



**Kolibri Gyermek- és Ifjúsági Színház
Nonprofit Kft.**

Székhely: 1061 Budapest, Jókai tér 10.

Adószám: 23395778-2-42

KOLIBRI GYERMEK- ÉS IFJÚSÁGI SZÍNHÁZ NONPROFIT KFT.

Integritásjelentés – 2025. év

I. rész – Szöveges értékelés az integritás helyzetéről

Az intézmény megnevezése: Kolibri Gyermek- és Ifjúsági Színház Nonprofit Kft.

Székhely: 1061 Budapest, Jókai tér 10.

Iktatószám: [/2026]

Készítette: Kósa Péter Zsigmond, integritás tanácsadó

Kelt: Budapest, 2026. február 11.

Jóváhagyta: Zalán János, ügyvezető igazgató

Vezetői elköteleződés és alapelvek

A Kolibri Gyermek- és Ifjúsági Színház Nonprofit Kft. vezetése elkötelezett amellett, hogy az intézmény működése **jogszerű, átlátható, elszámoltatható, szakmailag hiteles és etikus** legyen. A célunk nem csupán a szabályoknak való megfelelés, hanem olyan szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása, amelyben a mindennapi döntések és működési folyamatok az integritás elveivel összhangban születnek meg.

A tárgyév különösen nagy szervezeti és működési kihívásai mellett is alapelv maradt, hogy a Kolibri stabilan működjön, a gyermek- és ifjúsági közönség felé vállalt feladatait teljesítse, miközben a belső működést a kockázatok csökkentése, a kontrollok megerősítése, valamint az emberi méltóságot és munkabiztonságot tiszteletben tartó munkahelyi környezet megteremtése jellemzi.

A jelentés célja, módszertana és felépítése

A jelen integritásjelentés célja, hogy összefoglalja a Kolibri Színház integritási helyzetét, az integritási és korrupciós kockázatok kezelésének tapasztalatait, valamint a vezetői intézkedések és szervezeti fejlesztések integritásra gyakorolt hatását.

A jelentés a kormányzati integritásirányítási és belső kontrollrendszeri megközelítéssel összhangban készült; a kapcsolódó jogszabályi háttér és módszertani szemlélet az államigazgatási integritásirányítási rendből vezethető le.

A dokumentum felépítése három részre tagolódik (a teljes jelentésben):

- **I. rész:** Szöveges értékelés az integritás helyzetéről (jelen dokumentum)
- **II. rész:** Beszámoló az intézkedési tervben vállalt feladatok teljesüléséről
- **III. rész:** Integritásirányítási rendszer értékelő lap

Jogszabályi és szabályozási háttér



Kolibri Gyermek- és Ifjúsági Színház Nonprofit Kft.

Székhely: 1061 Budapest, Jókai tér 10.

Adószám: 23395778-2-42

A magyar közigazgatási és közpénzügyi környezetben az integritásirányítás célja, hogy az intézmények működésében az értékalapú, korrupciót megelőző szemlélet és az azt támogató kontrollok rendszerbe szervezeten jelenjenek meg. Ezt a szemléletet – a kapcsolódó kormányrendeleti környezetből kiindulva – a szervezetek évente **kockázatfelméréssel, kockázatkezelési intézkedésekkel**, valamint az éves teljesítést összegző **integritásjelentéssel** erősítik.

Az intézmény rövid bemutatása és az új vezetés működési fókuszai

A Kolibri Gyermek- és Ifjúsági Színház alaptevékenysége az előadóművészet; küldetése a gyermek- és ifjúsági korosztály megszólítása, a színházi nevelés és kapcsolódó programok fejlesztése, valamint az innovatív művészeti megoldások alkalmazása.

A tárgyévben az intézmény működését **vezetői és szervezeti megújulás**, valamint ezzel párhuzamosan **jelentős működésbiztonsági és humánerőforrás-kihívások** határozták meg. A helyzetet súlyosbította, hogy az évad során rövid időn belül nagy létszámú munkavállalói távozás történt, amely az előadások lebonyolítását, az üzemeltetést és a napi működést is veszélyeztethette volna. A vezetés célja ezért kettős volt:

- a színház folyamatos működőképességének azonnali biztosítása,
- és ezzel párhuzamosan a szabályozottság, az átláthatóság, a munkabiztonság és a szervezeti kultúra megerősítése.

A felső vezetés működésének egyik mérföldköve, hogy **2025. október 1-jétől** új felső vezetői pozíció került kialakításra: **operatív igazgatói** munkakörben Kósa Péter Zsigmond kapott kinevezést, kifejezetten azért, hogy a szervezet erőforrásai, a gazdasági működés és a műszaki megvalósítás összehangolása egységesebb és hatékonyabb legyen.

Az integritás tanácsadó kijelölése és szerepe a Kolibriban

A Kolibri Színház – a vezetői döntéshozatalt támogatva – kijelölt integritás tanácsadó közreműködésével végzi az integritási szemlélet erősítését, különösen az alábbi területeken:

- integritási és korrupciós kockázatok azonosításának támogatása,
- kockázatkezelési intézkedések kialakításának koordinációja,
- belső szabályozások és kontrollok integritás szempontú véleményezése,
- bejelentési csatornák és etikai kérdések kezelési rendjének támogatása,

- átláthatóság és közérdekű adatok közzététele / frissítése körüli megfelelés erősítése.

Az integritás tanácsadó a vezetés közvetlen szakmai partnereként jár el, a szervezet egészére kiterjedő rálátással, különösen azokra a folyamatokra, amelyek a legnagyobb kockázatot hordozhatják (gazdasági működés, beszerzés, üzemeltetés, humán folyamatok, biztonság).

Bejelentések fogadása és a szervezeti integritást sértő események kezelése

A Kolibri Színházban biztosított, hogy a munkavállalók a szervezeti integritást sértő eseményeket vagy kockázatokat több csatornán jelezhessék (személyesen, elektronikus úton, vezetői vonalon, illetve az integritás tanácsadón keresztül). A cél minden esetben az, hogy a bejelentések **biztonságosan, visszakövethetően és a bejelentő védelmét szem előtt tartva** kerüljenek értékelésre és – szükség esetén – kivizsgálásra.

A tárgyévben integritási tárgyú, érdemi eljárást igénylő bejelentés száma: [0 db]

A tárgyévben az intézményt érintő panaszok/bejelentések száma összesen: [1 db]

1: Panaszkezelésre jött Gyöngyösi József volt takarító panasza ami kivizsgálásra került és nem került sor elmarasztalásra.

Belső integritás- és kockázatkezelési tapasztalatok

A Kolibri Színházban az integritás fenntartása és fejlesztése szorosan összekapcsolódik a kockázatkezeléssel és a szervezeti kontrollokkal. A kockázatkezelési munkacsoport rendszeres értékelései alapján a színházi működésben kiemelt kockázati területnek tekinthető:

- a gazdasági és likviditási folyamatok biztonsága, a szabályozottság és elszámolások pontossága,
- az üzemeltetés, karbantartás, színpadtechnika, raktározás és kapcsolódó munkavédelmi-tűzvédelmi megfelelés,
- a szervezési/jegyértékesítési folyamatok, valamint
- a művészeti ügykezelés területén a repertoár és előadásszám fenntarthatósága.

A 2024. októberi összefoglaló kockázatértékelés rámutatott arra is, hogy a külső gazdasági környezet (költségek emelkedése, finanszírozási feszültségek, likviditási kockázatok) a működésre közvetlen hatással lehet; ezek kezelése takarékosági intézkedésekkel és energetikai korszerűsítésekkel támogatható, ugyanakkor a tartalékok csökkenése rövid távon is kockázatot hordozhat.

A tárgyévi vezetői intézkedések jelentős része éppen arra irányult, hogy ezeket a kockázatokat **csökkentse**, illetve a működést **stabil, ellenőrizhető és fenntartható** pályára állítsa.

A tárgyév integritást erősítő intézkedései és eredményei

(témakörök szerint, tételesen)

Az alábbiakban a Kolibri Színházban a tárgyévben megvalósult – vagy megvalósítás alatt álló – intézkedéseket foglalom össze. A felsorolás célja, hogy bemutassa: az integritás nem „külön projekt”, hanem a napi működésben megjelenő, konkrét döntések, rendbetételek, szabályozások és emberi–szervezeti intézkedések rendszere.

Működésbiztonság, humánerőforrás és szervezeti stabilizáció

- **A távozó munkavállalók pótlása a működés fenntartása érdekében.** A nagy létszámú felmondási hullám után a vezetés elsődleges célja az volt, hogy a színház működése ne váljon ellehetetlenültté: a kulcsterületeken (műszak, üzemeltetés, művészeti háttér) megkezdődött a létszám stabilizálása, a feladatellátási lánc helyreállítása, és az új kollégák integrálása.
- **A távozások kezelése jogszerű és transzparens módon.** A tárgyévben a vezetés részéről nem történt olyan intézkedés, amely munkáltatói felmondással vagy elbocsátással érintette volna a munkavállalókat; a távozások saját döntésen alapuló, rendes felmondással történtek. Ez csökkentette a munkaügyi konfliktusok és jogviták kockázatát, és stabilabb átmenetet tett lehetővé.
- **Új, működéshez szükséges munkakörök létrehozása és betöltése.** A folyamatos üzem biztosításához új – illetve korábban hiányzó – kulcspozíciók kerültek meghatározásra: színpadmesteri, gondnokságvezetői, asztalos és lakatos munkakörök. Ezek a szerepek a művészeti és üzemeltetési feladatellátás kiszámíthatóságát erősítik.
- **Részleges bérfelzárkóztatás a munkaerő-megtartás érdekében.** A korábbi bérszint a színházi piacon extrém versenyhátrányt jelentett, ezért a tárgyévben megtörtént a bérek részleges, piaci alapú rendezése. A cél az elvándorlás mérséklése, valamint a megüresedett pozíciók szakmailag megfelelő betöltésének támogatása volt.

- **További bérfelzárkóztatási igény rögzítése (minimum +30%).** A bércorrekció a stabilizáláshoz szükséges minimumot biztosította, de a hosszú távú megtartáshoz és a minőségi szakembergárda fenntartásához további, intézményi szintű – nagyságrendileg 30%-os – bérfelzárkóztatás indokolt.
- **Teljesítményarányos juttatási rendszer bevezetése.** A Kolibri olyan ösztönző rendszert indított el, amely a teljesítményhez igazodóan ismeri el a munkát: a korábbi juttatási szinthez képest érdemben magasabb kifizetésről van szó, és a cél az, hogy negyedéves értékelési ciklusokban, átlátható szempontok mentén történjen a differenciálás.
- **Cafeteria keret jelentős emelése.** A juttatási rendszer részeként a cafeteria összeg több mint duplájára emelkedett: egységesen 300 000 Ft/fő, vezetői körben 400 000 Ft/fő éves kerettel. Ez egyszerre szolgál megtartást, motivációt és a munkáltatói felelősségvállalás erősítését.
- **SZÉP-kártya elfogadás kiterjesztése és terminálfrissítés.** A munkavállalói juttatások és a kényelmesebb ügyintézés érdekében a SZÉP-kártyás elfogadás köre bővült, és megtörténtek a szükséges technikai frissítések is.
- **Egyetemi hallgatói ösztöndíjprogram előkészítése.** A Kolibri ösztöndíjprogramot hirdet meg egyetemi hallgatók számára; a cél kettős: utánpótlás-nevelés és munkaerőpiaci vonzerő növelése. A konstrukció lényege, hogy a munkaszerződéses jogviszony ösztöndíj-elemmel egészül ki.

Munkajogi rend, HR-dokumentáció és felelősségi rendszer tisztázása

- **Munkaköri leírások teljes körű aktualizálása.** A munkaköri leírások rendezése csökkenti a feladat-átfedésekből és „gazdátlan” tevékenységekből fakadó kockázatokat, növeli a számonkérhetőséget, és alapot ad a teljesítményértékelésnek.
- **Munkaszerződések aktualizálása és egységesítése.** A szerződések naprakészé tétele jogbiztonságot teremt mind a munkavállalók, mind a munkáltató számára, és csökkenti a későbbi jogviták esélyét.
- **Munkaügyi szabályzat frissítése és a jelenléti rendszer digitalizálása.** A jelenléti ívek és munkaidő-nyilvántartás digitalizálása átláthatóbbá teszi a munkaidő-kezelést, csökkenti a hibalehetőségeket, és erősíti a bérszámfejtési pontosságot.
- **Bérszámfejtő program bővítése a munkaidő-kezeléshez, oktatási igények rögzítése.** A rendszerbővítés akkor hatékony, ha a felhasználók megfelelő képzést kapnak; ezért az oktatási szükségletek is azonosításra kerültek.

- **Személyi anyagok átvilágítása és digitalizálása (szkennelés).** A személyi dokumentációk egységesítése és szkennelése növeli a megfelelést, gyorsítja a HR-folyamatokat, és csökkenti az iratkezelési kockázatokat.
- **Mt. 46. § (1) szerinti tájékoztatók aktualizálása.** A munkaviszonyhoz kapcsolódó kötelező tájékoztatói elemek rendbetétele alapvető jogszabályi megfelelési pont, amely csökkenti a munkaügyi kockázatokat.
- **Felelősségi körök tisztázása.** A szervezeti működés stabilizálásához szükséges volt a döntési és végrehajtási felelőségek egyértelmű kijelölése, különös tekintettel a gazdasági, műszaki és üzemeltetési feladatokra.
- **Tárgyi eszközfelelősök kijelölése és nyomonkövetés.** A vagyonvédelem és leltárpontosság érdekében a tárgyi eszközökhöz felelősök rendelése történt.
- **Szoba- és leltárfelelősség rendjének tisztázása.** A helyiségekhez és készletekhez rendelt felelőségek csökkentik az eltűnés, károsodás és ellenőrizhetetlenség kockázatát.

Gazdálkodás, szabályozottság, beszerzés és belső kontrollok megerősítése

- **Teljes intézményi leltár elkészítése, tulajdonosi bontással.** A leltározás során elkülönítésre került, mely eszközök képeznek fővárosi (tulajdonosi) vagyont, és melyek tartoznak az intézmény saját vagyonába. Ez jogi és gazdálkodási szempontból is kulcsfontosságú.
- **A repertoáron lévő előadások gazdasági kartonjainak elkészítése.** Az előadásonkénti gazdasági nyilvántartás a tervezést, az önköltség-számítást, a döntések megalapozását és az elszámoltathatóságot is erősíti.
- **Korábbi gazdasági hiányosságok pótlása.** A pénzügyi és adminisztratív hiányok rendezése a szabályszerű működés egyik alapfeltétele, különösen egy turbulens időszak után.
- **Beszerzési szabályzat és beszerzési folyamat teljes átalakítása.** A beszerzési rend újraszabása az átláthatóságot, a versenyeztethetőséget, az indokolhatóságot és a pénzügyi kontrollt erősíti, csökkentve a visszaélések és hibás döntések kockázatát.
- **Belső szabályozási és kontrollhiányosságok felszámolása.** A tárgyévben olyan kontrollkörnyezet kialakítása történt meg, amely a működést egyszerre teszi hatékonyabbá és gazdaságosabbá, miközben a hibakockázatot mérsékli.

- **Belső ellenőrzésre vonatkozó szabályzat frissítése és belső ellenőri etikai kódex bevezetése.** A belső ellenőrzési funkció függetlenségének és szakmai minőségének védelme integritási alapfeltétel; az etikai kódex ezt a célt szolgálja.
- **Integrált kockázatkezelési szabályzat aktualizálása, kulcskontrollok szigorítása.** A kockázati szemlélet beépítése a napi működésbe csökkenti a meglepetésszerű működési zavarokat és növeli a vezetői döntések biztonságát.
- **A könyvelési és banki utalási folyamatok reformja.** Megtörtént a banki utalások könyvelőprogramból történő előkészítése és az utalást követő automatikus/strukturált visszaolvasás a banki kartonokra, amely jelentősen csökkenti a manuális hibák esélyét.
- **Automatizációs törekvések a pénzügyi adminisztrációban.** A szabályozási és technológiai fejlesztések közös célja, hogy az emberi hibalehetőségek minimalizálhatók legyenek, a folyamatok pedig követhetővé és auditálhatóvá váljanak.
- **Gazdasági vezetői struktúra rendezésének szükségessége.** A tárgyévben feltárt szervezeti kockázat volt, hogy a kinevezett gazdasági igazgatói pozíció hosszabb időn át betöltetlen volt; a feladatokat a főkönyvelő látta el érvényes megbízás nélkül. Ugyanakkor kiemelendő, hogy a gazdasági osztály stabilitása és szakmai teljesítménye – a főkönyvelő kivételével változatlan csapat mellett – magas szintű volt, és a vezetői átállást érdemben támogatta.
- **Gazdasági hivatal fizikai költöztetése új helyre.** A költözés célja a hatékonyabb munkaszervezés, a jobb munkakörnyezet és az adminisztratív folyamatok rendezettebb működése volt.
- **Több évre ütemezett beszerzési és fejlesztési terv kialakítása.** A nagy értékű, összetett fejlesztések csak akkor tarthatók kontroll alatt, ha ütemezettek, prioritáltak és finanszírozhatók; ezért a beszerzések több évre bontott tervezése megtörtént.
- **Teljes gazdasági és műszaki átvilágítás elrendelése az igazgatói átadás-átvételt követően.** A feltárt hiányosságok indokolták, hogy teljes körű átvilágítás induljon; a folyamat a megjelölt határidőre tervezetten zárul, ugyanakkor a feltárt hiányosságok megszüntetése párhuzamosan már megkezdődött.
- **Teljes körű jogi átvilágítás a felügyelőbizottság kérésére.** A jogi átvilágítás célja a szerződéses gyakorlatok, kötelezettségek, kockázatok és megfelelési hiányok feltárása, valamint a szükséges jogi korrekciók megalapozása.
- **Előzetes átvilágítási megállapítások kezelése felelős módon.** A belső vizsgálatok során több, megfelelési szempontból aggályosnak minősülő gyakorlat/ügylet került azonosításra; ezek részletezése és a szükséges

intézkedések megtétele külön belső anyagban, a fenntartói egyeztetések rendjében történik.

- **Kiküldetések rendelvevényes, szigorú elszámolású rendje.** A belföldi és külföldi kiküldetések nyomon követhető, dokumentált rendszere biztosítja, hogy a kiküldetések teljes költsége és indokoltsága utólag is ellenőrizhető legyen.

Infrastruktúra, üzemeltetés és intézményi környezet rendbetétele

- **Belső munkavégzésben végzett karbantartások és átalakítások ösztönzése.** Saját munkavállalók külön díjazásával több, korábban elmaradt feladat belső erőforrásból valósult meg: festések, mázolások, karbantartások, raktárrendezések. Ez egyszerre jelent költséghatékonyságot, gyorsaságot és a felelősségi körök erősödését.
- **Díszletraktár kipakolása, átrendezése.** A díszletraktár rendbetétele javítja a munkabiztonságot, csökkenti a sérülésveszélyt és a díszletek állagromlását, valamint gyorsítja az előadások közti logisztikát.
- **Kelléktár és jelmeztár átszervezése.** A strukturált tárolás és nyilvántartás csökkenti az eltűnés és károsodás kockázatát, valamint gyorsabb előkészítést tesz lehetővé.
- **A gondnoki/szolgálati lakás teljes restaurációja és funkcióváltása.** A korábbi állapotokhoz képest teljes helyreállítás történt saját erőből: galériák megszüntetése, új – nagyobb befogadóképességű – tárgyaló kialakítása, gondnoksági rendszer megszervezése és munkavégzést támogató infrastruktúra kiépítése.
- **Takarítási feladatok visszaszervezése saját állományba.** Külső vállalkozótól visszavéve, saját munkavállalókkal került megszervezésre a takarítás; ehhez létszámfeltöltés, betanítás és a dolgozói tartózkodó kialakítása is megvalósult. Ez kontrolláltabb minőséget és nagyobb szervezeti felelősséget eredményez.
- **Fodrásztár áthelyezése, bővítése és eszközbeszerzéssel történő felszerelése.** A fodrásztár korszerűsítése a művészeti kiszolgálás minőségét és az előadásüzem hatékonyságát javítja.
- **Asztalos műhely teljes rendbetétele és modernizációs előkészítés.** A használhatatlan, elavult vagy szabálytalanul beüzemelt gépek eltávolítása megtörtént; a géppark korszerűsítésének ütemezése előkészített, az asztalos munkavállaló felvétele pedig a saját gyártási kapacitást erősíti.

- **Lakatosműhely rendbetétele, munkaerő-felvétel és kialakítás előkészítése.** A lakatosműhely működőképességének helyreállítása a színháztechnikai és díszlethez kapcsolódó feladatok biztonságát növeli, csökkentve a külső szolgáltatóktól való függést.
- **Díszítői tartózkodók átalakítása és festése.** A munkakörnyezet emberibbé, rendezettebbé tétele a megtartást is támogatja, és csökkenti a munkahelyi feszültségeket.
- **A Jókai tér 10. alatti folyosók festése, a színpad teljes festése.** Az esztétikai és állagmegóvási felújítások egyben a munkabiztonságot is javítják (pl. falhibák és veszélyes szakaszok láthatóvá válnak, kezelhetők).
- **Falburkolatok cseréje.** A burkolatok cseréje az épület állagát védi, és javítja a közönség- és munkatársi tereket.
- **Udvar és dohányzó burkolatának cseréje, bútorozás és korszerűsítés.** A 30 m²-es udvar megújítása – burkolatcsere, új bútorok, rendezettebb kialakítás – a kulturált intézményi működés része, és csökkenti az üzemeltetési problémákat.
- **Életveszély elhárítása: új tető kialakítása a dohányzóudvarban a vakolathullás megszüntetésére.** A lezuhanó vakolat közvetlen balesetveszélyt jelentett; a beavatkozás kockázatcsökkentő intézkedésként értelmezhető.
- **Szemetes tárolók áthelyezése és a dohányzó terület tehermentesítése.** A kukák új helyre kerültek, így a közösségi terek használhatósága és higiéniai helyzete is javult.
- **Beázások javítása és helyreállítások.** A beázások kezelése az állagromlást és az elektromos kockázatokat is csökkenti, továbbá javítja a munkakörülményeket.
- **Öltözők felújítása (festés, bútorozási elemek javítása, izzócsere).** A művészek és műszak számára biztosított alap-infrastruktúra minősége közvetlenül hat a munkavégzés színvonalára és a szervezeti kultúrára.
- **Irodabútorok beszerzése.** A rendezett, ergonomikus munkahelyi környezet csökkenti a munkahelyi kockázatokat, növeli a hatékonyságot.
- **Légkondicionáló eszközök beszerzése.** A komfortérzet javítása nem „extra”, hanem a fenntartható munkavégzés feltétele, különösen nyári időszakban.
- **Élhető munkakörülmények kialakítása mint vezetői cél.** A tárgyévben a szemléletváltás részeként a cél az volt, hogy a korábban elhanyagolt, lepusztult, „minimumon tartott” állapot megszűnjön, és a munkatársak olyan környezetben dolgozhassanak, amely megfelel egy modern intézmény elvárásainak.

- **A Kolibri Pince játszóhely kiváltásának előkészítése.** A jelenlegi pincehelyszín leromlott állapota és funkcionális alkalmatlansága miatt alternatív megoldás került azonosításra: a Jókai téren található 216 m²-es pincehelyiség megvételének előkészítése/javaslata, hozzávetőleg 150 millió Ft vételáron.
- **Életveszélyes vezetékek és omló vakolatok kezelése mint kiemelt kockázat.** A feltárt veszélyforrások kijelölése és ütemezett megszüntetése a működés legalapvetőbb biztonsági feltétele.

Műszaki biztonság, tűzvédelem, munkavédelem és egészségvédelem

- **Teljes műszaki állapotfelmérés elvégzése.** A felmérés célja az volt, hogy ne „tüneti” javítások történjenek, hanem rendszerszintű kép alakuljon ki az épületgépészeti, villamossági és színpadtechnikai hiányosságokról.
- **Villamossági és tűzvédelmi hibák feltárása és javítása.** A hibák orvoslása csökkenti a baleset- és tűzkockázatot, és megfelelési szempontból is alapvető.
- **Tűzjelző berendezések karbantartása, tűzjelző rendszer kiépítése.** A megbízható tűzjelzés nemcsak hatósági megfelelés, hanem közvetlen életvédelmi kérdés.
- **Vészvilágítás kiépítése, menekülési utak és tájékoztató táblák kialakítása.** Vészhelyzetben a jól látható útvonalak és jelzések emberéletet menthetnek; a színházi környezetben ez különösen kritikus.
- **Munkavédelmi szabálytalanságok felszámolása.** A munkavédelem rendbetétele csökkenti a munkahelyi balesetek esélyét és növeli a munkavállalói biztonságérzetet.
- **Tűzvédelmi szabálytalanságok megszüntetése.** A tűzvédelmi hiányosságok kezelése kiemelt integritási kérdés is: azt jelzi, hogy a vezetés a kockázatokat nem eltakarja, hanem megoldja.
- **Orvosi alkalmassági rendszer bevezetése mindenkinek.** A kötelező alkalmassági vizsgálatok bevezetése a felelős foglalkoztatás alapja, különösen fizikai és fokozott kockázatú munkakörökben.
- **Munkaruha biztosítása a munkavállalók részére.** A védő- és munkaruházat egyszerre munkavédelmi eszköz és szervezeti felelősségvállalás.
- **Színpadi tüzeset tapasztalatainak beépítése a fejlesztési prioritásokba.** A márciusi tüzeset rámutatott a technikai eszközök elavultságából fakadó

kockázatra; bár személyi sérülés és jelentős anyagi kár nem történt, a legfontosabb tanulság az, hogy a lámpapark cseréje és a kapcsolódó tűzmelőzési kontrollok kiemelt sürgősségűek.

- **Hangszigetelő ajtók szivacsburkolatának megújítása (5 db).** A hangszigetelés javítása egyszerre szolgálja a munkakörnyezet minőségét, a próbák zavartalanságát és az épületfunkciók összehangolását.
- **Teljes biztonságtechnikai rendszer fejlesztésének előkészítése/kiépítése.** Riasztórendszer, kamerarendszer, pánikgombok és távfelügyelet kialakítása növeli a vagyonvédelmet és a személyi biztonságot, valamint csökkenti a rendkívüli események kockázatát.
- **AED (újraélesztő készülék) beszerzése.** A gyors reagálási képesség növelése életmentő lehet; a beszerzés a felelős intézményi működés része.
- **Orvosi ügyelet biztosítása előadások alatt a Lázár Ervin Program keretében.** A gyermekcsoportokat érintő programoknál kiemelt felelősség a biztonság; az ügyelet ezt támogatja.
- **Alkoholfogyasztás tiltása és szabályozása az intézmény területén.** Az egyértelmű és következetes szabályozás csökkenti a baleseti és fegyelmi kockázatokat, és integritási üzenetet is hordoz.

Informatikai és adminisztratív modernizáció

- **Új informatikai eszközök beszerzése.** A működés alapfeltétele, hogy a munkavállalók rendelkezzenek megfelelő eszközökkel; a beszerzések ezt a hiányt kezelték.
- **Jegyértékesítési rendszer átvilágítása (Interticket bevonásával).** A jegyértékesítés a bevételi integritás egyik legérzékenyebb területe; az átvilágítás célja a folyamatok átláthatósága, ellenőrizhetősége és hatékonysága.
- **Jegyárstruktúra megreformálása.** A jegyárak újragondolása a pénzügyi fenntarthatóságot szolgálja, és lehetőséget ad célzott közönségpolitikai döntésekre is.
- **Szilveszteri emelt díjas jegyár bevezetése (14 500 Ft és 13 500 Ft).** A különleges alkalomhoz kapcsolódó prémium élmény (fotózás és barangolás a díszletben) olyan többletértéket teremt, amely indokolja a differenciált árazást.
- **Januári Micimackó-előadásokhoz extra kísérőjegyek értékesítése.** Az innováció célja, hogy a gyerekek számára a színház „életre szóló”, közösségi élmény legyen, és a színházra nevelés élményalapon erősödjön.

Művészeti működés, repertoár- és márkamegújítás, kommunikáció

- **Új próbajátszó/próbatermi helyszín felkutatása és bérlése.** A próbafeltételek javítása a művészeti minőségre és a tervezhetőségre is közvetlen hatással van.
- **A színpadtechnikai fejlesztési irányvonalak meghatározása.** A fejlesztések akkor fenntarthatók, ha világos koncepció mentén történnek; a tárgyévben ennek kijelölése megtörtént.
- **A bemutatók számának radikális növelése (2 helyett 10).** A gyors repertoárfrissítés célja, hogy a Kolibri megújuló arculata tartalmilag is megjelenjen, és a közönség számára látható legyen az intézményi megújulás.
- **Megújult márka és új weboldal fejlesztése.** A brandfrissítés és a weboldal korszerűsítése az átláthatóságot, az elérhetőséget és a közönségkapcsolatot egyszerre erősíti; a fejlesztés folyamatban van.
- **Kommunikációs rend és közösségi média moderálási elvek kialakítása.** A nyilvánosság felé való megszólalás szabályozása csökkenti a reputációs kockázatot és segíti a kulturált párbeszéd fenntartását.
- **Marketing LED eszközök beszerzése és telepítési ütemezése a játszóhelyeken.** A korszerű digitális kommunikációs felületek a programhirdetés hatékonyságát növelik (Pince, Fészek, Kuckó, valamint a színház épülete).
- **Új neonfeliratok kialakítása az új logóhoz igazítva.** A régi, elavult feliratok kiváltása egységesíti a vizuális arculatot, és jelzi a „21. századi Kolibri” megszületését.

Pénzügyi eredmények és bevételi stabilizáció (integritási hatásuk miatt kiemelve)

- **A bevételi teljesítmény látványos javulása nehéz működési környezetben.** A tárgyévben – a működést megnehezítő személyi változások ellenére – a bevételi célok teljesítése kiemelkedő eredményt mutatott; az év közbeni előadásszám-ingadozás ellenére is sikerült stabilizálni a bevételi pályát.
- **Átlagos jegyáremelés megvalósítása (kb. 34%).** Az árazási korrekció a fenntartható működést szolgálta, miközben a közönségkapcsolat fenntartása is cél maradt.
- **Soha nem látott bérletértékesítési volumen.** A bérleteladások növekedése azt jelzi, hogy a közönség nyitott a megújuló repertoárra és a hosszabb távú elköteleződésre.

- **Béremelés megvalósítása (átlagosan kb. 24%), és a tervezett központi bérintézkedések előrehozása.** A béremelés ütemezett végrehajtása egyszerre szolgálta a megtartást, a működésbiztonságot és a munkaerőpiaci versenyképességet.

Eszközfejlesztések és logisztikai képességek javítása

- **Robotlámpák beszerzése (25 db) a nagyszínházba.** A modern lámpapark csökkenti a műszaki kockázatokat, gyorsítja az előadások közti átállást, és lehetővé teszi a napközbeni átrendezést is, ami új időszávok kihasználását támogatja.
- **3 db roller beszerzése a játszóhelyek közti gyors közlekedéshez.** A kis értékű, mégis hatékony eszközök költséghatékonyan javítják a napi logisztikát, csökkentik az idővesztéseket.
- **9 személyes kisbusz beszerzésének előkészítése.** A régi, elavult személyszállító kiváltása a biztonságos személyszállítás feltétele; az előkészítés a felelős működés része.
- **Meglévő teher- és személygépjárművek átvizsgálása és teljes körű karbantartása.** A járművek műszaki állapotának rendezése csökkenti a baleseti és üzemkiesési kockázatokat.
- **Kuckó közösségi eszközfejlesztése (narancsfacsaró és gyümölcs biztosítása).** A mindennapi jóllétet támogató gesztusok a szervezeti kultúra erősítésének részei; közösségépítő és egészségmegőrző hatásúak.

Egészség, mentális jóllét és szervezeti kultúra fejlesztése

- **Well-being menedzser foglalkoztatása.** A szerepkör célja, hogy a munkatársak támogatása strukturáltan és felelőssel történjen, ne ad-hoc módon.
- **Integrál pszichológiai tanácsadói jelenlét bevezetése (egyedülálló kezdeményezés).** A színházi világban ritka, országos szinten is kiemelkedő gyakorlat, hogy a színház alkalmazott integrál pszichológiai tanácsadóval támogatja a munkatársakat.
- **Október közepétől új, diszkrét helyszín biztosítása az egyéni terápiákhoz.** A teljes anonimitást és biztonságos teret garantáló helyszín a segítségkérés akadályait csökkenti.

- **Havi rendszerességű tibeti hangtál terápia.** A stresszcsökkentést és regenerációt támogató program a munkavállalói terhelés kezelésének egyik eleme.
- **Kolibri Társalgó havi közösségi alkalmak.** A közösségépítő és meghallgatásalapú találkozók csökkentik a feszültséget, növelik a kapcsolódást és a belső párbeszéd minőségét.
- **Önismereti csoportok indítása 2026 januárjától (2 csoport, zárt formában).** A 10–12 alkalmas, 8–10 fős csoportok célja a munkahelyi jóllét és konfliktuskezelési képességek erősítése.
- **Podcast program indítása integrál pszichológiai tanácsadókkal, kolibris technikai háttérrel.** A színház helyszínt és technológiát biztosít a tudásmegosztáshoz; ez a Kolibri társadalmi hasznosságát és szakmai beágyazottságát is növeli.
- **A „mentális jóllét 6 lábon áll” modell kialakítása.** A modell elemei: egyéni terápiák, havi hangtál, havi társalgó, kétheti önismereti tér (zárt csoport), kétheti podcast, valamint intézményközi koordináció – vagyis a tanácsadók és intézmények összekapcsolása. Ennek részeként több tucat szakember jelezte együttműködési szándékát, ami jó gyakorlatként intézményközi szinten is átadható.

Rendkívüli helyzetek kezelése (járványügyi intézkedések)

- **Covid-intézkedések bevezetése megbetegedési hullám esetén.** A fertőzések megjelenésekor a cél az volt, hogy a működés fenntartható maradjon, miközben a terjedés kockázata csökken: maszkhasználat, mozgáskorlátozás részlegek között, kötelező távolságtartás, és ahol lehetséges, home office került alkalmazásra.
- **Ózongenerátoros fertőtlenítés elrendelése.** A fertőtlenítési lépések a kockázatcsökkentést és a munkavállalók biztonságérzetét szolgálták.

Fesztiválok, hazai és nemzetközi jelenlét, szakmai kapcsolatrendszer

- **Fesztivál megszervezése.** A Kolibri saját szervezésű fesztiválja egyszerre művészeti, közönségkapcsolati és márképítési elem.

- **Jövő évi, egyhetes, összművészeti gyermek- és ifjúsági fesztivál előkészítése (Kárpát-medencei hatókörrel).** A program előkészítése a nemzetközi és regionális szerep erősítését szolgálja.
- **Nemzetközi fesztiválrészvételek és meghívások.** Macedóniai fesztiválszereplés (augusztus) a „Mi újság” előadással; lengyelországi (Wrocław/Boroszló) fesztivál (szeptember); Te!Feszt részvétel; valamint további nemzetközi meghívások.
- **Lengyelországi út és szakmai beszámoló készítése.** A meghívás és a beszámoló nemcsak szakmai eredmény, hanem a transzparens kiküldetés-kezelés része is.
- **Barcelonai meghívás és kiküldetés (november), útibeszámolóval.** A külföldi jelenlét erősíti az intézmény nemzetközi láthatóságát és kapcsolati hálóját.
- **Átlagosan két havonta nemzetközi meghívás/ vendégszereplés.** A gyakori meghívások új kapcsolatokat és hosszabb távú együttműködési lehetőségeket nyitnak.
- **Kreatív Európa vezetőségével együttműködés kialakítása.** A cél a nemzetközi kulturális együttműködések hatékonyabb kialakítása és a pályázati–partnerségi lehetőségek bővítése.

Társadalmi felelősségvállalás és partnerségek

- **Csatlakozás a Semmelweis Egyetemhez kapcsolódó „Aranyjegy” programhoz (Rákos Gyerekek Őrzők Alapítvány).** A programhoz való csatlakozás a gyermekek támogatását és a társadalmi felelősségvállalást erősíti.
- **Együttműködés a Gondosórával („Vidd színházba az unokát”).** A kezdeményezés a generációk közti kapcsolódást és a kulturális részvételt támogatja.
- **Együttműködés az MVM-mel (előadásvásárlás és fenntarthatósági kapcsolódások).** A cél a stabilabb bevételi bázis és a fenntarthatósági üzenetek közös erősítése.
- **Együttműködés a 4iG-vel (előadásvásárlás és technológiai együttműködések).** A technológiai kapcsolódások – a színháztechnika fejlesztési irányaihoz igazodva – hosszabb távú innovációs lehetőséget jelentenek.

Közérdekű adatok frissítése és átláthatóság

A Kolibri Színház az átlátható működés erősítését a tárgyévben kiemelt feladatként kezelte. A megújuló arculat és a készülő új weboldal lehetőséget teremt arra is, hogy a

közérdekű adatok közzététele és frissítése a gyakorlatban is könnyebben hozzáférhető, naprakész és közérthető legyen. (A közzétételi struktúra és a frissítési rend pontosítása a II. részben – az intézkedési terv teljesítésével összhangban – kerül részletezésre.)

Záró összegzés (I. rész)

A tárgyév integritási szempontból a Kolibri Színház életében **stabilizációs és megújulási év** volt. A vezetés és a szervezet a működési nehézségek ellenére kézzelfogható eredményeket ért el a humánerőforrás stabilizálásában, a belső működés rendbetételében, a kontrollok és szabályozottság erősítésében, valamint a munkakörnyezet és biztonság javításában. Az integritás nem elméleti célként, hanem konkrét intézkedésekben és vállalásokban jelent meg: a gazdasági és műszaki átvilágítások elindításában, a beszerzés és könyvelés reformjában, a munkavédelmi és tűzvédelmi hiányok felszámolásában, a mentális jóllét rendszerének kiépítésében, illetve a nyilvánossággal való felelős kommunikációban.

2024.02.11.

Kolibri Színház Nonprofit Kft.
1061 Budapest, Jókai tér 10.
Cégjegyzékszám: 2009-20602305
Adószám: 23395778-2-42
Cg-11-03-963641

Mu 05