

MÜPA BUDAPEST NONPROFIT KFT.  
**FENNTARTHATÓSÁGI  
STRATÉGIA**

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>VEZETŐI KÖSZÖNTŐ</b>	<b>4</b>
<b>A MÜPA</b>	<b>6</b>
Generációk ünnepe	6
<b>ELSŐ FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁNK ÉRTÉKELÉSE</b>	<b>8</b>
Eredményeink	8
Működésünk környezeti hatásainak csökkentése	8
Kapcsolat partnereinkkel	9
Felelős munkáltató	9
Tanulságok	10
Működési határok	10
Partnerségek és együttműködések	10
A mérés és az adatok szerepe	11
A hiteles fenntarthatósági kommunikáció kihívásai	11
Szívügy	11
<b>MEGÚJUL A FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁNK</b>	<b>13</b>
Működési környezetünk	13
Kockázatcsökkentés	14
Stratégiai alapelveink	14
Stratégiai fókussterületeink	15
Megvalósítás	15
Kulturális fenntarthatóság	15
Felelős intézményi működés	16
Müpa, mint szakmai műhely	17
<b>ZÁRÓAKKORD</b>	<b>19</b>



# VEZETŐI KÖSZÖNTŐ

A világ, amelyben élünk, az elmúlt években látványosan felgyorsult. Gazdasági, társadalmi és technológiai változások formálják mindennapjainkat, és egyre gyakrabban tesszük fel a kérdést, mit jelent ma a fenntarthatóság, és hogyan tudunk felelősen gondolkodni a jövőről.

A fenntarthatóságról szóló párbeszédben legtöbbször a környezeti, társadalmi és gazdasági kérdések kerülnek előtérbe. Meggyőződésünk azonban, hogy a fenntartható jövő elképzelhetetlen a kultúra fenntartó ereje nélkül. A kultúra az a közeg, amelyben közösségeink identitása formálódik, ahol értékeink és hagyományaink tovább élnek, és ahol a meglévő alapokból új gondolatok és alkotások születnek.

A Müpa fennállásának harmadik évtizedébe lépve különösen fontosnak tartjuk ezt a felelősséget. Az elmúlt több mint húsz évben intézményünk a magyar és az egyetemes kultúra találkozási pontjává vált. Olyan hely lettünk, ahol világszínvonalú művészeti produkciók születnek, ahol alkotók és közönség találkoznak, és ahol a kulturális örökség folyamatos párbeszédben áll a jelenkor művészetével.

Hiszünk abban, hogy a kultúra nem csupán megőrzendő érték, hanem élő, folyamatosan megújuló erő. A kulturális örökség akkor marad életképes, ha újra és újra kapcsolatba kerül a jelen kérdéseivel, és inspirációt ad a következő generációk számára is.

Ennek tudatában a fenntarthatósági stratégiánk megújítása mellett döntöttünk. Elvitathatatlan, hogy a Müpa számára a fenntarthatóság legfontosabb dimenziója a kulturális fenntarthatóság. Ez a szemlélet a múlt értékeinek feltárását, a jelen számára való értelmezését és az új alkotások megszületésének támogatását egyaránt magában foglalja.

Stratégiánk három egymást erősítő területre épül: a kulturális fenntarthatóságra, a felelős intézményi működésre és arra a szerepre, amelyet a Müpa szakmai műhelyként tölthet be a kulturális szektor párbeszédében.

Meggyőződésünk, hogy a kultúra hosszú távú fennmaradása közös felelősségünk. Intézményünk célja, hogy olyan tér maradjon, ahol a művészet képes közösséget teremteni, gondolkodásra ösztönözni, és irányt mutatni egy folyamatosan változó világban.

**Káel Csaba**  
vezérigazgató



# A MÜPA

A Müpa 2005. március 14-én nyitotta meg kapuit. Azon a napon kezdődött a látogatók, művészek és munkatársak közös története – egy olyan közösség születése, amelyet azóta ezernyi felejthetetlen élmény, találkozás és előadás formált.

Az elmúlt két évtizedben a Müpa a hazai és a nemzetközi kulturális élet meghatározó találkozási pontjává vált. Színpadain a világ vezető zenekarai, szólistái és társulatai léptek fel, miközben itt találtak inspiráló otthonra a magyar előadóművészet kiemelkedő alkotói és együttese is. A Müpa mára olyan komplex kulturális tér lett, amely egyszerre hangversenyterem, színház, fesztiválhelyszín és közösségi találkozópon.

A húsz év alatt felnőtt egy generáció. Azok a fiatal művészek, akik anno pályájuk elején léptek a Müpa színpadára, azóta a hazai és a nemzetközi zenei élet meghatározó előadóivá váltak. Számukra a Müpa több, mint egy fellépési helyszín. Egy szakmai tér, ahol találkozhatnak a világ vezető művészeivel, új inspirációkat szerezhetnek, és ahol pályájuk fontos állomásai formálódnak. Sokuk számára a Müpa az a hely lett, ahol a kezdeti fellépések után visszatérő vendégként, majd már elismert művészként állhatnak újra színpadra.

A Müpa kinevelte a maga nézőit, hiszen vannak olyanok, akik a Müpa első éveitől kísérik figyelemmel az intézmény programjait, és akik számára a koncertlátogatás, egy különleges előadás, vagy a Müpa szervezte fesztiválok a mindennapjaik szerves, elengedhetetlen részévé váltak.

Akik a kezdetektől velünk vannak, ma már családapák és családanyák, gyerekeiknek pedig a Müpa programjai jelentették az első találkozást a zenével, a táncsal és a művészetekkel. Számukra a Müpa már természetes kulturális tér, ahol a művészettel való találkozás már a mindennapok része. A Müpa története tehát azé a közösségé is, amelyben alkotók, nézők és a felnövekvő generációk együtt formálják a kulturális élményeket.

## Generációk ünnepe

A Müpa fennállásának huszadik évfordulóját 2025-ben ünnepeltük.

Az elmúlt két évtized során nemcsak művészeti produkciók sora született meg az intézmény égisze alatt, hanem egy sajátos kulturális közösség is formálódott. A jubileum mellett, hogy szólt az elmúlt két évtized sikereinek felidézéséről, a generációk találkozásának ünnepevé is vált. A színpadon és a nézőtéren egyszerre volt jelen az a művész- és közönséggeneráció, amely a Müpa indulásakor kezdte pályáját vagy fedezte fel a házat, valamint azok a fiatal alkotók és látogatók, akik számára a Müpa már természetes része a jelen kulturális életének.

A húsz év tapasztalata világossá tette, hogy a Müpa igazi ereje túlmutat a világszínvonalú produkciókon. Az intézmény legnagyobb értéke az a közösség, amely a művészeteken keresztül újra és újra találkozik itt – alkotók, közreműködők és nézők közössége, akik együtt alakítják a Müpa történetét.



# ELSŐ FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁNK ÉRTÉKELÉSE

Az elmúlt években a Müpa működésében egyre tudatosabban jelent meg a fenntarthatósági szemlélet, amelynek fontos lépése volt a 2023 tavaszán bemutatott első fenntarthatósági stratégiánk. Az elmúlt időszakban a megvalósítás során számos intézkedés és kezdeményezés indult el, amelyek fokozatosan formálták intézményünk működését.

A fenntarthatóság kérdését vizsgáltuk a kulturális értékteremtésben, a működés környezeti hatásainak csökkentésében, a közönséggel való kapcsolatban és a munkáltatói felelősségben egyaránt. A stratégia megvalósítása során ezek a szempontok egyre inkább a Müpa mindennapi működésének részévé váltak.

## Eredményeink

A stratégia kidolgozása során tudatosan kezdtünk el gondolkodni arról, hogy egy kulturális intézmény fenntarthatósága a környezeti vagy működési kérdésen túl, a kulturális értékek megőrzésében, továbbadásában és folyamatos megújulásában is jelen van. Ezáltal a fenntarthatósági stratégiánk egyik fontos eredménye az volt, hogy a Müpa működésében megjelent és intézményi szinten is értelmezhetővé vált a kulturális fenntarthatóság fogalma.

A kulturális fenntarthatóság számunkra azt jelenti, hogy a kulturális értékek nem pusztán jelen vannak, azokat kötelességünk megőrizni és élővé tenni, továbbá bemutatni és átadni a jelen társadalmának és a jövő alkotóinak. A hagyományok, a művészeti örökség és a kulturális tudás csak akkor marad élő, ha folyamatos párbeszédben áll a jelenkor kérdéseivel, és ha a következő generációk számára is inspirációt jelent.

Az elmúlt évek tapasztalata azt mutatja, hogy a kulturális fenntarthatóság szemlélete mára természetes részévé vált a Müpa szakmai gondolkodásának. A fogalom ma már megjelenik a művészeti programok, a szakmai együttműködések és az intézményi párbeszéd részeként is.

## Működésünk környezeti hatásainak csökkentése

Az elmúlt években több olyan intézkedést vezettünk be, amely működésünk környezeti hatásainak csökkentését szolgálja. Kiemelt figyelmet fordítottunk a hulladékgazdálkodás és a digitalizáció területére, ahol sikerült megvalósítani számos kitűzött célunkat.

A hulladékgazdálkodás területén több olyan lépést tettünk, amelyek a mindennapi működésünkben is érzékelhető változást hoztak. Fejlesztettük a szelektív hulladékgyűjtés rendszerét, és kiveztük az egyszer használatos műanyagok nagy részét.

Bár számos fenntarthatósági döntés a háttérfolyamatokban születik meg, a hulladékgazdálkodás olyan terület, amely a közönség számára is közvetlenül látható. Ezért kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy a közönségterekben is elérhetővé váljanak a szelektív hulladékgyűjtő pontok.

Ezen a területen a fenntarthatóság számunkra nem csak a hulladék csökkentését jelenti, hanem azt is, hogy a kulturális területen megtaláljuk azokat a megoldásokat, amelyek a körforgásosság

elvét erősítik. Ennek jegyében indítottuk el a hangszerek és kották gyűjtését is. Az így összegyűjtött eszközök és anyagok újra használatba kerülhetnek, és tovább szolgálhatják a zenei oktatást vagy a fiatal zenészek munkáját.

A digitalizáció területén is jelentős előrelépést tettünk. Tudatos döntés eredményeként ritkábban és kisebb példányszámú nyomtatott kiadványunk jelenik meg, ami a közönség számára is érzékelhető változást hozott. Emellett egyszerűsítettük és rövidítettük a szerződéses dokumentációt is, ami amellett, hogy hatékonyabbá tette a belső működést, a partnereink számára is átláthatóbbá és könnyebben kezelhetővé vált.

A kulturális események környezeti hatásának egyik fontos eleme a látogatók és a közreműködők közlekedése. Ezért a Müpa számára fontos kérdés, hogy a hozzánk érkezők számára minél könnyebben elérhetőek legyenek a fenntarthatóbb közlekedési lehetőségek. A Müpa környezetében kerékpártárolók, Bubi- és rollerállomások is rendelkezésre állnak, amelyek egyszerűbbé teszik a megosztáson alapuló közlekedési eszközök használatát. Emellett folyamatos egyeztetéseket folytattunk a közösségi közlekedési kapcsolatok fejlesztéséről is.

## Kapcsolat partnereinkkel

A fenntarthatósági szemlélet a művészeti produkciók szervezésében is megjelent, ezen a területen egy olyan ajánlásrendszer kidolgozását kezdtük el, amely a produkciók szervezése során segíti a fenntarthatóbb megoldások alkalmazását.

A produkciók szervezésében az észszerűbb logisztikai megoldásokra is törekszünk, például a felépők csoportos utaztatására, valamint a közeli helyszínek esetében a vasúti közlekedés lehetőségének ajánlására. A produkciókhoz kapcsolódó bekészítési gyakorlatban is sikerült változásokat elérnünk. Arra törekszünk, hogy a kínálat egyszerűbb, egészségesebb és lehetőség szerint helyi forrásokra épülő legyen. Ezek a változtatások több esetben kifejezetten pozitív visszajelzéseket kaptak a művésztől és a közreműködőktől.

Ugyanakkor azt is látjuk, hogy ezen a területen sokszor erősen jelen vannak a megszokások és az egyéni preferenciák, ezért az itt elérendő változások megvalósításához hosszabb időre lesz szükség.

## Felelős munkáltató

Fenntarthatósági stratégiánkban – a minket is érintő külső hatások mérséklése érdekében – kiemelt figyelmet fordítottunk a munkatársak jóllétére és a szervezeti stabilitásra. Az elmúlt években ezért fontos célunk volt a munkatársak megtartása, a generációk közötti együttműködés erősítése, valamint az egészségtudatos és kiegyensúlyozott munkakörnyezet támogatása.

A mindennapi működésben ez több területen is megjelent: támogatjuk a munkahelyi egészségmegőrzést, lehetőséget biztosítunk a Müpa összes dolgozója számára, hogy szűrővizsgálaton vegyenek részt, nagyobb figyelmet fordítottunk a mentális jóllét kérdéseire, és a munkatársak számára elérhető étkezési lehetőségeket is tudatosan fejlesztettük.

A vendéglátást biztosító partnerünkkel együttműködve kezdeményeztük egy egészségtudatos konyha kialakítását, az egészségesebb és húsmentes ételek nagyobb arányú megjelenését a kínálatban. Az élelmiszerpazarlás csökkentése érdekében pedig saját ételmentési rendszert is bevezettünk, amely által a megmaradt ételek kedvezményes áron elérhetővé válnak a munkatársak számára. Ez a megoldás – a közösségi ételmentési kezdeményezésekhez hasonlóan – egyszerre szolgálja az erőforrások felelős felhasználását és a mindennapi működés fenntarthatóbbá tételét.

# Tanulságok

A fenntarthatósági stratégiánk megvalósítása során számos tapasztalatot szereztünk, amelyek segítettek jobban megérteni saját fenntarthatósági lehetőségeinket és korlátainkat. Ezek a tanulságok fontos alapot adtak az új stratégiánk megújításához.

## Működési határok

Az egyik legfontosabb felismerés az volt, hogy működésünk intézményi keretei jelentős mértékben meghatározzák a mozgásterünket. A Müpa PPP-konstrukcióban működik, vagyis az intézmény és az épület üzemeltetése külön szereplők feladatköre.

Míg a Müpa elsődlegesen a művészeti programokért, a szakmai működésért és a szervezeti folyamatokért felel, az épület infrastruktúrájának működtetése – például az energetikai rendszerek, az épületüzemeltetés vagy bizonyos műszaki fejlesztések – más szereplő hatáskörébe tartozik. Ennek következtében egyes területeken, különösen az energiafelhasználás vagy az épület működéséhez kapcsolódó beruházások esetében, nem minden döntés és pénzügyi erőforrás áll közvetlenül az intézmény rendelkezésére.

## Partnerségek és együttműködések

A fenntarthatóság olyan terület, amelyet egy intézmény önmagában csak korlátozott mértékben tud alakítani. Tapasztalataink szerint a látványos változás csak akkor érhető el, ha a különböző szereplők – partnerek, szolgáltatók, művészek, közreműködők és a közönség – közösen vesznek részt a megoldások kialakításában.

Számos kezdeményezésünk esetében egyértelművé vált, hogy a fenntarthatóbb működés nem kizárólag intézményi döntések kérdése. A mindennapi működés számos területén – például a vendéglátásban, a produkciók szervezésében vagy a közlekedési lehetőségek alakításában – a partnerekkel közösen összefogva tudunk előrelépni. Ugyanígy fontos szerepe van a közönségnek is, hiszen a fenntarthatóbb megoldások gyakran a látogatói szokásokkal és döntésekkel is összefüggenek.

Az együttműködések számos új lehetőséget nyitnak meg, és gyakran innovatív megoldásokhoz vezetnek. Ugyanakkor azt is megtapasztaltuk, hogy a közös célok kialakítása és a megvalósítás folyamata időigényes. Az ilyen kezdeményezések esetében a különböző szereplők érdekeinek és lehetőségeinek összehangolása hosszabb egyeztetést igényel, amelyet a tervezés során figyelembe kell venni.

A közös gondolkodás egyben azt is jelenti, hogy az együttműködések során az eredeti elképzelések gyakran változnak a kiindulóponthoz képest. A partnerségi folyamatok sokszor új szempontokat hoznak be, amelyek módosíthatják vagy továbbfejleszthetik a kezdeti célokat. Tapasztalataink szerint az együttműködések, sok esetben hozzátehetnek a projekthez, gazdagíthatják azt, viszont fontos, hogy a fenntarthatósági kezdeményezések teret adjanak az újragondolásnak és rugalmasan alkalmazkodjunk a változásokhoz.

## A mérés és az adatok szerepe

Egy koncert élménye, egy előadás hatása vagy egy kulturális találkozás értéke nehezen mérhető kizárólag adatok segítségével. Emiatt gyakran hallható az a vélemény, hogy a művészeti és kulturális tevékenységek megítélése szubjektív, és nehezen írható le számokkal vagy más egzakt mutatókkal.

Ugyanakkor a fenntartható működés szempontjából elengedhetetlen, hogy a tevékenységeink hatásait – ahol lehetséges – számszerűsítsük. A működésünk környezeti és szervezeti hatásainak vizsgálata segít abban, hogy reális képet kapjunk arról, mely területeken tudunk valódi változást elérni, és hova érdemes a figyelmet és az erőforrásokat koncentrálni.

A stratégia megvalósítása során több alkalommal is elemeztük tevékenységeink hatásait, ami segített abban, hogy jobban megértsük működésünk fenntarthatósági vonatkozásait. Ugyanakkor azt is megtapasztaltuk, hogy számos területen hiányoznak azok az adatok, amelyek pontos képet adnának egyes folyamatokról.

Az adathiány bizonytalanságot eredményezhet, és annak kockázatát is magában hordozza, hogy a figyelem nem mindig a legnagyobb hatású területekre irányul. A fenntarthatósági törekvések szempontjából ezért fontos tanulság volt, hogy a jövőben nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk a mérhetőségre és az adatok tudatos gyűjtésére.

## A hiteles fenntarthatósági kommunikáció kihívásai

A fenntarthatóság területén az elmúlt években jelentősen megnőtt a figyelem a szervezetek kommunikációjával kapcsolatban. Egyre fontosabbá vált, hogy az intézmények pontosan és hitelesen mutassák be saját eredményeiket és törekvéseiket.

Számunkra a fenntarthatósággal kapcsolatos kommunikációban mindig is kiemelt szempont volt a hitelesség. Éppen ezért különösen körültekintően fogalmazunk arról, hogy mit állítunk saját működésünkről és eredményeinkről. A jelenlegi környezetben – amikor a fenntarthatósági állításokat egyre gyakrabban éri kritika vagy fokozott vizsgálat – fontosnak tartjuk, hogy csak olyan kezdeményezésekről beszéljünk, amelyek mögött valódi tartalom és tapasztalat áll.

Ez a megközelítés ugyanakkor azt is eredményezte, hogy bizonyos esetekben visszafogottabban kommunikáltunk fenntarthatósági törekvéseinkről. A jövőben fontos feladatunk lesz megtalálni az egyensúlyt a hiteles, óvatos kommunikáció és az eredményeink láthatóvá tétele között.

## Szívügy

Fenntarthatósági stratégiánk egyik fontos felvetése az volt, hogy keressük meg intézményként azt a területet, amely a Müpa számára valódi szívügyként jelenik meg a fenntarthatóság kérdésében.

Az elmúlt években sokat gondolkodtunk ezen a kérdésen. A stratégia megvalósítása során szerzett tapasztalatok, a közös beszélgetések és a működésünk különböző területeinek áttekintése mind hozzájárultak ahhoz, hogy egyre világosabban lássuk, hol tudunk valódi és hosszú távú hatást elérni.

Végül arra a felismerésre jutottunk, hogy a Müpa számára a fenntarthatóság valódi szívügye a kulturális fenntarthatóság. Ez az a terület, ahol intézményünk nap mint nap tevékenykedik, a kulturális örökség bemutatásában, a hagyományok továbbadásában, az új alkotások megszületésének támogatásában, valamint abban a közösségi térben, amelyben művészek és közönség találkozik egymással.



# MEGÚJUL A FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁNK

Fenntarthatósági stratégiánk a következő időszakra megújul, az új dokumentum időzítése igazodik a Müpa 2026–2030 közötti szakmai stratégiájához, így a fenntarthatósági szempontok a következő évek intézményi működésének szerves részévé válnak.

A megújulás másik fontos oka az elmúlt évek tapasztalata. Az első stratégia megvalósítása során sok tapasztalatot szereztünk arról, hogy egy kulturális intézmény esetében hol vannak valódi lehetőségeink, és mely területeken ütközünk működési korlátokba.

Az új stratégia ezért nem irányváltást jelent, sokkal inkább egy tudatos fókuszálást azokra a területekre, ahol valódi hatást tudunk elérni, és ahol a fenntarthatóság leginkább kapcsolódik a Müpa küldetéséhez és mindennapi működéséhez.

## Működési környezetünk

Egy stratégia megalkotásakor fontos lépés, hogy képesek legyünk kívülről látni saját magunkat, azt a környezetet, amelyben működünk. A gazdasági, társadalmi és technológiai folyamatok mind hatással vannak arra, milyen irányba tud fejlődni egy intézmény, és milyen döntések válnak meghatározóvá a következő években.

A változás ma már nem kivétel, hanem állandó körülmény. A kulturális intézmények egy olyan világban működnek, ahol a gazdasági, társadalmi és technológiai folyamatok gyorsan és sokszor kiszámíthatatlanul alakítják a környezetet.

Az elmúlt években a globális és regionális kihívások a kulturális életet sem hagyták érintetlenül. A gazdasági bizonytalanság, a közvetlen szomszédságunkban zajló háború, valamint az új technológiai korszak – különösen a mesterséges intelligencia gyors térnyerése – mind olyan változások, amelyek kérdéseket vetnek fel a kulturális intézmények szerepéről és felelősségéről. Eközben a fenntarthatóság kérdése is egyre hangsúlyosabbá válik, és új megközelítéseket igényel a kulturális szektorban is.

Ebben a gyorsan változó környezetben különösen fontossá válik az, ami állandó. A Müpa küldetése a kezdetek óta változatlan: a magyar kultúra legkiválóbb hagyományainak megőrzése, új tehetségek felkarolása, valamint kulturális tradícióink képviselete és továbbadása. Ez a küldetés mutat stabil irányt akkor is, amikor a körülöttünk lévő világ folyamatos mozgásban van.

Éppen ezért a Müpa szerepe ebben az egyre bizonytalanabbá váló világban talán még fontosabb, mint korábban. A művészet képes arra, hogy kilépést kínáljon a mindennapok feszültségeiből miközben segít megerősíteni kulturális gyökereinket és közös értékeinket. Egy koncert, egy előadás, nemcsak egy közös kulturális élmény, de találkozási lehetőség is egyben. Emberek, gondolatok és hagyományok találkozása.

A Müpa olyan tér kíván maradni, ahol a minőségi művészeti produkciók ereje képes közösséget teremteni, és ahol a kultúra élményt, kapaszkodót és állandóságot is nyújt egy folyamatosan változó világban.

# Kockázatcsökkentés

A stratégia megújításának előkészítése során áttekintettük azokat a kockázatokat és lehetőségeket, amelyek a Müpa következő évek során megvalósuló működését befolyásolhatják. A vezetői csapat bevonásával készült elemzés megerősítette azt, hogy a Müpa működése a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodásra épül. A gazdasági környezet, a finanszírozási keretek, valamint a kulturális fogyasztás átalakulása mind olyan tényezők, amelyekhez az intézménynek alkalmazkodnia kell, miközben ezek felett a befolyás gyakran korlátozott.

Ugyanakkor az is világossá vált, hogy számos olyan terület is létezik, ahol a Müpa saját döntéseivel alakíthatja a jövőjét. Ilyen a közönséggel való kapcsolat, a kulturális értékteremtés módja, a technológiai lehetőségek tudatos használata, valamint a szervezeti tudás és együttműködések fejlesztése.

A megújuló fenntarthatósági stratégia ezért arra törekszik, hogy a külső környezet bizonytalanságai mellett azokra a területekre koncentráljon, ahol az intézmény valódi hatással bír, és ahol hosszú távon is értéket tud teremteni.

# Stratégiai alapelveink

## Felsővezetői elkötelezettség

A fenntarthatóság a Müpa működésében stratégiai szinten jelenik meg. Az intézmény vezetése elkötelezett amellett, hogy a fenntarthatósági szempontok a döntéshozatal és a mindennapi működés részévé váljanak, és a szervezet számos területén is megjelenjen.

## Hatásokban gondolkodunk

Fenntarthatósági törekvéseink célja a működésünk környezeti hatásainak csökkentése mellett, az, hogy kulturális, társadalmi és közösségi szinten is értéket teremtsünk. Programjainkon, együttműködéseinken és intézményi működésünkön keresztül hozzájárulunk közönségünk, munkatársaink és partnereink tudatosságának erősítéséhez.

## Közösségeink kulcsszerepe

A fenntarthatóság megvalósítása közös folyamat. Munkatársaink, partnereink, művészeink és közönségünk egyaránt fontos szereplői annak a közösségnek, amelyben a fenntarthatóbb működés lehetőségei formálódnak. A párbeszéd és az együttműködés ezért kiemelt szerepet kap stratégiánkban.

## Széles eszköztár

A fenntarthatóság több párhuzamos eszközzel valósul meg. A szemléletformálás, az ismeretterjesztés, az együttműködések és az érintettek bevonása mind hozzájárulnak ahhoz, hogy intézményi és egyéni szinten is előremutató változások történjenek.

## Holisztikus szemlélet

A fenntarthatóságot átfogó megközelítésben értelmezzük. A kulturális fenntarthatóság – amely intézményünk alaptervékenységéhez tartozik – szorosan összefügg a környezeti, társadalmi és gazdasági dimenziókkal. A kérdéseket ezért összefüggéseikben kell, hogy megvizsgáljuk.

# Stratégiai fókuszterületeink

Kockázatértékelő elemzésünk segített abban, hogy tisztábban lássuk azt, hogy a fenntarthatósági utunk akkor lehet eredményes és hiteles, ha azokra a területekre koncentrálunk, ahol tényleges hatással tudunk lenni a folyamatokra.

A jövőben ezért tudatosan azokra a területekre kívánunk fókuszálni,

- ahol közvetlenül befolyásolni tudjuk a döntéseket,
- ahol a kulturális küldetésünkhöz kapcsolódóan érdemi hozzáadott értéket tudunk teremteni,
- és ahol intézményi erőforrásaink arányosan és hatékonyan mozgósíthatók.

Az elemzés eredményeként fenntarthatósági stratégiánkat három egymást erősítő terület mentén szervezzük újra:

## **Kulturális fenntarthatóság**

A Müpa alapvető küldetéséhez kapcsolódó terület, amely a kulturális örökség megőrzését, a kortárs művészeti párbeszéd támogatását és a jövő generációinak inspirálását foglalja magában.

## **Felelős intézményi működés**

Az intézmény működésének azon területei, ahol a mindennapi gyakorlatban is érvényesíteni tudja a fenntarthatósági szempontokat – a munkatársak jóllététől kezdve az erőforrások felelős használatáig.

## **Müpa, mint szakmai műhely**

A Müpa szerepe abban, hogy teret adjon a kulturális szektor szereplői közötti párbeszédnek, a tapasztalatcserének és a közös gondolkodásnak a fenntarthatóság kérdéseiről.

Ez a három terület együtt biztosítja, hogy a fenntarthatóság egyszerre jelenjen meg kulturális küldetesként, intézményi működési elvként és a szakmai közösséget támogató szerepvállalásként.

# Megvalósítás

A stratégia megvalósításához részletes cselekvési tervet készítettünk. A terv a stratégia fő területeihez kapcsolódik, és minden intézkedéshez kijelöltük a megvalósításért felelős szervezeti egységeket és vezetőket.

A cselekvési terv az intézmény belső munkáját támogató dokumentum, amely a stratégiai irányokat konkrét intézkedésekre bontja, és segíti a fenntarthatósági szempontok megjelenését a Müpa mindennapi működésében. A stratégia következő fejezeteiben ennek a cselekvési tervnek a főbb irányait mutatjuk be.

## **Kulturális fenntarthatóság**

A Müpa számára a fenntarthatóság legfontosabb dimenziója a kulturális fenntarthatóság. Intézményünk alapvető küldetése a kulturális értékek megőrzése, továbbadása és újraértelmezése, ezért a fenntarthatóság kérdése számunkra elsősorban ebben a dimenzióban jelenik meg.

A Müpa művészeti gondolkodásában a kulturális fenntarthatóság egyszerre jelenti az örökség gondozását, a kortárs alkotások létrejöttének és bemutatásának támogatását továbbá a generációk közötti kapcsolatok erősítését. A művészeti programok tervezése során arra törekszünk, hogy ezek a szempontok egyensúlyban jelenjenek meg: a múlt értékei, a jelen művészeti gondolkodása és a jövő lehetőségei egyszerre kapjanak teret.

Ez a szemlélet három idődimenzióban értelmezhető.

### **A múlt felelőssége**

A zenei és művészeti örökség tudatos gondozása, feltárása és láthatóvá tétele. Nem csupán archíválásról van szó, hanem arról, hogy kulturális gyökereinket értelmezni és a jelen számára is átélhetővé tudjuk tenni. A Müpa művészeti programjai ezért rendszeresen reflektálnak a magyar és az egyetemes zenei hagyományokra, és lehetőséget teremtenek azok újrafelfedezésére.

### **A jelen párbeszéde**

A hagyomány és a kortárs művészet közötti kapcsolat fenntartása. A kulturális örökség akkor marad élő, ha képes reflektálni korunk kérdéseire, és ha a művészeti szabadság teret kap az új értelmezések számára. A Müpa ezért olyan művészeti találkozási pont kíván lenni, ahol a klasszikus értékek és a kortárs alkotói gondolkodás egymást erősítve jelennek meg.

### **A jövő lehetősége**

A következő generációk bevonása, a fiatal alkotók támogatása és a kulturális tudás továbbadása. A fenntarthatóság ebben az értelemben nem statikus megőrzést jelent, hanem folyamatos megújulást. A Müpa számára ezért különösen fontos a fiatal művészek jelenléte, az intergenerációs művészeti együttműködések támogatása és a zenei nevelés.

A kulturális fenntarthatóság így nem egy különálló program, hanem a Müpa művészeti működésének alapelve. Ennek a szemléletnek a megjelenése a művészeti tervezésben, a fesztiválok koncepciójában, valamint a digitális közvetítések és archívumok fejlesztésében egyaránt hozzájárul ahhoz, hogy a kulturális értékek szélesebb közönséghez jussanak el, és a jövő generációi számára is élővé és elérhetővé váljanak.

## **Felelős intézményi működés**

A fenntarthatóság másik fontos dimenziója az intézmény működésének mindennapi gyakorlata, ezért a stratégia megújítása során a Müpa működésére is fenntarthatósági szemlélettel tekintettünk. Azt vizsgáltuk meg, hogy a mindennapi működés mely területein tudunk olyan megoldásokat kialakítani, amelyek hosszú távon stabilabb, tudatosabb és felelősebb működést tesznek lehetővé.

Egy kulturális intézmény fenntarthatósága nemcsak a művészeti programok minőségén múlik, hanem azon is, hogy az intézmény belső működése mennyire képes alkalmazkodni a változó környezethez. Ide tartozik a munkatársak jólléte, a generációváltás kezelése, a szervezeti tudás megőrzése, valamint az erőforrások felelős használata.

A következő évek egyik fontos feladata a generációs átmenet tudatos kezelése. A Müpa működésében kulcsszerepet játszanak azok a szakmai tapasztalatok és intézményi tudás, amely az elmúlt évtizedekben halmozódott fel. A stratégia célja, hogy ez a tudás ne vesszen el, hanem átadhatóvá váljon a következő generációk számára. Ennek érdekében a szervezet tudatosan foglalkozik a generációváltás tervezésével, az utánpótlás kialakításával, valamint a fiatal szakemberek bevonásával.

A munkatársak jólléte szintén alapvető feltétele a fenntartható működésnek. A stratégia ezért kiemelt figyelmet fordít a mentális és fizikai egészség támogatására, a munkaterhelés tudatosabb kezelésére és a munkakörnyezet folyamatos fejlesztésére.

A felelős intézményi működés ugyanakkor a szakmai működés területein is megjelenik. A produkciós folyamatokban, a műszaki működésben és az eszközgazdálkodásban számos olyan döntés születik, amely hatással van az intézmény működésének fenntarthatóságára. A stratégia célja, hogy ezekben a folyamatokban is fokozatosan megjelenjenek a fenntarthatósági szempontok – legyen szó a produkciók tervezéséről, a műszaki tudás megőrzéséről vagy az eszközök hosszútávú használatáról.

A felelős működés tehát egyszerre jelenti a munkatársak támogatását, a szervezeti tudás megőrzését, valamint a működési folyamatok tudatos alakítását. A stratégia ezeknek a területeknek az összehangolásával kíván hozzájárulni ahhoz, hogy a Müpa a jövőben is stabil és megújulni képes intézmény maradjon.

## Müpa, mint szakmai műhely

A fenntarthatóság kérdése nem egyetlen intézmény feladata. A kulturális szektor szereplői hasonló kihívásokkal szembesülnek. Hogyan lehet a kulturális örökséget megőrizni és továbbadni? Miként lehet a működést felelősebben szervezni? Hogyan lehet a változó társadalmi és technológiai környezethez alkalmazkodni? A Müpa ebben a folyamatban nem irányító szerepet kíván betölteni, hanem olyan nyitott szakmai teret kíván biztosítani, ahol ezekről a kérdésekről párbeszéd alakulhat ki. Intézményünk méretéből, szakmai tapasztalatából és nemzetközi kapcsolatrendszeréből fakadóan alkalmas arra, hogy találkozási pontot biztosítson a kulturális intézmények, művészeti szervezetek és szakmai közösségek számára.

A következő években ezért fontos szerepet szánunk azoknak a szakmai fórumoknak és műhelyeknek, amelyek lehetőséget adnak a tapasztalatok megosztására és a közös gondolkodásra. A vezetői fórumok, tematikus szakmai találkozók és műhelybeszélgetések célja nem elsősorban az iránymutatás, hanem a különböző intézményi tapasztalatok és nézőpontok találkozásának támogatása.

A Müpa szakmai műhelyként abban kíván hozzájárulni a kulturális szektor fejlődéséhez, hogy teret ad a közös gondolkodásnak, láthatóvá teszi a működés során megszerzett tudást, és lehetőséget biztosít arra, hogy a kulturális intézmények megosszák egymással tapasztalataikat.

Ez a szerep szorosan kapcsolódik a kulturális fenntarthatóság gondolatához is. A kulturális értékek hosszú távú fennmaradása nemcsak az egyes intézmények munkáján múlik, hanem azon is, hogy a kulturális közösség képes-e a párbeszédre és a tudásmegosztásra.



1. **Informational Signage** for  
Accessibility and Wayfinding  
at the University of  
California, Berkeley

2. **Informational Signage** for  
Accessibility and Wayfinding  
at the University of  
California, Berkeley

3. **Informational Signage** for  
Accessibility and Wayfinding  
at the University of  
California, Berkeley

4. **Informational Signage** for  
Accessibility and Wayfinding  
at the University of  
California, Berkeley

# ZÁRÓAKKORD

A fenntarthatóság számunkra nem egyszeri vállalás, hanem folyamatos tanulási folyamat. A következő években a Müpa célja, hogy művészeti gondolkodásában, intézményi működésében és szakmai kapcsolataiban egyaránt olyan gyakorlatokat alakítson ki, amelyek hozzájárulnak a kulturális értékek hosszú távú fennmaradásához.

Meggyőződésünk, hogy a kultúra különleges szerepet tölt be a fenntartható jövő formálásában. A művészet képes arra, hogy kapcsolatot teremtsen múlt és jelen között, erősítsen közösségeket, és új nézőpontokat nyisson a jövőről való gondolkodásban. Ebben a folyamatban a Müpa olyan tér kíván lenni, ahol a kulturális örökség, az alkotói szabadság és a közösségi élmény egyszerre kap helyet.

Hiszünk abban, hogy a jövő alakítása nem csupán nagy döntéseken múlik, hanem azon is, hogy intézményeink és közösségeink nap mint nap milyen értékek mentén működnek.

Jane Goodall szavaival:

*„A remény fogalmát gyakran félreértelmezik. Az emberek hajlamosak azt gondolni, hogy a remény passzív vágyakozás. Semmi több, csak bíznom kell abban, hogy valami megtörténik, de nem teszek érte semmit. Ez épp ellentéte az igazi reménynek, amely tetteket és elkötelezettséget követel.”*

A Müpa fenntarthatósági stratégiája ennek a reménynek és a cselekvés felelősségének a jegyében készült.

Közzététel dátuma: **2026. április**  
Kapcsolat: **info@mupa.hu**  
Szakmai tartalom: **Vantage Point**