

Útvar interního auditu  
Národního divadla v Praze

č.j. : 3/2006

## Zpráva o zjištěních z vykonaného auditu

Evidenční č. interního auditu: 3

Předmět interního auditu: **Ekonomická efektivita operních inscenací premiérovanych od 1. 1. 2003 dosud se zřetelem na náklady (honoráře, materiálové náklady na dekorace, kostýmy, rekvizity) v závislosti na počtu repríz, návštěvnosti, tržbách a dalších ekonomických ukazatelů**

U Národního divadla v Praze.

Audit byl vykonán v termínu : od 1. 12. 2006 do 20. 12. 2006

Období, za které byl interní audit proveden: 1. 1. 2003 dodud

Pověřený zaměstnanec interního auditu:

Jméno zpracovatele zprávy:

Datum vypracování: 21. 12. 2006

Počet stran: 6

Počet příloh: Tabulky č. 1 - 10  
Koprodukce od roku 2003  
Operní inscenace Maloměstáci - smlouva + přílohy

Počet vyhotovení: 3

## 1. Obsah zprávy o zjištěních z vykonaného auditu:

- 1.1. Podíl honorářů na tržbách a nákladech a podíl nákladů na tržbách v procentech
- 1.2. Počty představení a návštěvnost
- 1.3. Srovnání návštěvnosti (v %) jednotlivých představení z hlediska vydaných vstupenek
- 1.4. Koprodukce

## 2. Úvod:

audit byl proveden na základě operativního zařazení na základě ustanovení § 28 zákona č. 320/2001 Sb.. o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

## 3. Předmět interního auditu:

cílem auditu bylo provedení ekonomické efektivity operních inscenací premiérováných od 1.1.2003 dosud se zřetelem na náklady (honoráře, materiálové náklady na dekorace, kostýmy, rekvizity) v závislosti na počtu repríz, návštěvnosti, tržbách a dalších ekonomických ukazatelů.

*Následná zjištění:*

### 1.1. Podíl honorářů na tržbách a nákladech a podíl nákladů na tržbách v procentech.

Podíváme-li se podrobněji na **tabulku č. 1** - Podíl honorářů na tržbách v procentech a nákladech v procentech, zjistíme, že u některých operních inscenací jen vyplacené honoráře překročily tržby a to až několikanásobně. A to při tomto srovnání se nepřihlíželo k nákladům věcným (dekorace, kostýmy, vlásenky) a k nákladům režijním. U inscenací jako *Bianka a Giuseppe*, *Mořský Geus*, *Marie Potocká*, *Mann and Boy*, *Montezuma*, *Maloměšťáci* (525 % !), překročil podíl honorářů na tržbách 100 % a někde dokonce několikanásobně! Při pohledu na tento ukazatel si musíme klást otázku, jak je možné, že v letech 2002 - 2006 nebyl v tolika případech kladen ze strany vedení ND důraz na větší návratnost vynaložených prostředků. Z tabulky je dále zřejmé, že k mimořádně úspěšným představením patří *Don Giovanni*, kdy již v prvním roce uvedení (2002) vydělalo ND astronomickou částku 29 655 tis. Kč. K dalším úspěšným představením patří *Příběh lišky Bystroušky* (2002), *Kráska a zvíře* (2003), *Čert a Káča* (2003), *Requiem* (2004), *Prodaná nevěsta* (2004), *Don Giovanni* (2006) -v nastudování *Nekvasil*, *Svoboda*. Jedná se především o klasiku, což je divácky nejžádanější a nejnavštěvovanější kategorie operních inscenací. Tím ovšem nechci a nedovolím si suše konstatovat, že by se v Národním divadle měla dotovat pouze tzv. hra na jistotu. Ale pokud jsou jen honoráře v porovnání s tržbami vyšší až o více jak 500 %, je zřejmé, že není něco v pořádku a s hospodárným vynakládáním finančních prostředků má tento způsob financování pramálo společného.

Národní divadlo je příspěvkovou organizací, na jejíž hospodaření přispívá z větší míry stát a tudíž státní prostředky musí být vynakládány plánovitě, hospodárně a jejich vydání musí být oprávněná a opodstatněná. To se ovšem v případech, kdy není nejen zajištěna návratnost vynaložených finančních prostředků, ale kde náklady v porovnání s tržbami překračují v mnoha případech 2, 3 a více násobek investované částky, vždy říci nedá.

Stěžejním ukazatelem zjišťované ekonomické efektivity operních inscenací je podíl celkových nákladů (honoráře, pořizovací ceny dekorací, kostýmy a vlásenky) na celkových tržbách. **Pořizovací ceny** dekorací se sestávají z věcných nákladů na dekoraci a mzdových prostředků, které byly vynaloženy na výrobu dekorace v Ateliérech a dílnách.

**Tabulka č. 1** rovněž názorně vypovídá o tom, že náklady na některé inscenace byly několikanásobně vyšší než byly potom reálné tržby za vstupenky. V procentickém vyjádření např. u Maloměšťáků činí podíl nákladů na tržbách 5 102,27 %, u Montezzumy 2 076,72 %, u Tajemství 961,76 %, u Smrt Klinghofferu 1 091,37 %, u Marie Potocké 387,10 %, u Mořský Geus 300,00 %, u Bianka a Giuseppe 1 314,29 % atd. Záměrně neuvádím opery, které jsou v repertoáru v roce 2006, protože je předpoklad, že tržby budou mnohem vyšší při uvádění dalších repríz.

#### *Zjištění:*

Hospodaření s finančními prostředky svědčí o tom, že vedení Národního divadla dostatečně nekontrolovalo a neřídilo příjmy a výdaje v sezóně 2002 - 2006 a nemělo dostatečný přehled o jednotlivých tocích vynakládaných finančních prostředků. Vyplácení honorářů a věcných nákladů v poměru k tržbám bylo živelné a zcela neplánovité, v mnoha případech přímo prodělečné.

Rovněž vynaložené náklady v poměru k tržbám byly v uvedených případech neefektivní a tudíž byly vynaloženy neekonomicky.

Odpovídá: Akad. arch. Daniel Dvořák  
Ing. Tomáš Heinzl Jiří  
Nekvasil

## **1.2. Počty představení a návštěvnost.**

Počty představení a návštěvnost úzce souvisí s tržbami za jednotlivá představení a s tržbami celkem. Z **tabulky č. 2** je patrná převaha v počtu odehraných představení opery Don Giovanni (111), následuje Prodaná nevěsta (34), Čert a Káča (32), Příběhy lišky Bystroušky (23), Kráska a zvíře (18).

Návštěvnost (v %) ze všech prodaných vstupenek (bez čestných a členských) potom zase přímou úměrou závisí na počtu odehraných představení (**viz. tabulka č. 3**).

#### *Zjištění:*

Návštěvnost jednotlivých představení a následně tržby za odehraná představení jsou přímo úměrné počtu odehraných představení a jsou prokazatelně vyšší u děl klasických.

### 1.3. Srovnání návštěvnosti (v %) jednotlivých představení z hlediska vydaných vstupenek.

Zajímavé je rovněž srovnání návštěvnosti jednotlivých představení ze všech prodaných, čestných a členských vstupenek (**tabulka č. 4**) a návštěvnosti jednotlivých představení ze všech prodaných vstupenek bez čestných a členských vstupenek (**tabulka č. 3**):

Název opery	Návštěvnost ze všech prodaných, čestných a členských vstupenek	Návštěvnost ze všech prodaných vstupenek (bez čestných a členských)
Apolo et Hyacinthus	100 %	32,3 %
Maloměřáci	88,2 %	18,4 %
Vanda	72,5 %	48 %
Ilseino srdce	72,1 %	7,6 %
Tajemství	68,5 %	35,2 %
Montezuma	63,3 %	30,8 %
Poslední pokušení	59,2 %	18,7 %
Mořský Geus	58,9 %	12,8 %
Bianka a Giuseppe	58,4 %	20,4 %
Marie Potocká	48,3 %	9 %
Mann and Boy	44,3 %	20,6 %
Smrt Klinghoffera	43,3 %	23,1 %

#### Zjištění:

Výše uvedená čísla ukazují na skutečnost, že tyto operní tituly nebyly z velké části vytvořeny pro platící diváky, ale záměr pro ztvárnění děl byl zřejmě úplně jiný. Závažná je skutečnost, že byly vyplaceny nemalé částky za honoráře (viz. tabulka č.1) a nemalé byly i celkové náklady věcné. S hospodárností, efektivností a plánovitým vynakládáním svěřených finančních prostředků nemají výše uvedené operní inscenace nic společného.

### 1.4. Koprodukce.

Národní divadlo vyrobilo, popřípadě odehrálo v koprodukcí následující operní inscenace:

Název	Počet představení	Tržby (v tis.Kč)	Náklady (v tis. Kč)
Poslední pokušení	2	62	2516
Její pastorkyňa	12	2 157	2 225
Adriana Lecouvreur	11	1 544	4 269
Apollo et Hyacinthus	1	107	280

Maloměšťáci	1	44	2 245
Antigona	2	280	1207
Tajemství	3	340	3 270

**Poslední pokušení:** ve smlouvě je uvedeno, že ND zaplatí 50 % nákladů. Vzhledem k tomu, že tržby činily pouze 62 tis. Kč, je tato inscenace pro ND silně ztrátová.

**Její pastorkyňa:** ND vyrobí scénu i kostýmy, dostane 48 tis. EUR. Náklady v poměru k tržbám jsou vcelku vyrovnané, tato inscenace se nejeví jako ztrátová.

**Adriana Lecouvreur:** vše vyrobeno v Theater Erfurt, náklady 50/50, předcházela smlouva, kdy ND zaplatilo TE 10 tis. EUR za přípravu.

**Apollo et Hyacinthus:** náklady jsou vyšší než tržby.

**Maloměšťáci:** Národní divadlo zaplatilo na nákladech 2 245 tis. Kč, představení se hrálo v ND jenom jednou, přičemž tržby činily 44 tis. Kč. Ve smlouvě je uvedeno, že ND vyrobí celou scénu kromě masek, po představení zůstane scéna ve vlastnictví divadla v Řezně. Smlouva o dílo byla uzavřena s firmou MozART Praha spol. s r. o. Částka za kompletní zhotovení scénografie činila 888 902,63 Kč. Z jakého důvodu byla scéna zhotovena dodavatelsky a nikoliv v A+D? Pokud by cena za kompletní zhotovení scénografie byla u firmy MozART levnější, měl být zpracován rozpočet jak ze strany A+D, tak firmou MozART. Porovnáním nabídnuté ceny a popřípadě dalších kritérií měla být vybrána ta lepší a efektivnější varianta. Vzhledem k tržbám a vynaloženým nákladům na operní inscenaci byla realizace tohoto představení značně ztrátová. Již při uzavírání smlouvy s partnerem v Řeznu se vědělo, že se bude dílo hrát v ND jen jednou (dne 19. 1. 2006 se uskutečnila premiéra a současně derniéra), proč se tedy tak nevýhodná smlouva uzavírala? Dále komu bylo představení určeno, když bylo vydáno celkem 659 vstupenek a z toho 460 čestných? Výše honoráře ve výši 231 tis. Kč za scénu pro architekta D. Dvořáka byla rovněž neobvykle vysoká, vše nasvědčuje tomu, že se jednalo o ryze soukromou akci. Toto je v rozporu se zákonem č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech.

**Antigona:** ND vyrobilo dekoraci a kostýmy, zaplatilo na nákladech celkem 1 207 tis. Kč. Představení se hrálo pouze 2x, přičemž tržby činily 280 tis. Kč. Opět pro Národní divadlo silně ztrátové představení, značně neefektivně vynaložené prostředky.

**Tajemství:** zatím odehráno 3x, celkové náklady dosáhly částky 3 270 tis. Kč, tržby k dnešnímu dni 340 tis. Kč. Vystává otázka, zda-li a kolikrát se bude opera ještě hrát a do jaké míry se naplní pokladna ND za prodané vstupenky. V současné době se jeví inscenace jako ztrátová.

#### *Zjištění:*

Uzavírané kooperační smlouvy jsou pro ND značně finančně nevýhodné, až na malé výjimky, nejmarkantnější je kooperační smlouva na představení „Maloměšťáci“.

Se svěřenými finančními prostředky bylo nakládáno ne hospodárně, nebyl sestavován rozpočet a ze strany vedení ND nebyla zajištěna dostatečná kontrola, jak je nakládáno s hospodářskými prostředky.

Zodpovídá: bývalý ředitel ND Akad. arch. Daniel Dvořák  
správní ředitel ND ing. Tomáš Heinzl bývalý  
šéf opery ND Jiří Nekvasil

#### 4. Závěr.

Účinný vnitřní kontrolní systém je základním předpokladem fungování jakékoliv organizace. Součástí tohoto systému je finanční řízení zabezpečující hospodaření s veřejnými prostředky. Příspěvková organizace je povinna dbát, aby plnila určené úkoly nej hospodárnějším způsobem a dodržela stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu.

Současně cílem příspěvkové organizace je prověřovat:

- dodržování právních předpisů a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, ne hospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.

Odpovědnost za organizování, řízení a zajištění přiměřenosti a účinnosti finanční kontroly mají vedoucí orgánů veřejné správy v rámci své řídicí pravomoci.

#### *Souhrnná zjištění.*

1. Povinnost zajistit fungující kontrolní systém vedoucími zaměstnanci nebyla splněna.
2. Nebyly dodrženy předpisy vztahující se k vykonávané práci
  - zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech
  - zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole
3. S prostředky svěřenými státem nebylo řádně hospodařeno
4. Vedoucí zaměstnanci sami porušovali § 73 zákona č. 68/1965 Sb., který ukládá povinnost řádně hospodařit se svěřenými prostředky a zabezpečit přijetí včasných a účinných opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

5. V nehospodárném vynakládání finančních prostředků na operní inscenace v návaznosti na jejich návratnost v podobě tržeb z odehraných představení nelze vyloučit možnost úmyslného jednání za účelem osobního obohacení.

6. Je nutno konstatovat, že v kontrolovaném období zcela selhal řídicí a kontrolní systém, který porušili sami vedoucí zaměstnanci, za což také jednoznačně nesou odpovědnost.

Zodpovídají: Akad. arch. Daniel Dvořák, bývalý ředitel ND  
ing. Tomáš Heinzl, správní ředitel ND Jiří  
Nekvasil, bývalý šéf opery ND

Doporučení: protože tu existuje jistá možnost ekonomických dopadů, považuji za vhodné v této oblasti provést forenzní audit. V případě, že se prokáže, že byla organizaci způsobena škoda, bude nutno konstatovat podezření z trestného činu porušování povinnosti při správě cizího majetku a potom se nelze vyhnout trestnímu oznámení.

V každém případě lze dané jednání jmenovaných vedoucích pracovníků označit za porušování pracovněprávních povinností, z čehož je nutno vyvodit příslušné pracovněprávní závěry.

V Praze dne 20. 12.2006

