiztosítás**

A Müpa alapvető célkitűzése és egyben legfontosabb kritériuma továbbra is, hogy az általa képviselt összes műfajban igényes, minőségi kultúrát közvetítsen. Ez az alapkövetelmény érvényesül minden a Müpában megvalósuló program esetében.

- **Tematikus szerkesztési elv**

A Müpa egy-egy évada kultúrkörünk adott ünnepein, jeles napjain kívül bizonyos tematikus csomópontok, fesztiválok köré szerveződik. Ez az ún. tematikus szerkesztési elv, melyet az elmúlt pár év során fokozatosan alakítottunk ki.

- **Haladó, modern műsorpolitika**

A Müpa műsorpolitikájának a hagyományok megőrzése mellett tükröznie kell a nemzetközi trendeket is. Fontos, hogy új, innovatív programok megvalósítására törekedjen - ide tartoznak többek között a különböző társművészetek összekapcsolódásából születő összművészeti produkciók, illetve az új műfajok

megjelenése a programkínálatban (újcirкусz, slam-poetry). Ide sorolhatók a különleges élményt adó, szokatlan időpontban vagy helyszínen zajló rendezvények, éjjeli koncertek, maratonok, melyek már a 2015-ös évben is nagy sikert arattak.

- **A magyar művészek, magyar alkotások képviselése, új produkciók létrehozása**

Mint az ország egyik vezető kulturális intézményének és legfontosabb koncerthelyszínének, a Müpának feladata a magyar művészek, magyar együttesek, magyar szerzők és magyar művek képviselése. Az intézmény kiemelt célja, hogy a hazai művészek számára rendszeres fellépést biztosítson, műsorra tűzzön új magyar műveket, valamint törekedjen arra, hogy lehetőséget biztosítson számukra a külföldi bemutatkozásra.

- **A nemzetközi élvonal bemutatása**

A magyar művészek képviselése mellett fontos, hogy egy évadon belül többször elhozzuk Magyarországra a külföldi zenei elit képviselőit. Mindezt annak érdekében, hogy egyrészt Budapest még intenzívebben bekapcsolódjon a nemzetközi zenei vérkeringésbe, másrészt hogy lehetőség nyíljon koprodukciókra magyar és külföldi művészek, együttesek között.

- **A Müpa adottságainak kihasználása**

A Bartók Béla Nemzeti Hangversenyterem kiváló akusztikája és hatalmas színpada gyakorlatilag minden klasszikus zenei műfaj előadására kiválóan alkalmas – kezdve a szólókoncertektől, az orgonakoncerteken és kamarazenén át, a legnagyobb szimfonikus koncertekig vagy operáig. Ez utóbbi esetben tekintettel a terem speciális (nem színházi) adottságaira, a félig szcenírozott opera vált a Müpa egyik specialitásává és védjegyévé az elmúlt tíz év során. Mindezen műfajok jelentős szerephez jutnak a következő évben is.

A Fesztivál Színház elsősorban tánc- és színházi előadásokra, újcirкусz előadásokra alkalmas, valamint preklasszikus és kortárs operaelőadásokra. Terveink között szerepel a jövőben több preklasszikus illetve kortárs opera felújítása, bemutatása és lehetőség szerint műsoron tartása.

A Müpa jelenleg csak részben kihasznált közönségforgalmi tereit (elsősorban az Átrium és a Zászlótér) sokkal gyakrabban tervezzük használni, tekintettel arra, hogy a közönség szereti és igényli az itt zajló ingyenes kísérőprogramokat, amelyek étellel és zenével töltik be az intézmény tereit. Ennek érdekében a következő évadtól kezdődően ezekbe a terekbe több ingyenes koncertet (többek között iskolásoknak szóló programokat is) tervezünk, tematikájában kapcsolódva a két nagy teremben zajló eseményekhez.

- **Piaci szempontok felmérése, a piac befolyásolása, új célcsoportok megszólítása**

Budapest hihetetlenül gazdag programkínálata, az egyre bővülő előadó-művészeti infrastruktúra, valamint elsősorban a klasszikus zene iránt fogékony közönség „előregedése” elengedhetetlenné teszi, hogy a Müpa felmérje a környező világ igényeit és a programszerkesztés szintjén is reflektáljon rájuk. Úgy kell újabb és újabb közönségréteget megszólítani és a Müpába csábítani, hogy az elsődleges szerkesztési alapelvek, a minőségi kultúra közvetítése ne sérüljön.

Példa erre a fiatalabb közönségréteget megcélzó, MTVA-val közös MR2 Szimfonik+ és Akusztik+ sorozat, az összművészeti Bábel-estek, a tervben levő slam poetry estek és az újcirkusz-produkciók továbbjátszása. Célunk a jövőben is az új utak, lehetőségek keresése, hogy az eddiginél is szélesebb közönségrétegeket nyerjünk meg a minőségi kultúrának.

- **Közönségbázis-építés, zenei ismeretterjesztés:**

A Müpa a multifunkcionális kulturális intézmények 21. századi típusát testesíti meg. Ez többek között azt is jelenti, hogy szerepet vállal a művészeti, tudományos ismeretterjesztésben, annak minden olyan részterületén, amely a koncertterem és szakmai környezete hatósugarába esik. Céljaink között kiemelt helyen szerepel a zenei ismeretterjesztés új, párbeszéd szemléletű gyakorlata, amely más művészeti területekhez (múzeumpedagógia, színház-pedagógia) hasonlóan, részben iskolán kívüli keretek között igyekszik szélesebb rétegekhez eljuttatni a művészet értékeit és örömét, azokkal a speciális eszközökkel, amelyekkel helyzeténél fogva rendelkezik.

1.2 A Müpa rendezvényeinek statisztikai megoszlása 2016-ban

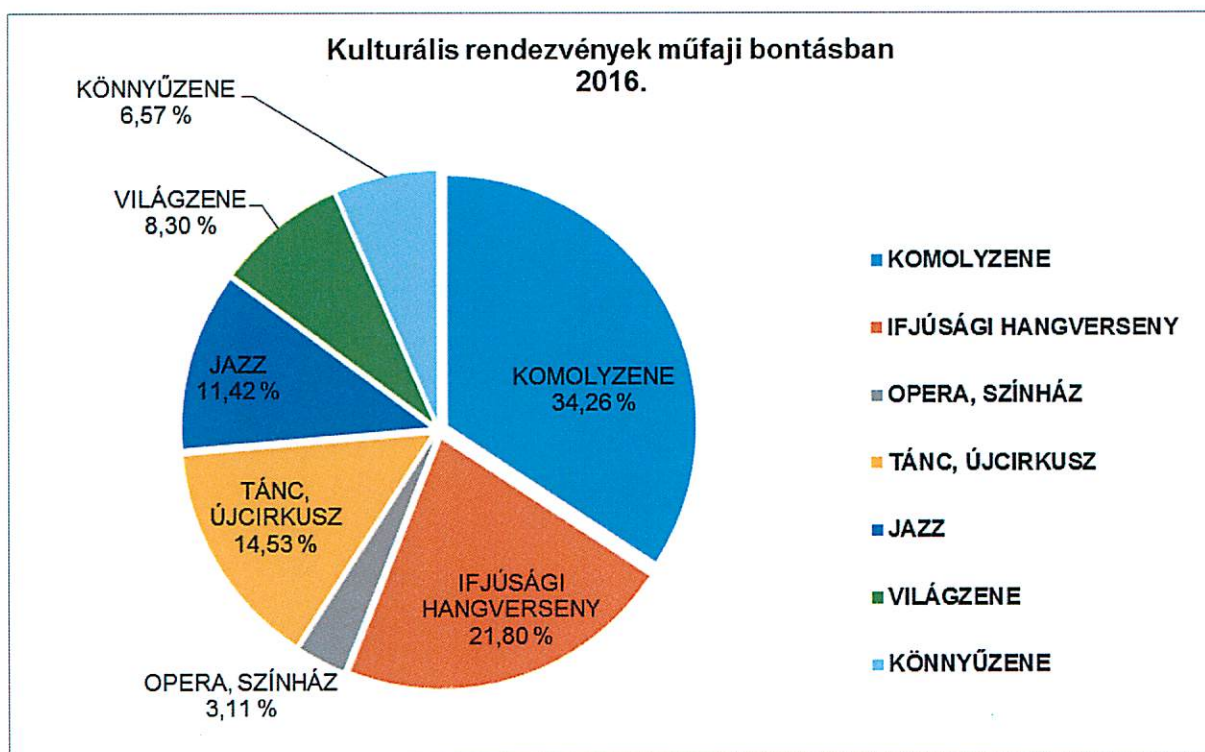
A Müpa - az utóbbi években három új műfajjal kiegészülve - tíz különböző műfajban kínál programokat a közönségnek:

- komolyzene
- jazz
- népzene/világzene
 - könnyűzene
- interaktív családi és ifjúsági programok, zenei foglalkozások
- újcirkusz
- táncművészet
- irodalom
- film (MüpaMozi filmklub és MET-operaközvetítések)
- kiállítás

Egy tíz különböző műfajnak otthont adó kulturális intézmény esetében a programszerkesztésben nagyon fontos a megfelelő arányok megtalálása. A Müpa programjainak legnagyobb hányadát ahogy eddig is, a 2016-os évben is a komolyzenei előadások teszik ki.

Szintén nagyon nagy számban tervezünk gyermek- és ifjúsági programokat, minden korosztálynak igényes előadásokat kínálunk. Számos ingyenes, illetve kedvező árú programot szervezünk, a 2016-os évben újabb ingyenes sorozatokkal gazdagítjuk a kínálatot.

Az évek során a három új műfaj meghonosítása (újcirкус, irodalom, film), valamint 2014-től a Budapesti Tavaszi Fesztivál és a CAFé Budapest fesztiválok miatti megnövekedett előadásszám tapasztalatai alapján mostanra kialakultak az optimális műfaji arányok és az optimális saját előadásszám, amit a jövőben is tartani szeretnénk.

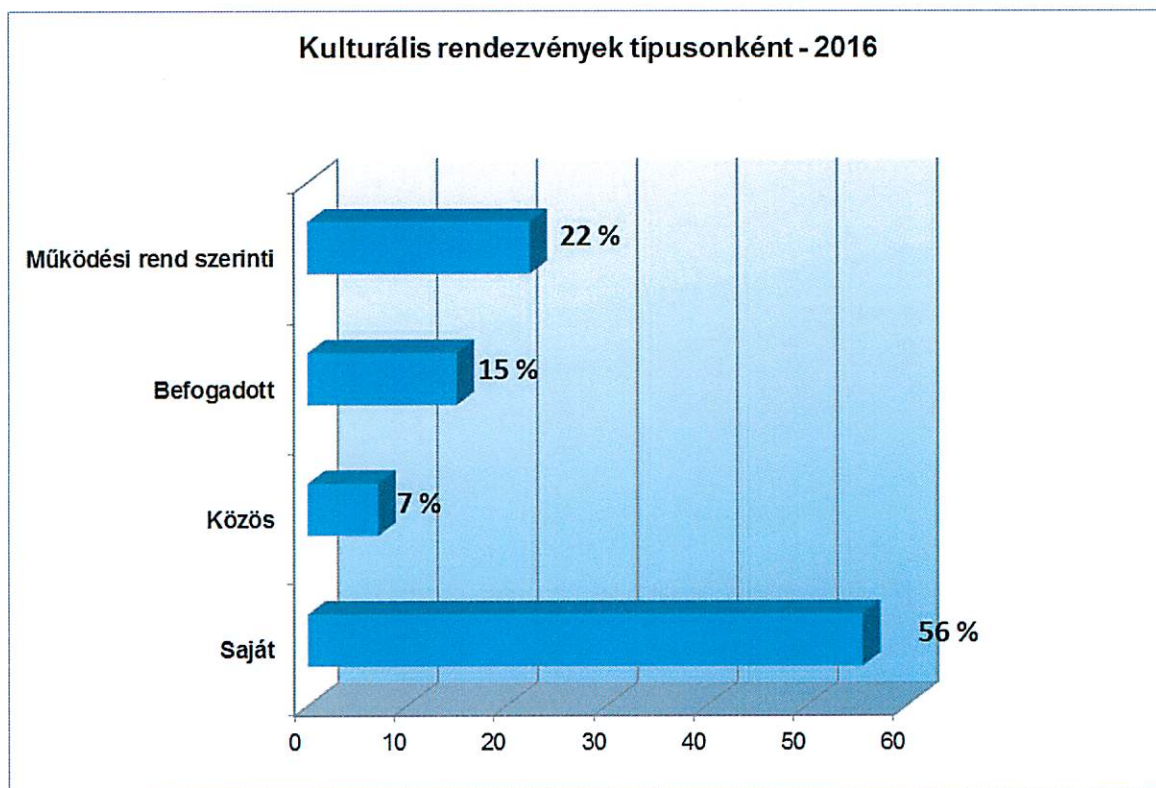


Az előadások típusát tekintve megkülönböztetünk saját rendezésű, közös (Müpa + egy partner), működési rend szerinti, illetve befogadott produkciókat.

Működési rend szerinti előadások azok, amelyek a Magyar Nemzeti Filharmonikusok, valamint a Nemzeti Táncszínház rendezésében valósulnak meg. Az alapító okiratban foglaltak szerint a Nemzeti Filharmonikusok évi 25 nappal rendelkeznek a Bartók Béla Nemzeti Hangversenyteremben, míg a Nemzeti Táncszínház évi 100 napra szervez táncművészeti programot a Fesztivál Színházba.

Fontos megtalálni azt az egyensúlyt a saját és közös szervezésű programok, illetve a befogadott programok számát illetően, amely közönségszervezés szempontjából is optimális, valamint lehetővé teszi a produkciók megfelelő előkészítését és lebonyolítását.

Rendezvénytípusok tervezett megoszlása 2016-ban:



2. Programtervek

2.1 Koprodukciós tervek

A Müpa az elmúlt évekhez hasonlóan a 2016-os évben is törekszik együttműködéseket kialakítani hazai és külföldi társintézményekkel, együttesekkel. A koprodukcióban megvalósuló előadások nem csupán költséghatékonyak, de egyben lehetőséget biztosítanak a produkciók továbbjátszására is más helyszíneken, valamint teret biztosít magyar és külföldi művészek és együttesek közös munkájához.

Célunk, hogy lehetőség szerint minél több Müpa-produkció, illetve koprodukció kerüljön bemutatásra 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.

A 2016. évben az alábbi előadásokat kívánjuk koprodukcióként létrehozni:

Együttműködés a Nemzeti Filharmonikus Zenekarral

Március 30. Szokolay Sándor-émlékkoncert

A Müpa és a Nemzeti Filharmonikusok hangversennyel emlékezik a 20. század második felének egyik legismertebb, 2013-ban elhunyt és nyolcvanöt éve született zeneszerzőjére, Szokolay Sándorra. A rendkívül termékeny komponista a hatvanas években lett széles körben ismert, 1964-ben bemutatott, Várnász című operájával. Ezen kívül hat operát, mintegy huszonöt oratóriumot, számos egyházi és világi kórusművet írt, ebből a rendkívül sokszínű termésből hangzik el néhány mű. A műveket, a Szokolay zenéjét fiatalok óta ismerő és játszó, valamint a két klasszikus 20. századi szerző legjobb előadói között számon tartott Kocsis Zoltán vezényletével adja elő a Nemzeti Filharmonikus Zenekar.

December 23. és 27. Karácsonyi gyerekelőadás

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 tervezünk létrehozni a Nemzeti Filharmonikusok közreműködésével.

Együttműködés a Budapesti Fesztiválzenekarral

Január 31. Mendelssohn-Schumann-maraton

A Müpa és BFZ közös rendezésében évente megrendezett zenei maraton a koncertévad egyik várva várt eseménye. A felváltva két teremben zajló összesen 11 koncerten különböző együttesek tolmácsolásában ismerkedhet meg a közönség egy-egy zeneszerző életművével. A nagy népszerűségnek örvendő rendezvényen számos magyar szólista és együttes mutatkozik be. Megtörve az eddigi hagyományt ez évben nem csak egy, hanem két zeneszerző, Mendelssohn és Schumann művei lesznek hallhatók az egész napos, több helyszínen zajló koncertsorozaton.

Szeptember 21-27. Európai Hidak 2016 - Franciaország

A BFZ-vel közösen 2013-ban útjára indított Európai Hidak Fesztivál az európai identitás jegyében zajlik, évente más-más ország kultúráját állítva középpontba. Csehország, Németország és Ausztria után 2016-ban Franciaország lesz fókuszban. A komolyzenei programkínálatért felelős Fesztiválzenekar előadásában a francia zene különböző korszakait mutatja be neves vendégművészek közreműködésével, barokk, klasszikus romantikus, valamint kortárs zenei műsorok programra tűzésével.

A Müpa saját rendezésében a jazz-, a világ- és a könnyűzenei koncerteken kívül más műfajokban is kínál majd programokat: irodalmi estet, francia filmek filmvetítését, valamint kiállítás is tervezünk együttműködésben a Francia Intézettel.

Együttműködés a Versailles-i Barokk Zenei Központtal a Régizene Fesztivál keretében:

Március 6. Mondonville: Isbé – opera koncertszerű előadásban

2015-ben első ízben került sor a Müpa Régizene Fesztiváljára, mely hiánypótló volt a budapesti zenei életben s melynek életre hívása már több éve a tervek között szerepelt. A mostani, második fesztivál záró koncertjeként, a Versailles-i Barokk Zenei Központtal együttműködésben valósul meg Mondonville: Isbé című operájának bemutatója Vashegyi György kiváló régizene együttese, a Purcell Kórus és az Orfeo Zenekar, valamint neves külföldi szólisták közreműködésével.

Az operából – köszönhetően a 2014-es Rameau lemez sikerének és nagy nemzetközi visszhangjának - lemezfelvétel is készül.

Együttműködés az ECHO-tagokkal (European Concert Hall Organization)

November 18-19. Rising Stars Fesztivál

A Müpa 2011 óta tagja a legnagyobb európai koncertermeket tömörítő szervezetnek, az ECHO-nak. A szervezet tagjaként a többi európai koncerteremmel közösen szervezi a **Rising Stars** koncertsorozatot, melynek keretében tehetséges fiatal zenészek kapnak lehetőséget bemutatkozásra az európai koncertermekben. A koncertkörút egyik állomása a Müpa.

A 2016-os évben új koncepcióval jelentkezik a Rising Stars sorozat a Müpában, melynek keretében a csütörtök esti koncertek helyett fesztivál-szerűen, két estére elosztva (november 18-19) mutatkozik majd be a hat kiváló művész a magyar közönségnek.

A Zeneakadémiával kötött együttműködés értelmében délutáni programok is kiegészítik az esti koncerteket workshopok, valamint a Zeneakadémia hallgatóinak ingyenes koncertjei formájában.

2.2 Intézményi együttműködés hazai zenei intézményekkel

A Müpa nagy hangsúlyt helyez arra, hogy szoros együttműködés és rendszeres egyeztetés legyen a hazai zenei intézmények, koncerthelyszínek között. Az elmúlt években jelentősen megnövekedett a koncerthelyszínek, s ezzel együtt a koncertek száma, így különösen fontos lenne, hogy folyamatos egyeztetés legyen a helyszínek között a tervezett programokról és fellépőkről.

Ennek érdekében a Müpa évente találkoztatót szervez a magyar szimfonikus zenekarok, valamint a nagyobb koncerthelyszínek, zenei intézmények képviselőinek, melynek alkalmával a következő koncertévad terveit egyeztetjük. Az évi közös, nagy találkozón kívül természetesen folyamatosan egyeztetünk az egyes résztvevőkkel.

A 2014-es év során a Művészetek Palotája új partneri megállapodást kötött a **pécsi Kodály Központtal**, melynek fő célja közös produkciók létrehozása, valamint neves külföldi produkciók közös meghívása Magyarországra. A megállapodás eredményeként a 2015-ös

év folyamán létrejött néhány koprodukciós koncert (Anja Harteros, Norvég Barokk Zenekar meghívása), és a 2016-os évre is tervben vannak közös meghívások.

2014 júniusában a Müpa a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemmel és a **Magyar Állami Operaházzal** fűzte szorosabbra kapcsolatát egy háromoldalú intézményi keretmegállapodás aláírásával.

A **Zeneakadémiával** már ezt megelőzően is szoros volt az együttműködés – Hangulatkoncertek, orgona diplomakoncertek, vizsgakoncertek, valamint a Ligeti-sorozat kapcsán. A Hangulatkoncertek és az orgonakoncertek a következő évben is folytatódnak, kiegészülve orgona mesterkurzusokkal a hallgatók számára, valamint 2016. július elején első ízben egy Nemzetközi Orgona Mesterkurzussal.

A már említett Rising Stars Fesztiválon is lesznek a Zeneakadémiával közös rendezésű programok, fellépnek tehetséges hallgatók; továbbá a Zeneakadémia Szimfonikus Zenekara fog közreműködni a 2016-os Matinékoncert-sorozat egyik előadásában.

Ahogy a fentiekből kiderül, a Müpa nagy hangsúlyt helyez arra, hogy rendszeresen bemutatkozási lehetőséget adjon fiatal magyar tehetségeknek, ezzel segítve pályájuk elindítását. Ezt a célt szolgálják a heti három alkalommal rendezett, ingyenes Hangulatkoncertek, ahol zeneakadémista hallgatók adnak koncertet klasszikus, népzene és jazz műfajban.

A 2016 októberétől új koncepcióval jelentkező Szimfonikus Felfedezések sorozat középpontjában is a fiatal tehetségek állnak majd, koncertenként két-két ifjú szólista mutatkozik be a közönségnek szimfonikus zenekari kísérettel.

A jazz műfajban is évi több alkalommal mutatkoznak be tehetséges zeneakadémista hallgatók a Müpa színpadain. A januári Jazz Showcase keretében nemzetközi zsűri előtt léphetnek fel, majd az április 30-i Nemzetközi Jazznapon, valamint a LUMÚ-val közösen rendezett Múzeumok Éjszakáján is megmutathatják zenei tehetségüket a közönségnek.

2.3 Csatlakozás rangos külföldi fesztiválokhoz

A Müpa egyik hosszú távú célja, hogy ne csupán befogadó koncerthelyszíneként tartsák számon a nemzetközi zenei életben, hanem saját létrehozott produkcióival, előadásaival is csatlakozzon Európa rangos kulturális fesztiváljaihoz. Így az elkövetkezendő évek tervei között nagy szerepet kapnak a saját, illetve koprodukciós partnerekkel közösen létrehozott, világ színvonalú előadások, melyeket kiajánlhatunk a nemzetközi fesztiválokra.

Erre példa a *Recirquel Újcirkusz Társulat* Müpával közösen létrehozott előadásai, amelyek 2016-ban számos nemzetközi turnén vesznek részt, többek között dél-franciaországban, Bogotában, Latin-Amerika legnevesebb színházi fesztiválján, majd Tel Avivban, később Montrealban, a Cirque du Soleil által épített TOHU újcirkusz központban a műfaj jelenlegi legkiemelkedőbb és legismertebb intézményében.

A 2016-os *Salzburgi Ünnepi Játékokon* lesz az ősbemutatója Eötvös Péter: Oratorium Balbulum című, Esterházy Péter szövegére írt oratóriumának. A Müpa más európai koncerttermekkel koprodukcióban támogatja a darab bemutatását és novemberben egyik állomása lesz a Bécsi Filharmonikusok és a Magyar Rádió Énekkara közreműködésével létrejött koncertkörútnak.

A 2016-os *Shanghai International Arts Festival* kiemelt vendége Magyarország lesz; a kínai fesztiválszervezők a korábbi kapcsolatokra való tekintettel a Müpát kérték fel a „Hungarian Culture Week” programjának összeállítására valamint lebonyolítására. Terveink szerint a Nemzeti Filharmonikusok és a Pécsi Balett Bartók-estje (Bartók: A Kékszakállú herceg vára – szcenírozott verzió, A csodálatos mandarin – balett), kiváló magyar szólisták kamaraestre (Baráti Kristóf – hegedű, Várdai István – cselló, Balog József – zongora), a Muzsikás Együttes, valamint Roby Lakatos és zenekara képviseli Magyarországot a fesztiválon 2016. november 5 – 15. között. A koncertprogramokon kívül egy Liszt és Bartók kiállítás lesz megtekinthető a fesztivál alatt.

2.4 Egyéb kiemelt programok

Évfordulók

Február 20. Kurtág György 90

A Müpa, a Zeneakadémia és a BMC koncertsorozattal ünnepli a február 19-én kilencven esztendőes Kurtág Györgyöt. A Zeneakadémia egykori hallgatóját majd tanárát a nemzetközi zenei élet az egyik legjelentősebb kortárs zeneszerzőként tartja számon, aki elsősorban a kamarazene területén tudta kibontakoztatni tehetségét.

Március 30. Szokolay Sándor-émlékkoncert

A Nemzeti Filharmonikusokkal közös rendezésű koncerten Szokolay Sándor életműve előtt tisztelgünk.

Május 21-22: Orgona10

A tavaly márciusban megrendezett „Bach24” különleges, 24 órás orgona maraton hatalmas sikere után 2016-ban ismét egy rendhagyó, nagyszabású orgonakoncert-sorozattal készülünk, az ezúttal a Müpa éppen tíz esztendeje felavatott orgonája tiszteletére. A másfél napos esemény keretében rengeteg különleges program nyújt majd felejthetetlen élményt az idelátogató közönségnek, lesznek gyerekeknek szóló koncertek és foglalkozások, éjjeli koncert fényjátékkal, Bartók orgonán, Frank Zappa - projekt, a záró koncerten pedig a párizsi Notre Dame két orgonistája fog közreműködni.

Bartók Év 2016

2016 az EMMI kezdeményezésére Bartók jegyében fog telni, a zeneszerző születésének 135. évfordulója alkalmából. A Bartók Évhez természetesen a Müpa is csatlakozik számos koncerttel, eseménnyel – többek között szerepel műsorunkon Bartók: A fából faragott királyfi c. műve, Bartók-zongoraverseny, Bartók művek orgonán, valamint énekkari koncert is.

A Shanghai International Arts Festivalra a Müpa által kiajánlott programok középpontjában szintén Bartók művek állnak.

Új sorozatok

A 2016-os évben több új programmal jelentkezőnk, elsősorban új gyerekfoglalkozásokat és koncerteket indítunk:

- az évek óta nagysikerrel (és minden alkalommal telt házzal) futó, kisgyermekeknek szóló *Tesz-vesz* sorozatot 2016 márciusától meghirdetjük az eggyel nagyobb, óvodás korosztálynak is
- *Hangulatkoncert Junior* címmel kéthetente, szombat délutánonként 10-14 éveseknek szóló ingyenes üvegtermi koncertekkel jelentkezőnk, az előadásokat minden esetben rövid bevezetők, ismertetőik kísérik majd
- *Napközi koncert* címmel kisiskolásoknak szóló ingyenes, népzenei, világzenei és jazz koncerteket, workshopokat indítunk 2016 szeptemberétől a Zászlótérben, heti egy alkalommal.

További új sorozat-terveink:

- A 2016/17-es évadtól kezdődően a Müpa a világ vezető jazzművészeit kéri fel új művek megalkotására, amelyeket kifejezetten a Nemzeti Hangversenyterem színpadán ad elő a szerző, valamint kíséretében magyar és nemzetközi előadói stáb. Az így születő művek később a Müpa hírének további nemzetközi öregbítését is elősegíthetik, a koncertek képfelvételen való megörökítésével pedig még szélesebb közönségre tegeket tudunk elérni – akár nemzetközi szinten is.
- A szokásos jazzrajongói körön túl érdeklődésre számíthatunk egy másik, újonnan induló sorozattal, ahol jazzkedvelő színészekkel zajlik majd pódiumbeszélgetés a műfajjal való kapcsolatukról, élő zenei illusztrációkkal. Az esteken készülő audiovizuális felvétel televíziós sugárzásra is feltétlenül érdemes.
- Szeretnénk minden év őszén egy pár napos világzenei fókusz létrehozni, mely a népzene-világzene erős magyarországi, illetve közép-európai irányzatát állítja középpontba. Térségünkben ennek az irányzatnak nincsen igazán jelentős színpada, fesztiválja. Többek között azért is voltunk a 2015-ös WOMEX (Világzenei Expo) szakmai partnere és helyszíne, hogy minél több magyar, illetve a Kárpát-medence környezetéből érkező produkciót mutathassunk be a nemzetközi szakmának, tudatosítva bennük, hogy a Müpa állandó otthona térségünk értékeinek.
- 2016 ősztől terveink között szerepel – kifejezetten a fiatal, középiskolás és egyetemista korosztályt megcélózva – a jelenleg nagy népszerűségnek örvendő slam poetry-estek meghonosítása a Müpában.

Kiemelkedő külföldi együttesek és szólisták fellépései

A 2016-os évben a világ kiemelkedő együttesei közül – legyen az klasszikus, jazz, vagy éppen világzenei együttes – sokan megfordulnak a Műpában, ezzel is bizonyítva, hogy a Műpa kedvelt és visszatérő koncerthelyszínévé vált a világ elit együttesének:

január 12.	Ferruccio Furlanetto da lestje
január 17.	Hélène Grimaud és a Bázeli Kamarazenekar
február 23.	Valerij Gergijev és a Bécsi Filharmonikusok
február 29.	Buika
március 2.	Le Poème Harmonique, Capella Cracoviensis Choir
március 11.	Cecile McLorin Salvant
május 24.	Gidon Kremer, Mihail Pletnyov és az Orosz Nemzeti Zenekar
június 7.	Jonas Kaufmann
június 30.	Diana Krall
szept. 27.	Orchestra dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia
október 28.	Salif Keita
nov. 12.	Bobby McFerrin
nov. 24.	A Bécsi Filharmonikusok és a Magyar Rádió Énekkara: Eötvös-bemutató
dec. 3.	Cecilia Bartoli
dec. 17.	Les Arts Florissants – Händel: Messiás

Fesztiválok, tematikus sorozatok

január 22-24.	Jazz Showcase
január 30.	A népzene ünnepe – a táncjátéktól a világzenéig
január 31.	Mendelssohn-Schumann-maraton – a BFZ-vel közös rendezvény
március 2-6.	Régizene Fesztivál
április 8-24.	Budapesti Tavasz Fesztivál
május 5-7.	Jazztavasz
május 21-22.	Orgona10
június 16-26.	Budapesti Wagner-napok: Ring, A nürnbergi mesterdalnokok
június 6-28.	Hey, June!
július 8-12.	2. Budapesti Nemzetközi Kórusünnep - az Interkultur Hungáriával közös rendezvény
aug.26-28.	New Orleans Swingfesztivál
szept. 21-27.	Európai Hidak Fesztivál 2016 – Franciaország – a BFZ-vel közös rendezvény
okt. 7-23.	CAFe Budapest – Kortárs Zenei Fesztivál

2.5 A Budapesti Tavaszi Fesztivál és CAFe Budapest programtervei

A 2015-es sikeres fesztivál után folytatódik a Müpa, a BFTK, és a Magyar Turizmus Zrt. együttműködése.

2016 tavaszán, a hagyományokhoz híven, április 8. és 24. között, 36. alkalommal indul a fővárosi fesztiválszezon a Budapesti Tavaszi Fesztivál összművészeti programjaival. A Müpa Budapest Nonprofit Kft. szervezésében megvalósuló fellevezető-, fesztivál-, valamint az eseménysorozatot záró programok ismét több héten át lesznek meghatározó elemei az tavaszi, turisztikai vonzerővel is bíró programkínálatnak.

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

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 fesztivál programja 2016-ban is több izgalmas tematika köré szerveződik. *Liszt Ferenc, a magyar és egyetemes zenetörténet kiemelkedő alakja tiszteletére* ismét műsorra tűzik a komponista és kortársai darabjait, valamint olyan alkotásokat, amelyeket a mester ihletett. A zeneszerző Weimarban komponált főműve, a Krisztus a Staatskapelle Weimar és a Magyar Rádió Énekkarának előadásában csendül fel, és Liszt inspirálta Dubrovay László: Faust, az elkárhozott című szerzeményét, amelyet a Pécsi Balett táncosaival most először láthat a közönség.

2016-ban ünnepeljük Bartók Béla születésének 135. évfordulóját, a Budapesti Tavaszi Fesztivál több programja is kapcsolódik e jeles apropóhoz. A nyitóhangversenyen hosszú évek után újra a fellépők között köszönhetjük a Budapesti Fesztivál Zenekart, David Robertson vezényletével és Kim Kashkashian közreműködésével, többek közt Bartók Brácsaversenye is a programjuk része.

A fesztiválnak számos kínai kapcsolódása lesz: a Magyar Nemzeti Múzeum a kínai és európai történelem egyik legizgalmasabb érintkezési területét mutatja be A selyem útja című, kiemelkedő műtárgykincsekben gazdag tárlatán. Az Erkel Színházban Puccini Turandot című operája különleges megvalósításban kerül színre: a Kínai Nemzeti Opera előadásában minden szereplő, a zenekar és a kórus is Pekingből érkezik.

Áprilisban olyan világsztárok lesznek a fesztivál vendégei többek között, mint Ramón Vargas, aki Mozart Idomeneo című operájának egyik főszerepét énekli, vagy Vlagyimir Galuzin, aki Csajkovszkij Pikk dáma című operájában lép fel. Érkezik a Filarmonica della Scala, akiket az itthon Mahler-tolmácsolásáról ismert Myung-Whun Chung vezényel. 2016 tavaszán a fellépők között lesz, a jazz-szaxofonos Wayne Shorter és napjaink egyik legnépszerűbb jazz-zongoristája, Robert Glasper. Nagysikerű 2014-es koncertje után egy igazi klasszikussal, a Carmina Buranával tér vissza a Müpába az ütőhangszeres virtuóz, Martin Grubinger.

A fesztivál olyan izgalmas produkciókat kínál, mint a komolyzenei mestertudást fergeteges humorral elegyítő duó, a hegedűs Aleksey Igudesman és a zongorista Hyung-Ki Joo estje a Millenárison; az újcirkusz egyik legeredetibb képviselőjének, a Les 7 doigts de la main társulatának La Cuisine & Confessions című előadása a Fesztivál Színházban.

Több mint két hét alatt ismét fesztiválhangulat tölti be a várost, a köztereken ezúttal is meglepetésekkel találkozhatnak a járókelők, akik akár maguk is a produkciók szereplőivé válhatnak.

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 2016. október 7– 23. között 25. 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 közép európai régió legnagyobb, progresszív kortárs művészeti fesztiváljának a külföldi sztárelőadók és együttesek budapesti bemutatása mellett, továbbra is célja évről-évre a magyar kulturális élet progresszív szegmensének bemutatása, teret engedve a fiatal generációnak, ugyanakkor tisztelegve a mestereknek.

A 2014-es fesztivál egyik tematikai újítása volt, hogy a fesztivál zenei programjának egy részét, egy még ma élő, aktívan komponáló szerző meghívása, műveinek bemutatása határozta meg, mely hagyomány 2015-ben Arvo Pärt köszöntésével folytatódott. A legjelentősebb, ma élő szerzők bemutatását a CAFe Budapest 2016-ban Krzysztof

Penderecki meghívásával és munkásságának koncentrált bemutatásával folytatja. Ennek keretében megvalósítani tervezett programok és koncertek:

- Boldóczki Gábor és a Concerto Budapest / Zeneakadémia – Nagyterem
- Krzysztof Penderecki: Seven Gates of Jerusalem – Pannon Filharmonikusok / Müpa

Bartók Béla a magyar kortárszene, nemzetközileg is ismert és elismert megteremtője. A fesztivál programszerkesztéséhez kapcsolódó jelentős újítás volt 2015-ben a zeneszerző munkásságának, az európai és nemzetközi kapcsolódási pontjainak bemutatása, évről-évre visszatérő feldolgozás és értelmezése. Mindamellet, hogy a bartóki életmű ismertetése visszatérő programelem a CAFe Budapest szerkesztése során, a 2016-ban meghirdetett Bartók-év kapcsán a szerző szellemiségének minél sokoldalúbb bemutatása, erre épülő együttműködések kidolgozása határozza meg a fesztivál tematikáját.

A számtalan koncert (a népzenei gyökerektől egészen a kortárs alkotók, illetve ma élő szerzők Bartók ihlette művéig) mellett kiállítások, filmvetítések, keretében értelmezhetjük a Bartók munkásságát. Mindezek közül a fesztivál egyik legnagyobb vállalkozása a zeneszerző két legjelentősebb színpadi művének bemutatása, mely produkciók a fesztivál után közvetlenül a Shanghai Nemzetközi Művészeti Fesztivál keretében megrendezésre kerülő Művészeti Hét (melynek díszvendége 2016 novemberében Magyarország) is bemutatásra kerülnek:

Bartók: A kékszakállú herceg vára (rendező: Káel Csaba / Bartók: A csodálatos mandarin (koreográfia: Vincze Balázs)

Továbbiakban megvalósítani tervezett programok:

- A CIRKA Társulat vendégjátéka
- A Budapest Táncegyüttes bemutatója
- Art Market Budapest (kapcsolódó rendezvény)
- számtalan koncert

A fesztivál meghatározó helyszínei – Bartók Béla Nemzeti Hangversenytér és Fesztivál Színház -, a budapesti koncertermek, valamint játszóhelyszínek mellett terveink szerint a programok megvalósításában továbbra is partner lesz a Budapest Music Center, a Fonó, a Várkert Bazár, az A38 Hajó, Akvárium Klub, valamint a Pesti Vigadó.

Budapest, 2016. április 15.



Káel Csaba
vezérigazgató
Müpa Budapest Nonprofit Kft

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 2015. évi éves beszámolójának a könyvvizsgálatát, amely éves beszámoló a 2015. december 31-i fordulónapra elkészített mérlegből – melyben az eszközök és források egyező végösszege 1.478.697 ezer Ft, a mérleg szerinti eredmény 299 ezer Ft nyereség –, 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 beszámolóban 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 Könyvvizsgálói 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 könyvvizsgálói 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 könyvvizsgálói 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 megfeleltetésének és a vezetés által készített számviteli becslések ésszerűségének, valamint az éves beszámoló átfogó prezentálásának értékelését is. Meggyőződésünk, hogy a megszerzett könyvvizsgálói 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 2015. 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 2015. 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 2015. évi üzleti jelentése és közhasznúsági melléklete a Müpa Budapest – Művészetek Palotája Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2015. évi éves beszámolójának adataival összhangban van.

Budapest, 2016. április 15.

REGIA AUDIT
Könyvvizsgáló és
Pénzügyi Tanácsadó Kft.

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

Dudás Csaba
kamarai tag könyvvizsgáló
MKVK nyilv. szám: 006112