



**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**

#### **II. rész – Jelentés az intézkedési tervben vállalt feladatok teljesüléséről**

**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.

**Jóváhagyó:** Zalán János, ügyvezető igazgató

## **A II. rész célja és értelmezési kerete**

A II. rész célja, hogy **tárgyilagosan és visszakövethető módon** értékelje a tárgyévben vállalt – integritást, átláthatóságot, működésbiztonságot és szabályszerűséget erősítő – intézkedések teljesülését.

A Kolibri esetében a tárgyévi intézkedési csomag meghatározását különösen indokolta, hogy az integrált kockázatértékelések szerint több kulcsterület kockázati kitettsége **magas**: a gazdasági folyamatok (likviditás, pénzkezelés, beszerzés, elszámolások) és a műszaki/üzemeltetési folyamatok (állagmegóvás, karbantartás, munkavédelem, tűzvédelem, raktározás), miközben a szervezeti működés csak összehangolt folyamatokkal tartható biztonságosan.

Az intézkedések értékelése során figyelembe vettük, hogy egyes lépések **azonnali beavatkozások**, mások pedig **többlepcsős fejlesztések** (pl. műhelyek kialakítása, infrastruktúra-fejlesztések, átvilágítások), így az értékelésben külön jelöljük a teljesen lezárt, a részben teljesült és a folyamatban lévő elemeket.

### Értékelési skála

Az intézkedések teljesülését a minta szerinti **0–5** skálán értékeltük, ahol a magasabb érték azt jelzi, hogy a tervezés, a végrehajtás és a kívánt hatás **összhangban** van, és az intézkedés **érdemben erősíti** az intézmény integritását.

- **5** – Határidőben végrehajtva, a kívánt hatás kiváltására alkalmas.
- **4** – Alapvetően végrehajtva, kisebb részfeladatok később teljesültek / teljesülnek, de a hatás biztosított.
- **3** – Megkezdődött, határidő-módosítás vált szükségessé / a teljes hatás még nem állt be.
- **2** – Megkezdődött, de a tapasztalatok alapján csak korlátozottan hatékony, újragondolás szükséges.
- **1** – Előkészítés szintjén van, a tényleges végrehajtás érdemben nem indult meg.
- **0** – Nem kezdődött meg.

### Intézkedések teljesülése témakörök szerint

#### Humán erőforrás-stabilizáció és szervezeti működőképesség

- **A távozó (35 fő) munkavállaló pótlásának megszervezése, a működés fenntartása érdekében – Értékelés: 4/5**  
A tárgyévben kiemelt cél volt, hogy a nagy létszámú távozás ellenére ne álljon le az előadásüzem és az üzemeltetés. A pótlás és az átszervezés a működés stabilizálását szolgálta; a teljes feltöltöttség több munkakörben lépcsőzetesen, a betanulással együtt valósítható meg.
- **Elv: nem történt munkáltatói elbocsátás, a távozások rendes felmondással történtek – Értékelés: 5/5**  
Ennek integritási jelentősége, hogy csökkent a munkaügyi jogviták és a kiszámíthatatlan személyügyi konfliktusok kockázata, és a szervezeti működés átláthatóbb átmenettel tudott alkalmazkodni.
- **Új, a működéshez elengedhetetlen munkakörök létrehozása és betöltése (színpadmester, gondnokságvezető, asztalos, lakatos) – Értékelés: 4/5**  
A hiányzó kulcsfunkciók pótlása az egyik legerősebb működésbiztonsági kontroll:

akkor van rend és felelősség, ha van kijelölt gazda. A betöltések és a feladatkörök tisztázása érdemi előrelépést jelent.

- **Tapasztalt, több évtizedes szakmai múlttal rendelkező munkatársak szerződtetése – Értékelés: 5/5**  
A “gerinc-emberek” jelenléte csökkenti az üzemkiesés és a minőségromlás kockázatát, és a szabályos, biztonságos működést is stabilizálja.
- **Bérek részleges, piaci alapú rendezése a fluktuáció megállítására – Értékelés: 5/5**  
A bérszint emelése nemcsak HR-kérdés: integritási hatása is van, mert mérsékli a kényszermegoldások, túlterhelés és “kiskapuzás” kockázatát, valamint növeli a felelősségvállalást és a megtartást.
- **További, minimum 30%-os bérfelzárkóztatási igény rögzítése teljes létszámra – Értékelés: 3/5**  
A szükséglet szakmailag megalapozottan azonosításra került, azonban végrehajtása fenntartói/forrásoldali döntéseket igényel; a teljes hatás ezért még nem realizálódott.
- **Teljesítményarányos bérezés/juttatás bevezetése (negyedéves értékelés és differenciálás) – Értékelés: 4/5**  
A rendszer célja, hogy a valós teljesítmény láthatóvá váljon és elismerést kapjon, ezzel erősítve a szervezeti igazságosságot. A fenntartható működéshez a mérési és értékelési szempontok finomhangolása folyamatos feladat.
- **Cafeteria keret több mint duplájára emelése (300 000 Ft/fő; vezetőknek 400 000 Ft/fő) – Értékelés: 5/5**  
A juttatási csomag erősíti a megtartást és a munkáltatói kiszámíthatóságot, ami közvetetten a működési kockázatokat is csökkenti.
- **SZÉP-kártya elfogadás kiterjesztése minden SZÉP-kártyára, terminálok frissítése – Értékelés: 5/5**  
A dolgozói juttatások gyakorlati hozzáférhetősége javult; ezzel csökken a mindennapi működésben a “kényszermegoldások” és a frusztráció.
- **Operatív igazgatói pozíció létrehozása, kinevezés (2025. október 1.) – erőforrások, gazdaság és műszaki megvalósítás összehangolása – Értékelés: 5/5**  
A szerepkör integritási hatása, hogy tisztább felelősségi és döntési rendet teremt, gyorsabb reagálást tesz lehetővé, és csökkenti a párhuzamosságokból adódó kockázatokat.
- **Egyetemi ösztöndíjprogram meghirdetése, ösztöndíjjal kiegészített foglalkoztatási modell előkészítése – Értékelés: 3/5**

A program stratégiai utánpótlás-eszköz; a tényleges hatás a belépő hallgatók és a program futása során mérhető.

### **HR-dokumentáció, felelősségi rend és munkajogi megfelelés**

- **Munkaköri leírások teljes körű aktualizálása – Értékelés: 5/5**  
A tiszta munkaköri keretek csökkentik a “gazdátlan” feladatokat és a felelősség-áthárítást, és alapot adnak a teljesítményértékeléshez.
- **Munkaszerződések aktualizálása – Értékelés: 5/5**  
A naprakész szerződéses háttér a jogszerű működés alapfeltétele; csökkenti a vitás helyzetek és ellenőrzési hiányosságok kockázatát.
- **Munkaügyi szabályzat aktualizálása, jelenléti ívek digitális vezetése munkaidő-nyilvántartó rendszerben – Értékelés: 4/5**  
A digitalizáció erősíti a pontosságot és a nyomonkövethetőséget. A teljes hatás akkor áll be, ha a rendszer használata rutinszerűvé válik minden érintett területen.
- **Bérszámfejtő program bővítése munkaidő-nyilvántartás céljára; szükséges oktatás megszervezése – Értékelés: 3/5**  
A technikai képesség kialakítása megkezdődött; a kockázatcsökkentő hatás feltétele a felhasználói oktatás és a fegyelmezett napi használat.
- **Személyi anyagok teljes átvilágítása, szkennelése; egységes iratkezelés és változáskövetés bevezetése – Értékelés: 5/5**  
Ez a lépés a szervezeti “memória” és a megfelelés egyik alapja: gyorsabb hozzáférést és erősebb ellenőrizhetőséget ad.
- **Mt. 46. § (1) szerinti tájékoztatók aktualizálása – Értékelés: 5/5**  
A munkavállalói tájékoztatási kötelezettségek rendezése közvetlen munkaügyi kockázatcsökkentő intézkedés.
- **Felelősségi kérdéskörök tisztázása – Értékelés: 5/5**  
A működésbiztonság szempontjából kritikus: ahol nincs felelős, ott nincs kontroll.
- **Tárgyi eszközfelelősök kijelölése – Értékelés: 5/5**  
A vagyonvédelem és elszámoltathatóság erősödik; csökken az eltűnés és a “senkié” állapot kockázata.
- **Szoba- és leltárfelelősség rendjének tisztázása – Értékelés: 5/5**  
A helyiségekhez és eszközökhöz rendelt felelősség egyértelmű kontrollt teremt.

### **Gazdasági irányítás, könyvelés, pénzügyi kontrollok és szabályozottság**

- **Gazdasági hiányosságok pótlása (dokumentáltság, rendszerek, folyamatok) –**  
*Értékelés: 4/5*  
A tárgyévben nagy volumenű “utolérési” munka történt; a tartós hatás fenntartása folyamatos kontrollt igényel.
- **Teljes könyvelési rendszer megreformálása (utalás-előkészítés könyvelőprogramból, banki adatok visszaolvasása) –**  
*Értékelés: 5/5*  
A cél az emberi hibák csökkentése és a transzparens, auditálható pénzügyi működés. A banki folyamatok és a könyvelés közti automatizálás érdemi kockázatcsökkentő lépés.
- **Automatizálási folyamatok bevezetése a könyvelésben –**  
*Értékelés: 4/5*  
A rendszer iránya helyes; a teljes hatás a további automatizálási körök kiterjesztésével nő.
- **Könyvelési-utalási rendszer átalakítása (külön kiemelt intézkedésként) –**  
*Értékelés: 5/5*  
A pénzügyi folyamatoknál a hibák és visszaélések kockázata hagyományosan magas; ezért a kontrollok megerősítése kiemelt integritási eredmény.
- **A repertoáron lévő előadások gazdasági kartonjainak elkészítése –**  
*Értékelés: 5/5*  
Az előadásonkénti gazdasági nyilvántartás segíti a felelős döntést: mit érdemes játszani, mit kell újragondolni, hogyan alakul az önköltség és a bevétel.
- **A gazdasági hivatal új helyre költöztetése –**  
*Értékelés: 5/5*  
Nem pusztán logisztikai lépés: a munkaszervezést, az iratkezelést és a napi együttműködést is hatékonyabbá tette.
- **Kinevezett gazdasági igazgatói pozíció hiányának kezelése, vezetői felelősségek áttekintése –**  
*Értékelés: 3/5*  
A kockázat azonosított: ha a gazdasági vezetői feladatok “de facto” működnek, de formálisan nem rendezettek, az megfelelési kockázat. Ugyanakkor a gazdasági osztály szakmai teljesítménye a leírtak szerint stabil és támogató volt.
- **Beszerezések több évre elosztott ütemezése és tervezése –**  
*Értékelés: 4/5*  
A többéves tervezés a fegyelmezett gazdálkodás és a fenntartható fejlesztés alapja; a végrehajtás folyamatos menedzsmentet igényel.

#### **Beszerezések, folyamatkontrollok és belső szabályozók**

- **Beszerezési szabályzat teljes átalakítása –**  
*Értékelés: 5/5*  
A beszerzés tipikusan “korrupció-érzékeny” terület; a szabályozás megújítása az átláthatóság és a nyomkövethetőség egyik legerősebb kontrollja.

- **A beszerzési folyamat teljes átalakítása (gyakorlat, rend, felelőségek) –**  
*Értékelés: 5/5*  
A cél, hogy a beszerzések indokolhatóak, dokumentáltak és ellenőrizhetőek legyenek, minimalizálva a kivételek és ad-hoc döntések arányát.
- **Belső szabályozás és kontrollhiányosságok felszámolása, a működés hatékonyabbá tétele –**  
*Értékelés: 4/5*  
A “rendrakás” és a kontrollok beépítése megtörtént; a fenntarthatóság kulcsa a rendszeres vezetői ellenőrzés.
- **Belső ellenőrzésre vonatkozó szabályzat aktualizálása; belső ellenőri etikai kódex bevezetése –**  
*Értékelés: 5/5*  
Ez az intézkedés a kontrollkultúrát erősíti, és jelzi, hogy a szervezet a hibák feltárását nem támadásként, hanem fejlesztési eszközként kezeli.
- **Integrált kockázatkezelési szabályzat aktualizálása; kulcskontrollok szigorítása –**  
*Értékelés: 5/5*  
A kockázati szemlélet és a kontrollok összekapcsolása a szervezet egészének biztonságát növeli.
- **Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ) aktualizálása, jóváhagyási folyamat előkészítése –**  
*Értékelés: 3/5*  
A dokumentum elkészült/aktualizálásra került, ugyanakkor a jóváhagyási folyamat (fenntartói/miniszteri) külső döntési pontokat tartalmaz, ezért teljes lezártsága eltérhet a tervezett ütemtől.
- **Az intézményi szabályzatok többségének aktualizálása; a fennmaradó elemek SZMSZ-jóváhagyáshoz kötése –**  
*Értékelés: 4/5*  
A szabályozottsági hiányok rendezése az integritás egyik alapköve; egyes részek formális hatálybalépése függőben lehet.

## **Átvilágítások és feltárt hiányosságok kezelése**

- **Teljes gazdasági és műszaki átvilágítás elrendelése az igazgatói átadás-átvételt követően –**  
*Értékelés: 3/5*  
A lépés célja, hogy a hiányosságok ne “tüneti” kezelést kapjanak, hanem ok-okozati feltárás történjen. A végrehajtás több hónapos folyamat, ugyanakkor a feltárt problémák megszüntetése párhuzamosan megkezdődött.
- **Teljes körű jogi átvilágítás elindítása a felügyelőbizottság kérésére –**  
*Értékelés: 3/5*  
A jogi átvilágítás a szerződések, kötelezettségek és esetleges szabálytalanságok

feltérképezését szolgálja. A teljes hatás a záró megállapítások és a korrekciós intézkedések lezárásával áll be.

- **A feltárt szabálytalanságok/jogszabálysértések kezelése (jogtalan kifizetések, fiktív szerződések gyanúja stb.) – Értékelés: 2/5**

A tényfeltárás megkezdése és a jelzések rendszerezése megtörtént, ugyanakkor a felelős rendezés (jogi lépések, visszakövetelés, eljárások, felelősségi döntések) hosszabb ügymenetű. A jelentés terjedelmi okokból a részleteket nem tartalmazza; de a kezelés integritási prioritás.

### **Infrastruktúra-rendbetétel, üzemeltetés és munkakörülmények javítása**

- **Saját munkavállalókkal végzett festések, mázolások, karbantartások (külön díjazással, belső munkaként) – Értékelés: 5/5**

A belső erőforrásokra támaszkodó rendbetétel gyorsabb és kontrolláltabb, és azt üzeni: a szervezet képes maga is megoldani alapfeladatait, nem csak külső szolgáltatóval.

- **Díszlejtőraktár kipakolása, átrendezése – Értékelés: 5/5**

A rendezett raktár csökkenti a balesetveszélyt, a károsodást és a “keresgélési időt”, ami közvetlenül javítja az előadásüzem biztonságát.

- **Kelléktár átrendezése – Értékelés: 5/5**

A kellékek nyilvántarthatósága és hozzáférhetősége egyszerre minőségi és elszámoltathatósági kérdés.

- **Jelmeztár átrendezése – Értékelés: 5/5**

A jelmezek állagmegóvása és gyors előkészíthetősége nő, csökken a pótlási költség és a kiesés.

- **Teljes intézményi leltár elkészítése (fővárosi vagyon / saját vagyon elkülönítése) – Értékelés: 5/5**

Ez alapvető átláthatósági és vagyonvédelmi intézkedés: tisztává teszi, mi minek a tulajdona, és mit kell hogyan kezelni.

- **A gondnoki/szolgálati lakás teljes restaurációja saját erőből; galériák megszüntetése – Értékelés: 5/5**

A rendbetétel a biztonságot és a funkcionális használhatóságot állította helyre, csökkentve az üzemeltetési és munkavédelmi kockázatokat.

- **Új, kb. 14 férőhelyes tárgyaló kialakítása – Értékelés: 5/5**

A tárgyaló létrehozása a vezetői működés és az együttműködés alapinfrastruktúrája; rendezettebb döntés-előkészítést tesz lehetővé.

- **Gondnokság megszervezése és munkaállomás kiépítése – Értékelés: 4/5**  
A gondnoki rendszer a napi üzemeltetés egyik “láthatatlan” stabilizátora; a teljes beéréshez folyamat- és felelősség-rutin szükséges.
- **Takarítás visszavétele külső vállalkozótól és saját állománnyal történő ellátása – Értékelés: 5/5**  
A belső takarítás jobban kontrollálható minőséget és kiszámítható működést ad, csökkentve a szolgáltatói kitettséget.
- **A takarítói állomány feltöltése, betanítása, dolgozói tartózkodó kialakítása – Értékelés: 5/5**  
Nemcsak működési, hanem munkáltatói minőségi kérdés is: a megfelelő feltételek a megtartást és a fegyelmezett munkát támogatják.
- **Fodrástár áthelyezése, bővítése, teljes eszközös felszerelése – Értékelés: 5/5**  
A kiszolgáló infrastruktúra fejlesztése közvetlenül javítja az előadások előkészítésének minőségét és sebességét.
- **Asztalosműhely rendbetétele; használhatatlan/veszélyes gépek eltávolítása – Értékelés: 4/5**  
A munkabiztonság és a szabályszerű üzemeltetés alapja, hogy csak megfelelő gépek működnek. A teljes géppark-fejlesztés a következő ütem része.
- **Asztalos géppark teljes felszerelésének előkészítése (őszre várható ütem) – Értékelés: 3/5**  
A beszerzés/kiépítés több lépcsős. Az integritási nyereség akkor maximalizálódik, ha a saját gyártási kapacitás ténylegesen csökkenti a külső kitettséget.
- **Asztalos munkavállaló felvétele – Értékelés: 4/5**  
A saját kapacitás a gyors reagálást és a gazdaságosságot javítja; a teljes hatás a műhely gépparkjával együtt erősödik.
- **Lakatosműhely teljes rendbetétele – Értékelés: 4/5**  
A lakatos feladatok házon belüli ellátása csökkenti a kiszervezési kockázatot és javítja a műszaki biztonságot.
- **Lakatos munkavállaló felvétele – Értékelés: 4/5**  
A felelős “gazda” kijelölése a műhely működőképességének előfeltétele.
- **Lakatosműhely teljes kialakításának ütemezett befejezése (őszre várható) – Értékelés: 3/5**  
Előkészített, de teljes zárása ütemfüggő; a kockázatcsökkentő hatás a beüzemeléssel válik teljessé.

- **Díszítők tartózkodóinak átalakítása és festése – Értékelés: 5/5**  
A munkakörülmények javítása a munkahelyi feszültséget és a fluktuációt is mérsékelheti.
- **Folyosók festése a Jókai tér 10. alatt – Értékelés: 5/5**  
Az állagmegóvás és a kulturált intézményi környezet része.
- **A színpad teljes festése – Értékelés: 5/5**  
A színpadi környezet rendezése a biztonságot és a szakmai minőséget egyszerre támogatja.
- **Falburkolatok cseréje – Értékelés: 4/5**  
Állagmegóvási és biztonsági intézkedés; az ütemezés és a teljes körű kivitelezés függvényében lehet részben is teljesült.
- **A 30 m<sup>2</sup>-es udvar és a dohányzó burkolatának cseréje; új bútorok beszerzése; korszerű (21. századi) kialakítás – Értékelés: 4/5**  
A közösségi terek rendezése a mindennapi működés minőségét emeli, és az intézményi kultúrát is alakítja.
- **Életveszély elhárítása: új tető kialakítása a dohányzóudvarban a vakolathullás megszüntetésére – Értékelés: 4/5**  
Kiemelt, közvetlen balesetmegelőző intézkedés; a teljes körű kockázatmentesítéshez az állapot folyamatos figyelése szükséges.
- **Szemetes tárolók/kukák áthelyezése az udvarról (dohányzóról eltávolítva) – Értékelés: 5/5**  
Higiéniai és üzemeltetési javulást hoz, rendezettebb közösségi teret teremt.
- **Beázások javítása, vakolat helyreállítása – Értékelés: 4/5**  
Állagmegóvó lépés; teljes körű megszüntetése több helyszíni beavatkozást is igényelhet.
- **Öltözők felújítása (festés, bútorozás, izzócsere) – Értékelés: 5/5**  
A művészi és műszaki működés alapfeltétele; a rendezett öltöző a munkáltatói minőség része.
- **Irodabútorok beszerzése – Értékelés: 5/5**  
Támogatja a hatékony adminisztrációt, csökkenti az ad-hoc megoldásokból fakadó kockázatot.
- **Légkondicionáló eszközök beszerzése a komfort javítására – Értékelés: 5/5**  
A túlzott hőterhelés munkaegészségügyi és teljesítménykockázat; a beszerzés ezt mérsékli.
- **“Élhető munkakörülmények” céljának intézményi szintű érvényesítése – Értékelés: 5/5**

A tárgyévben ez szemléleti fordulatként is megjelent: a rend, tisztaság, biztonság nem “extra”, hanem alapelv.

### **Műszaki biztonság, munkavédelem és tűzvédelem**

- **Teljes műszaki állapotfelmérés elvégzése – Értékelés: 4/5**  
A kockázatok feltérképezése nélkül nincs prioritizálás. A felmérés hatása akkor teljes, ha a javítási terv ütemezetten megvalósul.
- **Villamossági és tűzvédelmi hibák feltárása és javítása; tűzjelzők karbantartása – Értékelés: 4/5**  
A tűz- és áramütés-kockázat csökkentése közvetlen életvédelmi intézkedés; a folyamatos karbantartás fenntartandó.
- **Tűzjelző rendszer kiépítésének előkészítése/megvalósítása – Értékelés: 3/5**  
A rendszer kiépítése komplex és engedélyköteles is lehet; integritási jelentősége a megfelelés és az életvédelem.
- **Vészvilágítás kiépítése – Értékelés: 3/5**  
A teljes körű vészvilágítás a menekülésbiztonság alapja; ütemezett megvalósításnál részben teljesült státusz is előfordulhat.
- **Menekülési útvonalak és tájékoztató táblák kialakítása – Értékelés: 4/5**  
A közönségbiztonság egyik kulcsfeltétele; ahol elkészült, azonnali kockázatcsökkentés.
- **Hangszigetelő ajtók szivacs/burkolati rétegének megújítása (5 db) – Értékelés: 5/5**  
A munkakörnyezet minőségét és a zavartalan próbarendet támogatja.
- **Munkavédelmi szabálytalanságok felszámolása – Értékelés: 4/5**  
A rendbetétel megtörtént; a tartós megfeleléshez folyamatos oktatás és ellenőrzés kell.
- **Tűzvédelmi szabálytalanságok megszüntetése – Értékelés: 4/5**  
A megfelelés erősítése közvetlen integritási eredmény: a szervezet nem “szemet huny”, hanem kezel.
- **Orvosi alkalmassági vizsgálat kötelező bevezetése minden munkavállalónak – Értékelés: 5/5**  
Felelős foglalkoztatási alapintézkedés, különösen fokozott kockázatú munkakörökben.
- **Munkaruha beszerzése minden érintett részére – Értékelés: 5/5**  
Munkavédelmi és munkáltatói felelősségi szempontból is kulcs.

- **Teljes riasztórendszer, kamerarendszer, pánikgombok kiépítése, távfelügyeletbe kötése – Értékelés: 3/5**  
A biztonságtechnika a vagyonvédelmet és a személyi biztonságot növeli, de a teljes hatás a kiépítés és a működtetés rutinjával áll be.
- **A márciusi színpadi tüzeset tanulságainak beépítése: elavult lámpapark cseréjének prioritása – Értékelés: 4/5**  
A konkrét esemény rámutatott a kockázatra; az integritási előrelépés az, hogy a szervezet nem relativizál, hanem fejlesztési prioritást jelöl ki.

## **IT, eszközellátottság és adminisztratív modernizáció**

- **Új informatikai eszközök beszerzése a munkavégzés biztosítására – Értékelés: 5/5**  
Az eszközhiány a hibázás, késedelem és információbiztonsági kockázat egyik forrása; a beszerzés ezt érdemben mérsékelte.
- **Közérdekű adatok frissítésének megerősítése; új weboldal fejlesztése (folyamatban) – Értékelés: 3/5**  
A transzparens működéshez elengedhetetlen a naprakész közzététel. A fejlesztés iránya jó, a teljes hatás a tartalmak közzétételével és a frissítési rend beállításával realizálódik.

## **Jegyértékesítés, árazás és bevételi integritás**

- **A jegyértékesítési rendszer teljes átvilágítása az Interticket bevonásával – Értékelés: 4/5**  
A jegyértékesítés a bevételi integritás egyik legérzékenyebb területe. Az átvilágítás célja a hibák, kiesések és anomáliák kockázatának csökkentése.
- **Teljes jegyárstruktúra megreformálása – Értékelés: 5/5**  
Az átlátható, egységes árlogika egyszerre szolgálja a bevételi stabilitást és a közönség felé a kiszámíthatóságot.
- **Átlagosan ~34%-os jegyáremelés végrehajtása – Értékelés: 5/5**  
A fenntartható működéshez szükséges árkorrekció integritási jelentősége, hogy a pénzügyi egyensúlyt "tisztá" eszközökkel erősíti.
- **Bérletértékesítés kiemelkedő növelése az új bemutatókra építve – Értékelés: 5/5**  
A bérlet bevételi stabilizátor; csökkenti a kiszámíthatatlanságot.
- **A 2 bemutató/év helyett 10 bemutató vállalása a repertoár gyors megújítása érdekében – Értékelés: 4/5**  
A mennyiségi ugrás jelentős szervezeti terhelés; integritási szempontból akkor fenntartható, ha a műszaki és HR-kapacitás is vele nő.

- **Szilveszteri emelt díjas jegyár bevezetése (14 500 Ft és 13 500 Ft), díszletben fotózás/barangolás élménnyel – Értékelés: 5/5**  
A prémium termékhez prémium ár társul; a transzparens tartalomcsomag erősíti a közönség bizalmát.
- **Januári Micimackó-előadásokhoz extra kísérőjegyek értékesítése (prémium élmény, “barangolás”) – Értékelés: 5/5**  
Innovatív közönségélmény és bevételi elem egyszerre; a színházra nevelés célját is támogatja.
- **Október végére a 2024-es bevétel elérésének kommunikált eredménye (időarányos teljesítés) – Értékelés: 4/5**  
A bevételi stabilizáció különösen értékelendő a működési zavarok mellett. A pontos pénzügyi igazolás a gazdasági beszámolók része.

## **Színpadtechnika, eszközfejlesztés és játszóhelyi modernizáció**

- **A színpadtechnika fejlesztési irányvonalainak meghatározása – Értékelés: 4/5**  
A fejlesztések akkor integránsak, ha nem ad-hoc módon történnek. Az irány kijelölése a kontrollált beszerzések alapja.
- **25 db robotlámpa beszerzése a nagyszínházba – Értékelés: 5/5**  
A korszerű lámpapark csökkenti a tűzkockázatot és gyorsítja az átállásokat, ezzel növeli a kapacitáskihasználást.
- **Marketing LED eszközök beszerzése és ütemezett telepítése a játszóhelyeken – Értékelés: 3/5**  
A beszerzés/leszállítás–telepítés gyakran több ütem; a teljes hatás a telepítés és üzemszerű használat után mérhető.
- **Új logóra szabott neonfeliratok kialakítása a játszóhelyeken és a főépületben (rég feliratok kiváltása) – Értékelés: 3/5**  
Arculati és közönségkommunikációs kontroll: egységes, beazonosítható intézményi jelenlétet ad. Teljesülése a kivitelezés ütemétől függ.
- **3 db roller beszerzése a játszóhelyek közötti gyorsabb, költséghatékony mozgás érdekében – Értékelés: 5/5**  
Kicsi, de hatékony intézkedés: időt és működési súrlódást csökkent.

## **Játszóhely-stratégia és ingatlan/kapacitás kérdések**

- **A Kolibri Pince játszóhely kiváltására alternatív helyszín azonosítása (216 m<sup>2</sup>-es pincehelyiség megvételének javaslata, ~150 M Ft) – Értékelés: 2/5**

A kockázat (lepusztult, játékra alkalmatlan tér) azonosított, alternatíva megvan, de a megoldás megvalósítása forrás- és döntésfüggő.

- **Új próbahelyszín felkutatása és bérlése – Értékelés: 5/5**  
A próbafeltételek stabilizálása közvetlenül csökkenti az előadás-elmaradás és kapacitáshiány kockázatát.
- **Kuckó próbaterem hétfégi bérbeadásának elindítása, bevételi modell kialakítása – Értékelés: 5/5**  
A bérbeadás kiszámítható, dokumentált bevételi lábat teremt, és jó gyakorlatként más intézményeknek is átadható.
- **Kuckó hétfégi bérbeadás eredményessége (előre lekötött bérlések, 22 alkalom a következő időszakra) – Értékelés: 5/5**  
A mutató azt jelzi, hogy az intézkedés nemcsak “megtörtént”, hanem működik és hatást vált ki.

### **Kommunikáció, reputációkezelés, márkamegújulás**

- **Megújult brand kialakítása, új weboldal fejlesztése (folyamatban) – Értékelés: 3/5**  
A transzparencia és a közönségbizalom szempontjából kulcstényező. A teljes hatás az élesítéssel és a naprakész tartalomkezeléssel áll be.
- **Sajtókommunikáció tudatos ütemezése, évadkezdésre igazított nyilvános megszólalások – Értékelés: 4/5**  
A cél a kontrollált, következetes intézményi hang. Integritási szempontból fontos, hogy a nyilvánosság felé a tények, döntések és értékek koherensen jelenjenek meg.
- **Sajtóközlemények és nyílt levelek közzététele; honlap és social felületek aktivizálása – Értékelés: 4/5**  
A rendszeres kommunikáció csökkenti a pletyka- és félretájékoztatás-kockázatot.
- **Hozzászólás-moderálási és kommunikációs szabályrendszer kialakítása – Értékelés: 5/5**  
A szabályozott moderáció véd a gyűlöletkeltés és a reputációs károk ellen, és biztonságosabb online teret teremt.
- **Novák János alapító igazgató támogató szerepe; nyilvános kiállítás előkészítése a gyűlölködés leállítására – Értékelés: 4/5**  
A belső kohéziót és a munkatársak védelmét erősíti; reputációs stabilizáló üzenet.

**Munkarend, biztonságos működés és rendkívüli helyzetek kezelése**

- **Alkoholfogyasztás tiltása és teljes szabályozása az intézmény területén –**  
*Értékelés: 5/5*  
A szabályozás csökkenti a baleseti, fegyelmi és reputációs kockázatokat; integritási üzenete egyértelmű.
- **Covid-intézkedések bevezetése megbetegedési hullám esetén (maszk, mozgáskorlátozás, 2 m távolság, home office ahol lehet) –**  
*Értékelés: 5/5*  
A cél a működés fenntartása mellett a felelős egészségvédelem; a szabályok egyértelműek és végrehajthatók voltak.
- **Ózongenerátoros fertőtlenítés elrendelése –**  
*Értékelés: 5/5*  
Kiegészítő kockázatcsökkentő intézkedés a terjedés mérséklésére.

**Kiküldetések, fesztiválok, nemzetközi kapcsolatok és elszámoltathatóság**

- **Belföldi és külföldi kiküldetések rendkívényes vezetése szigorú elszámolással –**  
*Értékelés: 5/5*  
Az elszámoltathatóság a korrupciós kockázatok egyik fő ellenszere; a dokumentált rend biztosítja a költségek nyomonkövethetőségét.
- **Lengyelországi szakmai út és útibeszámoló készítése –**  
*Értékelés: 5/5*  
A beszámoló a transzparencia része: igazolja a szakmai célt és a ráfordítások indokoltságát.
- **Macedóniai fesztiválrészvétel (augusztus) a “Mi újság” előadással –**  
*Értékelés: 5/5*  
A nemzetközi jelenlét erősíti a szakmai pozíciót; a szervezett, dokumentált részvétel integritás-szempontról is fontos.
- **Lengyelországi (Boroszló/Wrocław) fesztiválrészvétel (szeptember) –**  
*Értékelés: 5/5*  
Közönség- és partnerkapcsolati bővülést jelent; a fesztiválszereplés intézményi reputációt erősít.
- **Te! Feszt részvétel –**  
*Értékelés: 5/5*  
A hazai szakmai jelenlét és kapcsolati háló építése folyamatos intézményi érdek.
- **Barcelonai meghívás/kiküldetés (november) előkészítése, útibeszámoló vállalása –**  
*Értékelés: 4/5*  
A teljes értékelés az út lezárásával és beszámolóval válik véglegessé; az előkészítés és a meghívás ténye erős szakmai visszajelzés.

- **Átlagosan kéthavonta nemzetközi meghívások / vendégszereplések kezelése**  
– *Értékelés: 4/5*  
Kapacitás- és kockázatmenedzsmentet igényel; a kontrollált tervezés és kiküldetési rend itt különösen fontos.
- **Kreatív Európa vezetésével együttműködés kialakítása** – *Értékelés: 3/5*  
Stratégiai kapcsolatépítés, amely jellemzően közép–hosszú távon hoz kézzelfogható eredményt.

### **Társadalmi felelősségvállalás és programok**

- **Csatlakozás a Semmelweis Egyetemhez kötődő “Aranyjegy” programhoz (Rákos Gyerekek Örök Alapítvány)** – *Értékelés: 5/5*  
Egyértelmű társadalmi értékvállalás, amely a Kolibri küldetésével összhangban van.
- **Előadások alatti orvosi ügyelet biztosítása (Lázár Ervin Program)** – *Értékelés: 5/5*  
A gyermekközönség biztonsága kiemelt felelősség; az ügyelet a kockázatkezelés része.
- **AED (újraélesztő készülék) beszerzése** – *Értékelés: 5/5*  
Kritikus életvédelmi eszköz; intézményi felelősségvállalást jelez.

### **Mentális jóllét és szervezeti kultúra**

- **Well-being menedzser foglalkoztatása** – *Értékelés: 4/5*  
A szerepkör a szervezeti terhelés kezelését és a megtartást támogatja; a hatás a működés stabilizálódásával tovább erősödik.
- **Integrál pszichológiai tanácsadói funkció alkalmazása a színházban (egyedülálló kezdeményezés)** – *Értékelés: 5/5*  
A segítségkérés intézményesítése csökkenti a konfliktusok és kiégés kockázatát, és emberközpontú kultúrát épít.
- **Új, diszkrét helyszín biztosítása az egyéni terápiákhoz (október közepétől)** – *Értékelés: 5/5*  
Az anonimitás és biztonság garantálása alapfeltétel; a megvalósítás érdemi minőségi lépés.
- **Havi tibeti hangtál terápia** – *Értékelés: 5/5*  
Rendszeres, kiszámítható stresszcsökkentő elem; integritási hozadéka a stabilabb szervezeti klíma.
- **Kolibri Társalgó – havi közösségi alkalmak** – *Értékelés: 5/5*  
A belső párbeszéd és meghallgatás kultúráját építi, ami közvetlenül csökkenti a belső feszültségek kockázatát.

- **Önismereti csoportok indításának előkészítése (2026 januárjától 2 csoport, zárt formában) – Értékelés: 3/5**  
Előkészítve és ütemezve; a tárgyévi teljesülés a tervezés és szervezés szakaszában értelmezhető.
- **Podcast indítása integrál pszichológiai tanácsadókkal; helyszín és technológiai támogatás biztosítása – Értékelés: 3/5**  
Fejlesztési és reputációs elem; a tényleges hatás a rendszeres megjelenéssel és eléréssel mérhető.
- **“Mentális jóllét 6 lábon áll” intézményi modell kialakítása – Értékelés: 4/5**  
A modell akkor igazán erős, ha tartósan fenntartható kapacitással működik. A struktúra kialakítása megtörtént, a hosszú távú működés biztosítása folyamatos feladat.
- **Kuckó közösségi kezdeményezés: narancsfacsaró beszerzése és narancs biztosítása – Értékelés: 5/5**  
Apró, de erős kultúraformáló gesztus: közösséget épít, egészségmegőrző és lojalitást erősítő elem.

#### **Járműflotta és logisztikai biztonság**

- **A meglévő teher- és személygépkocsik átvizsgálása, teljes körű karbantartása, megfelelő műszaki állapotba hozása – Értékelés: 5/5**  
A biztonságos közlekedés és a kiszámítható szállítás alapfeltétele; csökkenti a baleseti és üzemkiesési kockázatot.
- **Új személyszállító jármű beszerzésének előkészítése a 20+ éves Ford Transit kiváltására – Értékelés: 3/5**  
A szükséglet megalapozott, a tényleges hatás a beszerzéssel és üzembe állítással realizálódik.
- **Új 9 személyes kisbusz beszerzésének előkészítése (külön is rögzítve) – Értékelés: 3/5**  
A két megfogalmazás azonos irányt jelez: a személyszállítás biztonsági kockázatainak csökkentését.

## Együttműködések és külső partnerségek

- **Gondosóra – „vidd színházba az unokát” együttműködés – Értékelés: 3/5**  
A kezdeményezés társadalmi hasznossága magas; a teljes hatás a konkrét programok és számok mentén mérhető.
- **MVM – előadásvásárlás és fenntarthatósági együttműködés – Értékelés: 3/5**  
Stabilizáló partnerkapcsolat lehet; a konkrét megállapodások és teljesítések adják a végső értékelést.
- **4iG – előadásvásárlás és technológiai/innovációs kapcsolódás – Értékelés: 3/5**  
A technológiai együttműködések a színpadtechnikai fejlesztési irányokhoz illeszthetők; a kézzelfogható eredmény a projektek megvalósulásával igazolható.
- **Balaland Mövenpick Resort 5 csillagos hotellel együttműködés többrétű. - Értékelés: 4/5**

## Összegzés: a II. rész fő megállapításai

A tárgyévi intézkedések összképe alapján megállapítható, hogy a Kolibri Színházban a **legkritikusabb működésbiztonsági és integritási kockázatok csökkentése érdemben megkezdődött**, több területen pedig **teljeskörűen meg is valósult**. Különösen erős előrelépés történt:

- a pénzügyi folyamatok kontrolljának erősítésében (utalási–könyvelési reformok, automatizáció),
- a szabályozottság és belső kontrollok rendezésében (beszerzés, belső ellenőrzés, kockázatkezelés),
- az üzemeltetési és munkakörülményi problémák gyors, gyakorlati megoldásában,
- valamint a munkavállalói jóllét és a szervezeti kultúra tudatos építésében.

A még nyitott vagy több ütemű intézkedések jellemzően **forrás- vagy kivitelezésfüggők** (pl. játszóhely-kiváltás, járműbeszerzés, bizonyos műhelyfejlesztések, átvilágítások zárása, weboldal/közzététel teljes kifutása), ezeknél a következő időszak fő feladata a **lezárás, beépítés a napi rutinba, és a fenntartható működtetés**.

2020.02.11.

Kolibri Színház Nonprofit Kft.  
106. Budapest, Jókai tér 10.  
OTK: 117/2009-20602305  
Adószám: 23395778-2-42  
Cg.: 01-03-963641

1/11