

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2018

Bc. Vladimír Lieberzeit

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Arts management



Název diplomové práce:

Mezinárodní koprodukce činoherních divadel v České republice

Autor diplomové práce: Bc. Vladimír Lieberzeit

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ilja Šmíd

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Mezinárodní koprodukce činoherních divadel v České republice“
vypracoval/a samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 16.května 2018

Podpis

Název diplomové práce:

Mezinárodní koprodukce činoherních divadel v České republice

Abstrakt:

Projekt mezinárodní koprodukce (PMK) činoherního divadla je jednou z možných forem mezinárodní spolupráce. Tato forma je v České republice (ČR) využívána doposud (2018) jen zřídka a není více akademicky zpracována. Autor mapuje současnou praxi PMK v ČR. Hypotézou práce je: Hlavní motivací kulturních institucí pro vytvoření a realizaci PMK v činoherním divadle je tvorba zisku. Pro ověření hypotézy využil autor kvalitativní metody, konkrétně strukturovaného rozhovoru s tvůrci realizovaných PMK v ČR. Hypotéza byla vyvrácena, byly zjištěny jiné hlavní priority. Na základě výzkumu vytvořil autor vlastní model pro realizaci PMK a soupis podnětů pro zlepšení situace v ČR.

Klíčová slova:

Koprodukce, mezinárodní, činohra, divadlo, rozhovor

Title of the Master's Thesis:

International co-production of dramatic theater in the Czech Republic

Abstract:

Project of international co-production (PIC) of dramatic theater is one of the possible forms of international co-operation. This form is used only rarely in the Czech Republic (CZ) and it is not academically explored yet (2018). Author is mapping the current practice of PIC in CZ. The hypothesis is: The primary motivation of cultural institutions to create and finish PIC in dramatic theater is production of profit. To verify the hypothesis, the author used a qualitative method, namely a structured interview with the PIC executives in the CZ. The hypothesis was refuted, other primary motivations were found. Based on the results of the research, the author created his own model for the creation of PIC and a list of suggestions for improving the situation in the Czech Republic.

Key words:

Co-production, international, dramatic, theater, interview

P o d ě k o v á n í

Tímto bych chtěl poděkovat zesnulému prof. Václavu Riedlbauchovi, který byl prvním vedoucím mé diplomové práce, za veškerou inspiraci a rady pro její realizaci. Dále děkuji PhDr. Šmídovi, který se obětavě zhostil převzetí vedení mé práce a přispěl k jejímu dokončení.

Poděkování chci věnovat také všem respondentům a jejich kolegům za projevenou ochotu při poskytnutí rozhovorů a dat pro uskutečnění výzkumu. Chci také poděkovat své rodině za bohatě poskytnutou podporu během procesu tvorby práce.

Dále chci poděkovat svým přátelům a své kolegyni Bc. Barboře Stulíkové.

Obsah

1.	Teoretická část.....	1
1.1.	Definice pojmu mezinárodní koprodukce v oblasti činoherních divadel	1
1.2.	Projekt mezinárodní koprodukce v divadle	2
1.2.1.	Motivace pro vznik PMK v činoherním divadle	2
1.2.2.	Základní modely PMK	5
1.2.3.	Trendy vývoje prostředí umožňující vznik PMK.....	6
1.2.4.	Užitek aktérů z PMK.....	7
1.2.5.	Možné výchozí body PMK.....	8
1.2.6.	Fáze procesu tvorby PMK a jeho plánování	9
1.2.7.	Role aktérů PMK.....	12
1.2.8.	Prezentace PMK a logistika osob.....	13
1.2.9.	Smlouvy PMK.....	14
1.2.10.	Vklady aktérů PMK	16
1.2.11.	Komunikace v PMK	17
1.2.12.	Rizika PMK	18
1.3.	Rezidence umělců.....	20
1.4.	Evropská unie, výkonné umění a přeshraniční spolupráce	22
1.5.	Programy spolufinancování z veřejných zdrojů.....	26
1.5.1.	Kreativní Evropa	26
1.5.2.	Mezinárodní visegrádský fond.....	28
1.5.3.	Norské fondy	30
2.	Praktická část.....	31
2.1.	Hypotéza a cíle diplomové práce.....	31
2.2.	Metodika výzkumu	33
2.3.	Případové studie.....	38
2.3.1.	Divadlo X10 – Maria Wojtylszko: Cizí jazyk	39
2.3.2.	Studio Hrdinů – Kauza Schwejk / Der Fall Švejk	47
2.3.3.	Divadlo na cucky – Tisíc a jedna Olomouc.....	53
2.3.4.	Národní divadlo - 1914	56
2.3.5.	Divadlo Archa – Karaoke Europe	61
2.4.	Výsledky výzkumu.....	65

2.5. Model PMK autora	67
2.6. Podněty pro zlepšení.....	71
3. Závěr	73
Zdroje	75
Seznam tabulek, schémat a grafů	78

Úvod

Svět 21. století je prostorem, který lze charakterizovat jako propojený. Díky rozvoji technologií a světového hospodářství byla schopnost mobility jednotlivce posílena na úroveň, kdy je možné cestovat na kterékoliv hustěji osídlené místo planety během pouhých pár dní. Rozšíření dostupnosti internetového připojení umožnilo přenos informací v měřítku zlomků sekund, díky čemu mohou spolu téměř okamžitě komunikovat jedinci z geograficky vzájemně vzdálených míst. Tyto skutečnosti umožňují také rozvoj rozličných forem mezinárodní spolupráce, například i v oblasti výkonného umění.

Jednou z těchto forem je *projekt mezinárodní koprodukce* (PMK). Tato forma je využívána v různých oborech výkonného umění, tedy i v oboru činoherního divadla. Ve světě se v posledních letech těší vzrůstající oblibě. PMK mohou být využity jako forma vstupu na zahraniční trhy, k podpoře mezikulturního dialogu či k výměně zkušeností mezi profesionály z různých států.

Autor práce se zaměřil na oblast PMK činoherního divadla v České republice. Důvodem pro volbu tohoto tématu byly autorovy profesní zkušenosti z divadelního provozu (kdy zastával post produkčního) a dřívější zájem realizovat PMK v českém prostředí. Další motivací autora je dosavadní výzkumné nezpracování tohoto tématu v ČR. Oblasti koprodukcí v divadle se zatím věnovala pouze jedna práce, která byla zaměřená na koprodukcí v opeře. V oblasti českého činoherního divadla se jedná o prvotinu. Situaci odpovídá malé množství literatury věnované tomuto tématu, a to jak české (prakticky neexistující), tak zahraničí. V rámci utváření teoretických poznatků plánuje autor vycházet primárně z literatury zahraniční.

V rámci práce je záměrem autora zmapovat situaci činoherních PMK v ČR, primárně odhalit motivaci českých institucí pro realizaci PMK. Dále autor plánuje zkoumat realizační proces českých institucí a identifikovat existující komplikace pro realizaci PMK.

Pro výzkum zvolil autor kvalitativní metodu, konkrétně strukturovaný rozhovor s respondenty, kteří v ČR již realizovali činoherní PMK. Po uskutečnění rozhovorů autor provede analýzu odpovědí, vybere opakující se hlavní motivace pro realizaci PMK, utvoří jejich seznam, opakovaně kontaktuje respondenty, kteří seřadí seznam motivací dle vlastních priorit. Díky tomu bude moci autor dospět ke kvantifikovatelným výsledkům výzkumu. Autor také vytvoří případové studie každého PMK, které následně hodlá analyzovat komparací.

Po uskutečnění výzkumu autor zamýšlí na základě komparace případových studií vytvořit vlastní model pro realizaci PMK. Důvodem pro jeho tvorbu je absence podobného modelu v české odborné literatuře. Dále plánuje na základě výsledků výzkumu sestavit soubor podnětů pro zlepšení, který může sloužit jako informační a zdrojová základna pro instituce veřejné a státní správy tvořící koncepci v oblasti kultury.

1. Teoretická část

V teoretické části jsou vymezeny tyto oblasti

- Definice pojmu
- Projekt mezinárodní koprodukce, konkrétně způsob provedení a realizace
- Rezidence jako možnost realizace mezinárodní koprodukce
- Ekonomické reálie v oblasti výkonného umění. Jsou předloženy jako důvod pro podporu tvorby v oblasti výkonného umění.
- Existující mezinárodní program spolufinancování z veřejných zdrojů, které jsou využitelné pro projekty mezinárodních spoluprací.

1.1. Definice pojmu mezinárodní koprodukce v oblasti činoherních divadel

Pojem *projekt mezinárodní koprodukce*¹ je především znám z oblasti filmové tvorby, který popisuje způsob tvůrčího a výrobního procesu daného kinematografického díla, do kterého vstupuje vyšší (více než jedna) počet organizací z minimálně dvou různých státních celků.

V oblasti činoherních divadel existuje obdobné vymezení pojmu. Pro potřeby této práce je užito definice:

„Koprodukce ve výkonném umění zahrnuje dva či více produkčních partnerů, kteří vstupují do smluvního vztahu pro podporu tvorby a distribuce výsledků produkce, či tvůrčího procesu.“ (Staines, Travers, & Chung, 2011, s.14)

Pro dodržení kontextu práce, rozšiřuje autor definici o podmínku, kdy minimálně jeden ze zapojených aktérů sídlí v jiném státě než zbytek aktérů.

Zároveň je potřeba vymežit, co není v rámci práce a následného výzkumu považováno za mezinárodní koprodukci.

Jako mezinárodní koprodukce není akceptováno pouhé hostování zahraničního interpreta, jak je časté u operních inscenací.

Dále v rámci této práce nejsou jako PMK identifikovány zahraniční výjezdy a tour souborů bez aktivního zapojení institucí v hostících zemích. Pokud je hostící organizace například pouze dodavatelem v podobě pronájmu scény a nepodílí se dále aktivně na samotné produkci, není tato forma spolupráce identifikována jako PMK.

Z výše uvedeného může být utvořena domněnka, že jako PMK mohou být identifikovány mezinárodní činoherní festivaly. Tato práce však pro potřeby užšího zaměření festivaly opomíjí a soustředí se pouze na PMK mezi stabilními institucemi. Důvodem je snaha mapovat kontinuálnější proces spolupráce.

Díky tomuto vymezení můžeme dojít k předběžným závěrům, že PMK v činoherním divadle, ba i tuzemské činoherní koprodukce, nejsou v rámci České

¹ Dále v textu uváděno jako PMK

republiky² častým jevem. Jako důvod lze identifikovat poměrně hustá síť divadel se stálými soubory. Důvodem pro existenci převahy těchto divadel je fakt, že grantové programy v rámci ČR favorizují primárně divadla, která disponují vlastním souborem. V ČR není větší počet či tradice stagion³, jako je tomu například v jižních zemích Evropy, kdy za vzor můžeme vzít Portugalsko. (Kamenická, 2011)

Práce se soustředí pouze na PMK v rámci činoherního divadla. PMK v rámci jiných forem divadla⁴ nejsou brány v potaz.

1.2. Projekt mezinárodní koprodukcce v divadle

V následujících kapitolách je objasněn PMK jako takový a způsob jeho realizace dle současné odborné literatury.

1.2.1. Motivace pro vznik PMK v činoherním divadle

Podobně jako u většiny zkoumaných jevů, je i zde vhodné identifikovat základní důvody pro jejich existenci. *MgA. Kristýna Kamenická* ve své práci považuje za základní důvody tyto tři faktory (Kamenická, 2015, s.12):

- **Finance**
- **Umělci či obsazení**
- **Dramaturgie – obohacení programu**

V případě **financí** lze přistoupit ještě k hlubšímu dělení. Sub-dělení můžeme provést pomocí dvou základních kategorií, dle kategorie dělby nákladů a kategorie dělby výnosů.

² Dále v textu uváděno jako ČR

³ Divadel a scén bez vlastního souboru

⁴ Např. opera, taneční a výrazové divadlo

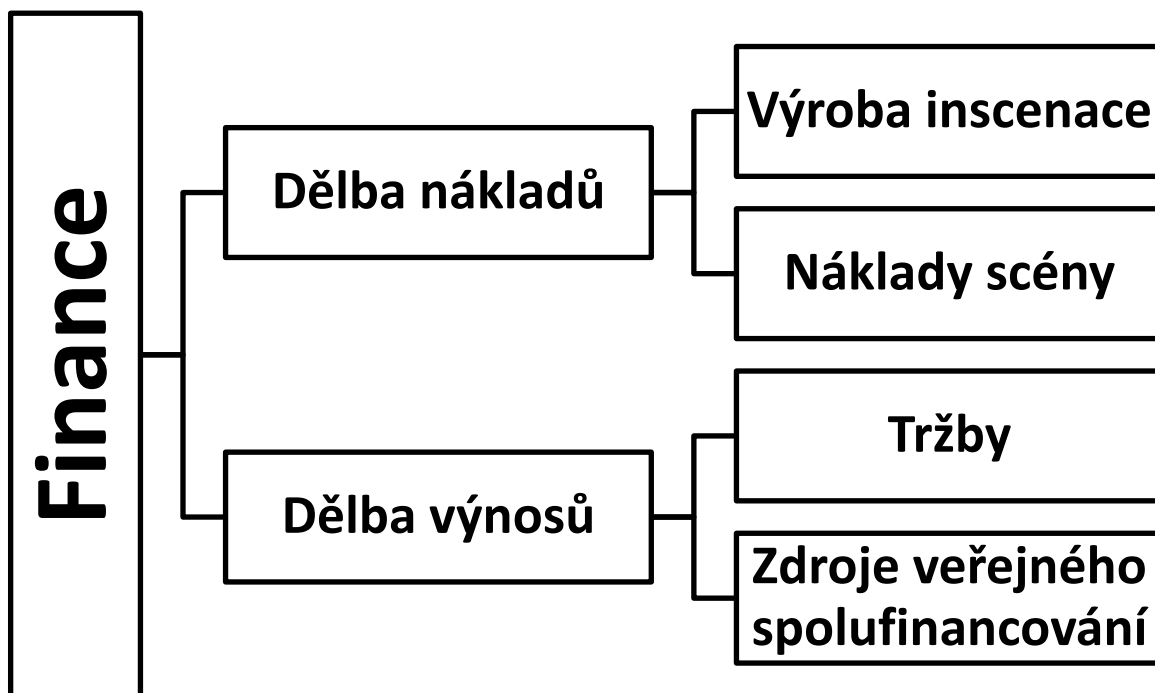


Schéma 1, Dělení finančních faktorů, Zdroj: Autor

Dělbba nákladů

- **Výroba inscenace** – Tedy náklady vynaložené na tvorbu scénářů, scénografie, kostýmů, rekvizit, zajištění hereckých a režijních honorářů, dále také pomocných divadelních sil, zaplacení autorských práv. Mezi tyto náklady řadíme také náklady na realizaci propagačních kampaní. Výše zmíněné náklady jsou obzvláště vysoké v případě operních inscenací, instituce operních divadel tedy s oblibou přistupují k možnostem koprodukce, aby mohly společně vytvořit za pomoci dělby nákladů operní inscenaci s hodnotnější výpravou. Lze uvažovat, že pro některé instituce je koprodukce jedinou možností provedení některých inscenací, a to právě z důvodu dělby nákladů na výrobu inscenace.
- **Náklady scény** – Ne každý soubor disponuje svou scénou a zároveň ne každá scéna má vlastní stálý soubor. Jde tedy primárně o systém stagion. Pro soubor bez scény by bylo finančně likvidační pronajímat si scénu pro každé představení. Navíc díky této možnosti koprodukce mohou uvést své inscenace na větších a lépe technicky vybavených scénách. Pro stagiony jsou komplikací fixní náklady. Jedná se o pozitivní symbiózu všech aktérů, kdy soubor bez scény získává levnější prostor a scéna bez souboru získává levnější inscenaci.

Dělbba výnosů

- **Tržby** – V případě koprodukcí v rámci stagionového systému můžeme mluvit o důvodu navýšení tržeb z důvodu, že díky kooperační spolupráci může být proveden vyšší počet repríz během delšího časového úseku, než je tomu v případě standardního hostování či zájezdu. V případě PMK můžeme také za důvod brát možnost generování vyšších tržeb díky uvedení originální inscenace, kdy potenciální divák může vidět zahraniční způsob přístupu k dané divadelní formě. Jde tedy o zvýšení tržeb díky zvýšení atraktivity inscenace pro potenciálního diváka.
- **Zdroje veřejného spolufinancování** – Obecně se lze domnívat, že může dojít k zvýšení pravděpodobnosti získat finanční podporu ze zdrojů veřejného spolufinancování, pokud žadatelská instituce doloží, že na zamýšleném programu spolupracuje i s dalšími institucemi. Je vhodné také vzít v úvahu, že některé z existujících programů a zdrojů veřejného spolufinancování činoherní, jakožto i celkově umělecké, tvorby jsou přístupné pouze při zapojení institucí z několika zemí, tedy při formě mezinárodní koprodukce. Konkrétně může jít například o Visegrádské fondy, Norské fondy, či o možnosti podpory mobility v rámci programu Evropské unie Kreativní Evropa. Těmto zmíněným možnostem se podrobněji věnuje kapitola 1.5 *Programy spolufinancování z veřejných zdrojů*, s.26.

V případě důvodu **umělců** či **obsazení** jde primárně o zvýšení atraktivity pro potenciálního diváka za pomoci obsazení známými, například zahraničními, herci, kteří mohou posílit zájem o divadlo. Tento důvod bývá často využíván například u divadelních festivalů. Dále existuje interní důvod instituce, a tím může být možnost spolupráce se zkušenějšími a kvalitnějšími kolegy.

Důvod **dramaturgie** je podobný důvodu umělců či obsazení. Zde se však nejedná o zvýšení atraktivity za pomoci interpretů, ale za pomoci zavedení nové inscenace do repertoáru instituce. I zde můžeme nalézt interní důvod instituce. Díky možnostem koprodukce si může instituce vyzkoušet provedení inscenací a děl, kterou jsou nerealizovatelné v případech, kdyby na jejich uvedení byli odkázáni sami.

Staines a Travers identifikují ale i další podstatný důvod, u kterého je možné se domnívat, že v současném globalizovaném světě bude nabírat na důležitosti a řídící pracovníci institucí by jej měli reflektovat. Je jím důvod **učení se a tvorby inovací**, proces získávání nových zkušeností, konfrontování úrovně vlastní instituce a její tvorby s úrovní zahraničních institucí. Tento důvod popisuje citát australského divadelníka *Davida Pledgera* z projektu *Not Yet It's Difficult*: „*Pokud chcete zjistit v čem jste dobří a v čem naopak ne, vytvořte mezinárodní koprodukci. Nikdy neopouštějte projekt bez toho, že jste vyzkoušeli vše.*“ (Staines et al., 2011, s.19)

Tento důvod by neměl být upozadován v současné turbulentní době. Pokud chtějí divadelní instituce zůstat konkurenceschopné, musí být ochotné se učit a měnit, tvořit inovace. Možnosti PMK nemusí přinést inovace pouze ve způsobu ztvárnění inscenací,

ale také ve sféře organizačních a produkčních procesů, ve schopnosti marketingu a PR⁵, přístupu k zákazníkovi, také ve sféře technického provozu. Díky existenci streamovacích platforem⁶ mohou stoupat nároky diváka, který má dostupnější možnosti porovnání produkcí.

Pokud opomeneme konkurenci, je vhodné vzít v potaz, že umění, již dle původu slova uměti, či dle řeckého původu *techné* (tedy řemeslná technika), je řemeslem, kdy by se řemeslník měl snažit o zdokonalování svých schopností a o výměnu zkušeností s dalšími řemeslníky, například ze zahraničí. Pro tuto výměnu zkušeností v rámci činoherního divadla mohou posloužit právě PMK.

Tuto úvahu můžeme podpořit citací Petera Druckera: "*Protože smysl byznysu je vytvořit zákazníka, tak tedy podnik má dvě – a pouze dvě – základní funkce: Marketing a tvorba inovací. Marketing a tvorba inovací tvoří výsledky; vše ostatní jsou náklady.*" (Drucker, 1986, s.47)

Z hlediska rozvoje činoherních divadel a předcházení umělecké, tvůrčí, ale i provozní stagnaci, můžeme důvod učení se a tvorby inovací považovat za jeden z nejdůležitějších důvodů pro tvorbu a pořádání PMK v kontextu dnešní turbulentní doby. Pokud řídící pracovníci institucí opomenou tuto možnost, zvyšují pravděpodobnost zaostání své instituce v konkurenčním prostředí a riskují úpadek vlastních schopností, čímž pouze zvyšují riziko zániku své instituce.

1.2.2. Základní modely PMK

Koprodukce jako termín bývá často užíván velmi volně k popisu různých druhů vzájemných spoluprací mezi institucemi. Pro zjednodušení a lepší orientaci jsou pro potřeby této práce níže vymezeny dva základní a nejvíce užívané modely PMK. (Staines et al., 2011, s.14)

- **Model spolufinancování** – Jeden z nejčastěji používaných modelů PMK zahrnuje umělce, instituci, či soubor, kteří jsou podporováni finančně, či vybavením a infrastrukturou od různých organizací se záměrem vytvořit novou inscenaci. Tyto organizace můžeme nazývat jako **koproducenty**, či, aby nedošlo k terminologické záměně, jako **zprostředkovatele**. Zprostředkovateli mohou být nadace, divadla, festivaly, agentury, kulturní instituce, organizace veřejné správy, či formace několika organizací nazývaná jako koprodukční konsorcium. Považujeme za ně ty aktéry, kteří nevstupují do umělecky tvůrčího procesu. Je vhodný především pro velké produkce, kdy vysoké náklady na tvorbu a představení mohou být rozděleny mezi aktéry.
- **Model umělecké a kulturní spolupráce** – Tento model zahrnuje dva či více umělců či souborů, kteří se podílí infrastrukturou, kreativně a finančně na tvorbě vzájemně sdíleného PMK. V tomto případě je obvyklé, aby se instituce věnovaly intenzivnímu procesu fundraisingu, kdy se snaží zajistit finanční prostředky

⁵ Public relations

⁶ Např. YouTube

z programů veřejné podpory. V rámci tohoto modelu je časté, že cílem není pouze vytvoření nového díla, ale celý tvůrčí proces může být zaměřen na vzájemnou výměnu zkušeností, tvůrčích postupů, či rozvoj schopností. Celý proces také může sloužit potřebám kulturní diplomacie, která může napomoci k sblížení odlišných kultur. V rámci tohoto modelu bývá často využíváno **rezidencí** umělců, kdy zahraniční umělci pobývají v hostící zemi, kde se účastní tvůrčích procesů a poznávají postupy a systémy hostující země. Rezidencím je věnována kapitola 1.3 *Rezidence umělců*, s.20.

Proces umělecké tvorby, a tedy i zmíněné modely, nelze přesně standardizovat jako v případě výrobních procesů leteckých motorů. Důvodem je riziko ohrožení průběhu tvůrčího procesu a jeho svobody, který by mohl být narušen pokusem o rigidní standardizaci. Případy PMK a jejich modely budou tedy vždy rozdílné, podobně jako kulturní instituce a jejich postupy. To ztěžuje i možnou replikaci. Tento jev lze popsat citací Low Kee Honga, jednoho z organizátorů *Singapore Arts Festival*: „*Netvrdím, že vím vše o koprodukcích, jelikož se stále učím. Jsem si však silně vědom toho, že neexistuje jediný model. Je to vše o partnerství, které tvoříte a o nátuře tohoto vztahu. A ty se liší od tvorby k tvorbě.*“ (Staines et al., 2011, s.11)

1.2.3. Trendy vývoje prostředí umožňující vznik PMK

Díky technologickému a socioekonomickému vývoji během 20. a 21. století jsou lidé na Zemi v těsnějším kontaktu, dochází k rychlejšímu a plynulejšímu transferu informací a zboží. Důsledkem těchto jevů se také mění prostředí trhů, včetně trhů umění.

Níže zmíněné trendy vývoje vytváří dostupnější možnosti pro vznik PMK:

- Díky úspěchu předešlých koprodukcí můžeme pozorovat vyšší počet zkušených koproducentů, kteří pokračují v tvorbě dalších koprodukcí
- Zprostředkovatelé a producenti, kteří byli úspěšní na domácí úrovni, získávají zájem o expanzi na mezinárodním trhu
- Zvýšení počtu a důležitosti mezinárodních trhů s výkonným uměním
- Silnější propagace kulturních měst a regionů díky projektům jako jsou *Sít' kreativních měst UNESCO*, či projekt Evropské unie *Evropské hlavní město kultury*
- Díky vyššímu počtu možností pro pořádání zahraničních turné a zahraničních koprodukcí může docházet k silnějšímu zviditelnění dříve neznámých umělců, kteří působili pouze lokálně
- Zesílení schopnosti mobility umělců
- Jednodušší a rychlejší možnosti komunikace díky dostupnosti internetu.
- Silnější zapojení evropských a jiných kulturních sítí do procesu mezinárodní výměny kulturních statků a projektových zkušeností.

- Posun v koncepcích a zaměření některých institucí veřejné a státní správy od exportu kulturních statků k mezinárodní spolupráci
- Etablování angličtiny jako globálního komunikačního jazyku
- Vznik globální popkultury

Kromě jevů, které posilují možnosti vzniku projektů mezinárodních koprodukcí, vznikají také bariéry:

- Citlivost na globální ekonomické výkyvy, konkrétně projevy ekonomické krize, které mohou vést k omezení veřejných rozpočtů na kulturu
- Globální ekonomické výkyvy mohou vést k oslabení kupní síly potenciálních diváků
- Politické změny, které mohou vést ke změně způsobu veřejného financování
- Politické změny, které mohou vést ke změně pravidel pro mezinárodní transfer osob

1.2.4. Užitek aktérů z PMK

Užitek aktéra nemusí nabývat pouze materiálních podob. Kupříkladu výše zmíněné získávání zkušeností může být identifikováno jako nabytí užitku, i když nemá materiální podobu.

PMK v činoherním divadle musí tedy přinášet určitý užitek aktérům, kteří se do projektu zapojují, aby získali důvod pro tvorbu projektů. Níže jsou vymezeny možné přínosy z PMK pro jednotlivé druhy aktérů (Steines et al., 2011, 17), (Buick, 2011, str. 6)

Možný užitek pro umělce a kulturní instituce:

- Maximalizace zdrojů. Možný přístup k dispozicím spolupracujících institucí (technické, personální, marketingové, finanční)
- Přístup na nové trhy
- Možnost vytvořit větší a komplexnější produkce
- Díky zapojení spolupracujících mezinárodních aktérů mají umělci garanci světové premiéry a následně garanci odpovídajícího počtu národních premiér
- Možnost užší a kontinuálnější spolupráce se zprostředkovateli
- Dostupnější možnosti jazykové lokalizace propagačních materiálů
- Možnost prodloužení životního cyklu inscenace
- Získání statusu mezinárodního tvůrce/umělce
- Získání nové perspektivy na jednotlivé lokální kultury a jejich trhy
- Poznání schopností jiných institucí a kultur, vzájemné komparace a možnosti přispět k mezikulturnímu dialogu
- Mezinárodní pokrytí v médiích
- Akvizice nových schopností

- Možnost revitalizování přístupu k vlastní práci díky konfrontaci s prací jiných
- Tvorba kontaktů a profesních sítí

Možný užitek pro zprostředkovatele:

- Možnost navázat bližší vztah a kontinuální spolupráci s umělci, soubory a institucemi, kteří se těší větší mezinárodní reputaci.
- Možnost zprostředkovat výsledky projektů publiku různých lokací, ve kterých je současná úroveň divadla nižší
- Možnost vytvoření mezinárodní profesní sítě díky kontaktu s dalšími zprostředkovateli skrze PMK
- Možnost zvýšení svého profesního statusu
- Možnost osvojení si nových postupů

Možný užitek pro správce programů spolufinancování z veřejných zdrojů:

- Posílení dialogu mezi jednotlivými zapojenými kulturami. Tento užitek je výhodný primárně pro nadnárodní celky a sdružení, jako je například EU
- Možnost stimulace vývoje a rozvoje lokálních a národních kultur díky konfrontaci s odlišnými kulturami
- Posílení mezinárodní mobility umělců. Díky posílení mobility může dojít také k posílení exportu kulturních statků
- V rámci mezinárodního prostředí možnost posunu od bilaterálních spoluprací k otevřenému způsobu mezinárodních spoluprací za účasti vyššího počtu států
- Zlepšení své veřejné image díky asociacím s úspěšnými projekty
- Podpora úspěšných projektů může vést k zvýšení počtu projektů v budoucnosti
- Naplňování vlastního poslání organizace

1.2.5. Možné výchozí body PMK

Výchozí body jsou schopny silně ovlivnit vývoj a procesy PMK. Formují podobu projektu. Tyto body se stávají kritickými pro celý projekt. Je tedy vhodné tyto body neignorovat.

Vznik a konkrétní podoby výchozích bodů PMK bývají unikátní obdobně jako samotné projekty. Můžeme však pozorovat určité podobné rysy. Tyto rysy shrneme do popisu tří základních výchozích bodů, kterým by aktéři PMK měli věnovat zvýšenou pozornost.

1. Vzájemný respekt mezi aktéry

PMK může být úspěšně realizován pouze při existenci zdravě fungujícího vztahu mezi zapojenými aktéry. Základní podmínkou pro existenci takového vztahu, je přítomnost vzájemného respektu mezi aktéry projektu.

Tento vzájemný respekt by měl existovat ještě před započítím koprodukčního procesu, i před přistoupením k jednání o PMK. Vzájemný respekt mezi aktéry zde právě může být prostředkem pro prvotní sblížení a tvorbu ideje

koprodukce. Profesní respekt k zahraničním aktérům většinou vzniká navštívením představení aktéra v jeho domovském prostředí, či během zahraničního turné.

Nemusí jít nutně pouze o vzájemný respekt profesní. Může se jednat také o vzájemný respekt osobní či mezikulturní.

2. Existence předchozího kontaktu

Častým výchozím bodem projektu bývá, že došlo k vzájemnému profesnímu či osobnímu kontaktu aktérů již dříve. Vzhledem k silným sociálním vazbám v kulturních průmyslech mohlo dojít k osobnímu kontaktu během společenské události. Můžeme tedy očekávat, že při této možnosti výchozího bodu existuje živý dialog již před započítáním konverzace o možném PMK.

Neexistence předchozího kontaktu bývá v rámci PMK vzácným jevem, přesto k němu dochází. Vzhledem k zjednodušeným a zrychleným možnostem komunikace je dnes jednodušší oslovit jiného potenciálního aktéra. K tomuto bezprecedenčnímu kontaktování však dochází i formou osobního styku, většinou po konci navštívené performance potenciálního aktéra.

3. Plnění strategických cílů aktéra

Jedním z možných výchozích bodů PMK může být plnění strategických cílů aktéra. U kulturní instituce a zprostředkovatelů může jít například o cíl expanze na zahraniční trhy. U institucí veřejné správy může jít o situace výročí, kdy pro podporu jejich oslav budou poptávány kulturní statky s odpovídající tematikou. Jiným případem může být strategický cíl podpory mezikulturního dialogu a podpory vlastního kulturního exportu.

Tyto výchozí body tedy nejsou přímo závislé na existenci profesních či osobních kontaktů. Před kontaktováním potenciálních aktérů tedy může dojít k nastavení kritérií výběru aktéra a k vytvoření veřejné výzvy.

1.2.6. Fáze procesu tvorby PMK a jeho plánování

Každý PMK, jelikož je projektem, by měl dle zásad projektové řízení disponovat harmonogramem, kde jsou popsány a chronologicky definovány jednotlivé fáze procesu tvorby a organizování projektu. (Doležal, 2016, s.54-63)

Určení a popis chronologických fází projektu je kritickým krokem, jelikož dává pevnější rámec celému procesu, tedy ho částečně definuje. K této činnosti by měli aktéři přistoupit s pozorností ještě před tvorbou koprodukční smlouvy. Dalším důvodem pro zvýšenou pozornost je, že fáze projektu a jejich nastavení, budou mít vliv na vztahy mezi aktéry během realizace PMK.

Výše zmíněné neznamená, že musí být vytvořen naprosto pevný plán následných fází a procesů. Vzhledem k obrovské komplexnosti reality je třeba pamatovat na skutečnost, že může dojít k neznámému počtu nepředvídatelných situací, které mohou

změnit samotný průběh procesů PMK. Rizikům se věnuje kapitola 1.2.12 *Rizika PMK*, s.18.

Výsledek procesu plánování by tedy měl být konkrétní, ale zároveň dostatečně realistický a flexibilní plán, aby díky neočekávané situaci nedošlo k selhání PMK. Řečeno římským dramatikem Publiliem Syrem: „*Plán, který nelze změnit, není dobrý plán.*” Je tedy vhodné do fází plánu implementovat nárazníkové zóny, které jsou schopny minimalizovat dopady náhlých situací.

Většina realizovaných PMK obsahuje níže vyjmenované fáze procesu. Ke každé fázi je potřeba připojit její časovou dotaci, na které se aktéři dohodnou. Není dogmatickou nutností, aby fáze probíhaly postupně, některé mohou být plněny paralelně. Obvyklá časová doba realizace PMK se pohybuje mezi 6 až 18 měsíci (Staines et al., 2011, s.26). Jsou však možné PMK, jejichž realizace trvala několik let, například *Tomorrow, In a Year* (2009).

Standardní řazení fází projektu v mezinárodní praxi:

1. Kontaktování potenciálních aktérů, vzájemný dialog, průzkum prostředí
2. Terénní průzkum, kontaktování možných sponzorů. Hledání možností spolufinancování z veřejných zdrojů
3. Koprodukční schůze pro ujasnění uměleckého a technického obsahu a nároků PMK
4. Hledání dodatečných aktérů, koproducentů a zprostředkovatelů (v případě potřeby)
5. Tvorba koprodukční smlouvy
6. Hledání dodatečných finančních zdrojů, pokud současné nejsou dostačující. K tomuto zjištění dochází po vytvoření smlouvy, jejíž součástí je kalkulace plánovaných nákladů
7. Porady s tvůrci scény
8. Seznámení umělců se scénami, kde bude koprodukce uvedena, inspekce scén.
9. Sjednání případných zájezdů či turné.
10. Tvůrčí proces uměleckého díla v rezidenci jednoho z aktérů. Může dojít k přesunu do rezidencí u všech aktérů
11. Zkoušky a nacvičování. Obvykle v rámci scény, v které bude uvedena premiéra
12. Realizace marketingu a PR
13. Provedení premiérové sezóny
14. Dokumentace projektu
15. Sezóna repríz, turné a zájezdy
16. Evaluace projektu, vytvoření závěrečných zpráv

Do tohoto výčtu nejsou zapojeny podpůrné aktivity jako je pořádání akcí, workshopů a debat pro výměnu názorů a rozvoj schopností mezi aktéry. Tyto aktivity bývají zpravidla nezávislé a jsou prováděny paralelně během PMK. *Claire Moran*, členka skotské kulturní instituce *Cryptic*, doporučuje nepodceňovat především body číslo 2 a 10.

„Každá úspěšná koprodukce vyžaduje dlouhou fázi trávení⁷ a několik návštěv k vytvoření díla a k získání většího vhledu do lokálních kultur při každé příležitosti.“ (Staines et al., 2011, s.27)

V české praxi tvorby PMK bývá většina plánovacího procesu realizována skrze porady, které jsou hlavní nástrojem řízení PMK. (Kamenická, 2015, s.26)

Níže jsou vymezeno porady a jejich časové řazení.

Standardní řazení pořadí porad PMK v české praxi:

1. Explikační
2. Inscenační
3. Předávací
4. Výrobní

Explikační porada - Cílem je představení inscenačního záměru PMK. Záměr představuje režisér a dramaturg. Svolána je po podpisu koprodukční smlouvy. Výkonný produkční projektu představí inscenačnímu týmu organizační strukturu projektu a informuje zúčastněné o vymezených termínech fází a procesů. Výtvarní pracovníci předkládají své předběžné návrhy. Jsou vysvětleny nejasnosti, které nepokrývá koprodukční smlouva.

Inscenační porada - Výtvarníci prezentují přesnější představu o scéně a kostýmech. Porady se účastní pracovníci dílen, mistři techniky a scény a bezpečnostní technici, kteří vyjadřují své připomínky. Připomínají také kalkulace nákladů.

Předávací porada - Po schválení mistry techniky a jevištního provozu dochází k předání výrobní dokumentace příslušným pracovníkům, aby mohla být naplánována výroba. Plán výroby bere v úvahu schválený harmonogram PMK a výrobní kapacity dílen. Zároveň dochází k plánování logistiky vyráběných kulis a rekvizit do koprodukujících scén.

Výrobní porada – Po prostudování výrobní dokumentace se pracovníci připomínají naplánovaný harmonogram výroby. Hodnotí náročnost výroby z pohledu kapacit dílen. V případě nedostatečných kapacit jsou projednány možnosti zajištění externími dodavateli. Dochází k přesné kalkulaci nákladů výroby a zároveň jsou vymezeny finanční rezervy a limity výrobního procesu. Tato porada může být svolávána opakovaně, pokud dojde ke komplikacím.

Harmonogram PMK bývá zařazen v přílohách koprodukční smlouvy. Harmonogram je vytvořen dle postupů, které jsou schválené smlouvou. Pro zjednodušení tvůrčího procesu PMK bývá doporučováno, aby se harmonogram příliš nelišil od harmonogramů standardních produkcí aktérů. Důvodem je, aby bylo předcházeno chybám a stresovým situacím pro pracovníky a umělce.

Součástí harmonogramu v české praxi bývají tyto základní body:

- Příprava PMK

⁷ Informací a poznatků, pozn.aut.

- Tvorba a podpis koprodukční smlouvy
- Vytvoření finančního plánu projektu včetně rozpočtu a způsobu jeho čerpání. Součástí je ustanovení podílnictví jednotlivých aktérů.
- Plán porad
- Plán marketingové kampaně
- Plán zkoušek
- Plán výroby kostýmů a dekorací
- Plán premiér
- Logistický plán
- Plán likvidace inscenace

1.2.7. Role aktérů PMK

Je potřebné ustanovit přesné role jednotlivých aktérů a jejich odpovědností a kompetencí pro dosažení efektivní dělby práce. Toto by mělo být provedeno v souladu se zásadami projektového řízení. (Doležal, 2016, s. 39)

Je vhodné identifikovat a zhodnotit dispozice aktérů, a to jak současný stav, tak možnosti budoucího rozvoje. Možnosti budoucího rozvoje je vhodné identifikovat zvláště v případě, pokud hlavních motivací pro iniciaci PMK je proces učení se. Zároveň je potřeba identifikovat a zhodnotit požadavky jednotlivých rolí, aby mohl koprodukční tým přiřadit odpovídající aktéry

Vzhledem k mezinárodnímu aspektu, je vhodné zhodnotit požadavky rolí v kontextu kulturních a lokálních rozdílů. Způsob vnímání role X může být v jednotlivých kulturách a systémech divadelního provozu odlišný.

Role můžeme rozdělit na tři typy:

1. Role vedoucího partnera

Je běžné, aby PMK měl svého hlavního koordinátora. Jeden z aktérů je z titulu své role dominantním aktérem organizačního procesu. Kromě koordinace ostatních aktérů mohou fungovat také jako komunikační uzel projektu a mohou upravovat role a odpovědnosti ostatních dle potřeb PMK.

Vedoucím partnerem se z pravidla stává aktér, který celý PMK inicioval. Díky svému postavení může tento aktér utvářet koprodukční smlouvy a odpovídá za správu rozpočtu PMK. Určuje aktérům jejich role a odpovědnosti. Vedoucí partner je také zodpovědný za utváření kontaktů a profesních sítí pro ostatní aktéry, za booking případného turné a za ústřední správu veškeré komunikace.

Je odpovědný za fundraising a vyhledávání dodatečných zdrojů financování. Přijímá finanční rizika koprodukce a dotuje případné náklady, které nemohly být pokryty z výsledků fundraisingu. Případná finanční ztráta přísluší vedoucímu partneru.

Zkušení vedoucí partneři, kteří realizovali již několik PMK, mohou být ceněnými kolegy. Jejich zkušenosti mohou zvýšit pravděpodobnost úspěchu PMK. Tato pravděpodobnost může být ještě citelněji posílena v případě, kdy jde o koprodukcí s aktéry, s kterými vedoucí partner již spolupracoval.

Další důvod pro existenci role je správního charakteru. Podpůrné programy Evropské unie požadují, aby projekty disponovaly vedoucím partnerem. Tato podmínka je ustanovena kvůli potřebě správců programu, aby existoval účastník projektu, který přejímá zodpovědnost za finanční řízení a reporting, který může být v případě pochybení či zneužití legálně perzekuován.

2. Umělecké role

V oblasti umělecké spolupráce je vhodné důkladně zmapovat roli každého spolupracujícího umělce v zájmu předcházení konfliktů. Umělec, který inicioval PMK, je většinou zodpovědný za umělecké směřování PMK. Důležitým prvkem je utvoření pravidel pro výběr spolupracovníků a utváření uměleckých rozhodnutí. Pokud budou umělecká rozhodnutí prováděna dle pravidel a budou podpořena otevřenou debatou, lze docílit plynulé umělecké spolupráce.

3. Role zprostředkovatelů a koproducentů

Z hlediska kompetencí je tato role omezená. Jsou zodpovědní pouze za část, kterou přispívají k projektu, většinou jde o materiální část. Svým materiálním příspěvkem slouží k vytvoření dostatečné podpory pro tvůrčí procesy aktérů.

Existuje několik dodatečných faktorů, které mohou mít vliv na určení rolí v rámci PMK. Mohou jimi být:

- Úroveň infrastruktury a zkušeností. Pokud je ve státě jednoho z aktérů úroveň infrastruktury nižší (podobně u zkušeností), je vhodné přisoudit roli vedoucího partnera jinému aktérovi.
- Rozpočtové možnosti. Pokud jeden z aktérů disponuje většími finančními prostředky pro mezinárodní dopravu, bývá zpravidla požádáno, aby většinu cestování realizovala jeho strana.
- Prostorové možnosti a možnosti vybavení. Pokud jeden z aktérů disponuje vlastním prostorem, který je dostatečně vybaven a jeho vybavení je na úrovni vyšší než u ostatních aktérů, bude zpravidla požádán, aby se ujmul hostování tvůrčího procesu PMK.

1.2.8. Prezentace PMK a logistika osob

Co se týče propagace inscenací vzniklých v PMK, je obvyklou praxí, že jsou zúčastnění aktéři zodpovědní za propagaci inscenace ve svých domovských státech. Tato zodpovědnost se týká také mediálních aktivit a styků s veřejností.

V případě logistiky je situace založena na faktu, že v současném světě nemají všechny státy mezi sebou uzavřenou dohodu o bezvízovém styku, tedy mezi některými

státy nemůže docházet k volnému transferu osob. Jako příklad můžeme použít případ ČR a Ruska. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2018)

V základu je každý aktér zodpovědný za vyřízení administrativních požadavků pro udělení vízového povolení. Vzhledem však k administrativní náročnosti v případě udělení některých víz a pracovních povolení lze očekávat, že si situace bude žádat zapojení aktérů z cílové země. Důvodem je, že bývají lépe informováni o požadavcích správních systémů svého státu. V případě některých států je spolupráce aktérů z cílových zemí výslovně potřebná. Tímto příkladem může být Velké Británie. Zde je pro udělení pracovního víza vyžadována listina *Certificate of Sponsorship*, certifikát sponzorství od spolupracujících aktérů z Británie. (Gov.uk, 2018) Absolvování potřebných úkonů pro získání tohoto certifikátu je považováno za časově a finančně náročné, tedy by tento proces měl být zohledněn v harmonogramu. Těmto požadavkům je vhodné věnovat pozornost během fáze výzkumu.

Záležitosti a otázky spojené s ubytováním, stravováním a dopravou aktérů ke zkušebním prostorům (či prostorům dedikovaných tvorbě), stejně jako poskytnutí základního technického zázemí jsou v odpovědnosti aktérů hostitelské země.

1.2.9. Smlouvy PMK

V divadelní praxi existují možnosti spolupráce, které jsou stvrzeny pouze ústní dohodou. V případě PMK je však důležité přistoupit k písemné smlouvě, která má svou oporu v legislativě státu minimálně jednoho z aktérů. Smlouva se stává zakládající listinou PMK, která nastavuje pravidla a obsah průběhu PMK.

Častou praxí větších institucí, které mají již zkušenosti s PMK, je vytvoření vzorové formy smlouvy, která je následně upravována dle nových PMK. Další častou praxí, ke které dochází například v případě angažování většího množství zprostředkovatelů, je vytvoření separátních smluv s jednotlivými zprostředkovateli, kteří také uzavírají separátní smlouvy s každým divadlem, ve kterém je plánována realizace představení inscenace projektu. V případě vyslovení nesouhlasu či odmítnutí některého z aspektů smlouvy je potřeba přistoupit k jednání a snažit se upravit problémové části (či je dostatečně vysvětlit), aby mohla být smlouva finalizována, uzavřena a podepsána. Jazykem smluv PMK bývá z pravidla anglický jazyk. (Staines et al., 2011, s.30)

Kvalitní smlouva by měla ošetřit každý aspekt procesu s dostatečnou zřetelností. Dále by ve smlouvě mělo být zakotveno jasné vymezení rolí jednotlivých aktérů.

Smlouva by měla pokrýt také níže popsané body:

- Umožnění přístupu k veškerým prostorům, které budou zapojeny do tvůrčího procesu
- Produkční schůzky a porady
- Komunikační pravidla
- Technické požadavky a způsoby zajištění
- Termíny a místa premiér
- Finanční a materiální vklady aktérů

- Diety
- Vstupenky, cenová politika vstupenek, způsob prodeje, zprostředkovatel prodeje v jednotlivých lokacích
- Marketingový plán včetně provedení
- Rezidence a zájezdy během tvůrčího procesu.
- Práva a autorské poplatky
- Fiskální náležitosti, včetně otázek sazeb DPH v jednotlivých zemích a případné zadržování daně
- Sociální pojištění
- Víza a povolení k pracovní činnosti v hostících zemích
- Pojištění

V závislosti na velikosti PMK je případně nutné uzavřít více smluv. Tyto dodatečné smlouvy se věnují záležitostem, které jsou příliš rozsáhlé, aby byly zakotveny v základní smlouvě. Předmětem těchto smluv mohou být například:

- Proces zkoušení. Zvláště zahraniční umělci upřednostňují možnost smluvní opory uměleckého procesu, aby nebyla ohrožena jejich umělecká integrita
- Průběh premiérové sezóny
- Turné
- Přidružené aktivity rozvoje dovedností a schopností

Vzhledem ke komplexnosti smlouvy je doporučováno investovat do právnických služeb.

Česká praxe v oblasti koprodukčních smluv vyžaduje (Chloupek, Košut, & Srstka, 2014), aby koprodukční smlouvy obsahovaly níže zmíněné body:

- Vymezení výrobce díla. Výrobce díla zastává roli vedoucího partnera, viz kapitolu 1.2.7 *Role aktérů PMK*, s.12.
- Vymezení výkonné produkce
- Forma a míra finančního vyrovnání
- Určení vlastníka výpravy a jeho práv
- Režisér inscenace
- Výkonní umělci inscenace a jejich konkrétní obsazení
- Členové inscenačního týmu
- Autorská práva, jejich zajištění a plnění
- Otázka smluvního zajištění výkonných umělců
- Časové termíny a místa premiér
- Formy ukončení smlouvy

Harmonogram PMK je součástí příloh smlouvy. Mezi přílohy patří také celkový rozpočet PMK a plán propagace.

Formální a legislativní náležitosti koprodukční smlouvy v praxi českých divadel se řídí dle *Občanského zákoníku* č. 89/2012 Sb., konkrétně dle §1746 zákoníku. Koprodukční smlouva je příslušným paragrafem chápána jako smlouva *inominátní*⁸. Obsahem smlouvy jsou následující skutečnosti:

- Název smlouvy
- Jmenování zákona, dle kterého je smlouva uzavřena
- Identifikace smluvních stran
- Předmět smlouvy (první článek smlouvy)
- Účel smlouvy
- Vzájemné vyrovnání
- Povinnosti smluvních stran
- Závěrečná ustanovení
- Datum a místo uzavření smlouvy
- Podpisy smluvních stran

1.2.10. Vklady aktérů PMK

Pro úspěšné vyjednávání o vkladech aktérů je vhodné seznámit veškeré aktéry s rozpočtem projektu a s přihlédnutím ke skladbě rozpočtu a způsobu zapojení aktérů navrhnout systém podílnictví. Jedná se tedy o vytvoření vkladů pro projekt a dělbu nákladů. Například pokud část aktérů bude požadovat dodatečné semináře a workshopy pro rozvoj svých schopností, logicky se očekává, že pokryjí náklady těchto aktivit.

V mezinárodní praxi (Staines et al., 2011, s.31) PMK je cílem pokrýt vzniklé náklady pomocí vkladů jednotlivých aktérů do projektu. Náklady budou rozděleny mezi aktéry s přihlédnutím k jejich zdrojům. Jsou však možné případy, kdy je aktér schopen přispět pouze dodáním služeb jako je prostor pro zkoušení či poskytnutím personálu a distribučních cest.

Výše vkladů je často závislá na počtu představení inscenace, který je požadován každým aktérem, v jehož prostoru mají být představení realizována. V případě, že se v projektu angažuje vyšší počet neprezentujících aktérů, bývají vypočítány dvě odlišné sazby vkladů do projektu. Jedna sazba přísluší prezentujícím aktérům a druhá, která je ponížena o aspekt prezentace, přísluší neprezentujícím aktérům. Pokud nastane takováto situace, je vhodné pro zjednodušení navrhnout uzavření separátní smlouvy pro prezentující aktéry, v které bude vymezena jejich dodatečná součást vkladu. Možností je také smluvní rozdělení dle fází procesů, kdy jedna smlouva a vklady v ní zmíněné pokrývají tvůrčí proces projektu a druhá smlouva se svými finančními podmínkami ohledně podílnictví je věnována fázi představení výsledného díla.

Pokud má vedoucí aktér příliš velké pochyby o způsobu rozdělení vkladů, měl by svolat poradou za účasti všech aktérů, jejímž předmětem by byla diskuze o rozpočtu PMK. Svolání takové může být nutné také v případě, kdy dojde k neočekávaným situacím,

⁸ Bez zvláštní úpravy v rámci zákoníku, pozn.aut.

jejichž následky mohou změnit nároky na rozpočet, či mohou změnit obsah rozpočtu. V takových případech je důležité dodržování koprodukční smlouvy a domluvených pravidel.

Do tvorby a plánování rozpočtu PMK je nutné zapojit veškeré spolupracující aktéry, aby byly maximalizovány šance, že každý náklad projektu byl zvážen, promyšlen a aby byla posouzena nepostradatelnost konkrétního nákladu a případné možnosti jeho alternace.

Nepostradatelnost a možnosti alternace můžeme posuzovat například v případě logistiky osob. Pro přepravované osoby je s velkou pravděpodobností pohodlnější možnost zakoupení přepravních lístků, které umožňují flexibilní možnosti odjezdu či odletu. Pro produkci tato možnost představuje tvorbu časových rezerv, kdy nejsou s plánováním a zajišťováním dalších procesů odkázáni na jediný termín. Tyto lístky však bývají dražší než lístky s fixním datem. Pokud se jedná o přesun početnějšího souboru, můžeme pozorovat silný nárůst alternativních nákladů. Podobná situace nastává u návrhu uspořádání oslavného večírku při příležitosti premiéry. Tyto možnosti nepředstavují nutné náklady, mohou být vyřazeny, je však potřeba, aby před jejich vyřazením došlo k debatě aktérů a vzájemné shodě.

Systém rozdělení vkladů aktérů plní také další funkci, a to v případě, že koprodukce vznikla se záměrem tvorby ziskového komerčního projektu. Rozdělení zisku bude provedeno podílem dle vkladů, které jednotliví aktéři vložili do projektu. Systém rozdělení vkladů aktérů není pouze výchozím systémem pro dělbu nákladů, ale také pro dělbu zisku. Zisky však nebývají příliš velké, slouží primárně jako způsob pobídky pro spolupracující aktéry, aby byli ochotni přispívat do projektu a propagovat ho skrze své marketingové a distributorské sítě. Projekty orientované na generování zisku se ve sféře divadelních mezinárodních koprodukcí vyskytují převážně v oblasti muzikálového divadla. V oblasti činoherního divadla jsou zatím spíše výjimkou. (Staines et al., 2011, s.33)

Pokud byl zisk generován projektem mezinárodní koprodukce, který tvořili aktéři z institucí příspěvkového charakteru, dochází sice k dělbě zisku mezi jednotlivé aktéry, ti však zisk recyklují ve svých organizacích formou reinvestice do organizace samotné či dané finance převedou svému zřizovateli. (Nováková, 2010)

1.2.11. Komunikace v PMK

Plynná a srozumitelná komunikace, které je bráněno minimálním množstvím bariér, je jednou z podmínek pro úspěšnou realizaci projektu. (Doležal, 2016, s.195) Pro splnění této podmínky je potřeba nastavit přesná a srozumitelná pravidla komunikace. Například jakým způsobem, v jakých intervalech a s jakou komunikační náplní bude komunikace probíhat. Zároveň je vhodné vytvořit systém sankcí pro případy porušení pravidel. Je možné také přistoupit k vytvoření komunikační platformy věnované přímo projektu. V prostředí malých soukromých projektů touto platformou bývá například vytvoření uzavřené skupiny na sociální síti, jako je například *Facebook*, či komunikace

skrze společné sdílené dokumenty za pomoci aplikací podporující sdílení, jako je například *Google Documents*.

Na základě výsledků svého výzkumu v prostředí mezinárodních koprodukcí doporučují Staines, Travers a Chung soustředit svou pozornost na následující záležitosti:

- **Častá komunikace** - Díky časté komunikaci je jednodušší si udržet přehled o stavu projektu, ale také o kvalitě nastavení kontrolních a řídicích procesů. Při časté komunikaci dochází k minimalizování rizik projektu, které je možné řešit ještě před momentem, kdy se mohou plně manifestovat.
- **Vyvarování se osobních a stereotypních domněnek** - V PMK spolu spolupracují aktéři odlišných kultur. Tyto kultury mají také odlišné automatismy v oblastech sociálního a profesního chování. Tyto rozdíly plodí také odlišná očekávání a zároveň stereotypní domněnky o chování ostatních. V takovém případě je doporučováno zachovat otevřený přístup a vyvarovat se posuzování ostatních dle svých měřítek.
- **Naplánování pravidelných schůzek** - I když je v současné době díky rozvoji komunikačních aplikací možné komunikovat bez osobního kontaktu, je přesto doporučováno naplánovat pravidelné schůzky. Ať už z důvodu udržení osobních vazeb, tak z důvodu, že k nejrychlejším a nejefektivnějším řešení případných komplikací dochází díky osobním schůzkám.
- **Jazykové bariéry** - Pokud jazykové bariéry znemožňují plynulou a srozumitelnou komunikaci, je vhodné využít služeb tlumočnicka. Služby tlumočnicka mohou být užitečné i v případě, kdy nejsou jazykové bariéry tolik citelné. Důvodem je jev, kdy lidé nemusí komunikovat v cizím jazyce s tak pevnou sebedůvěrou jako v případě svého mateřského jazyka.
- **Kulturní rozdíly** - Kulturní rozdíly se projevují i ve způsobu komunikace. Díky tomu může aktér chybně vnímat komunikaci jiného aktéra, či dokonce může zasáhnout do oblastí, která jsou v kultuře druhého aktéra tabuizována. Evropská přímost může být následně asijskými aktéry vnímána jako nedočkavost a neslušnost. Severská upřímnost a bezskrupulóznost může být aktéry z jižních zemí Evropy vnímána jako necitlivá a útočná forma komunikace.
- **Vnímání geografických rozdílů**. Rozdíly v časových pásmech díky odlišné geografické poloze aktérů mohou představovat citelnou překážku v komunikaci během projektu.

1.2.12. Rizika PMK

Jako u většiny projektů existují rizika, která můžeme identifikovat například za pomoci SWOT analýzy (Kotler & Keller, 2007, s.90), či studie proveditelnosti. (Doležal, 2016, s.99) Díky vyššímu počtu proměnných v případě PMK, než je například u projektů tuzemské koprodukce, lze očekávat obdobně také zvýšený počet možných rizik. Všichni

aktéři projektu by měli být konfrontováni s těmito riziky a dostatečně informováni o pravděpodobnosti jejich manifestace. Následně může být přistoupeno k diskuzi, díky které může projektový tým vytvořit možnosti, jak manifestaci rizik předcházet, či případně minimalizovat jejich následné efekty. Projektové týmy by měly věnovat dostatek času těmto rizikům. (Staines et al., 2011, s.35)

- **Rizika spojená s umělci** – Výsledná inscenace nemusí být kvalitní, či svým zpracováním nemusí vzbudit zájem diváků.
Během tvorby inscenace mohou také vyplynout požadavky (například technické a scénografické), které nebyly známy během plánování. Díky tomu může dojít k zvýšení produkčních nákladů, v horších případech k volbě jiného prostoru produkce, či dokonce zrušení projektu.
Může také dojít k interpersonálním a profesním neshodám mezi umělci, či mezi umělci a organizátory. Pravděpodobnost tohoto rizika se zvyšuje, pokud zúčastnění nemají zkušenost s dřívější vzájemnou spoluprací.
- **Mezikulturní rizika** – Například rozdílný přístup k práci, k interpersonálním otázkám (např. způsob omluv), k tradicím, či ke genderovým otázkám.
Rozdíly se také mohou projevit také v jiném přístupu vnímání času, které může způsobit nedodržování přesných termínů, a tedy k následným komplikacím. Mohou se také objevit překážky způsobené praktikováním náboženství.
- **Finanční rizika** – Tato rizika vznikají často díky opomenutí některého z aspektů při plánování. Takovým aspektem bývá například potřeba osobních schůzek, díky kterým vznikají náklady v podobě ceny transportních služeb, či poškození technického vybavení a nutnost jeho opravy.
Největší finanční rizika však představují situace neudělení podpory z programů spolufinancování z veřejných zdrojů. Neudělení takovéto podpory představuje kritické ohrožení životaschopnosti celého projektu. Podobnou situaci může představovat také výpadek soukromého sponzora, který přislíbil velkou finanční částku jako sponzorský dar projektu, či odstoupení jednoho z přispívajících aktérů projektu koprodukcí.
Možným finančním rizikem je také situace, kdy žadateli je sice přislíbena podpora z programu spolufinancování z veřejných zdrojů, ale obdržení přislíbeného finančního obnosu má být realizováno až během pozdějších či konečných fází projektu. Pro minimalizování dopadů takovéto a jiných neočekávaných situací je důležité udržovat kladné cash flow. Tomu lze napomoci rozdělením vkladní povinnosti aktérů na splátky.

1.3. Rezidence umělců

European Agenda for Culture (EAC), která je vytvořena pracovní skupinou expertů Evropské komise, definuje termín rezidence následovně: „**Rezidence umělců poskytují umělcům a dalším kreativním profesionálům čas, prostor a zdroje pro práci, ať už individuálně či kolektivně, v oblastech jejich praxe, které zhodnocují zvýšenou reflexi nebo soustředění.**“ (EAC, 2014, s.9)

Pro realizaci inscenačních projektů potřebuje umělec kromě finančního zajištění také odpovídající místo a čas pro tvůrčí proces. Ne každý umělec či soubor disponují vhodným prostorem.

Pro zajištění těchto potřeb byl vytvořen druh koprodukce, při kterém jedna ze zúčastněných stran PMK poskytne své prostory umělcům, kteří jsou u zprostředkující strany v rezidenci. Poskytnutí těchto prostor bývá finančně vyčísleno v závislosti na délce času využívání, na velikosti využívaných prostor, množství a úrovni technického vybavení a využití personálu.

Rezidence mohou poskytovat umělcům různé výhody. Například mohou být rezidence způsobem vzdálení se od svých každodenních povinností. Díky vytvoření odstupu se mohou umělci plně věnovat své práci. Toto však nemusí platit v případě, kdy je domácí prostředí zdrojem inspirace umělce.

Další výhodou je možnost déle trvajících terénních výzkumů, které může umělci poskytnout podstatné poznatky. Je zde možnost navázání nových profesních kontaktů, obecně a vstupu na nové trhy.

Rezidence zajistí hostovaným umělcům tyto možnosti (Cools, 2007, s.6):

- Dostupnost prostoru
- Možnost prostor personalizovat pro tvůrčí potřeby
- Absence nutnosti dělit se o tento prostor s dalšími umělci
- Možnost vytvořit soukromou atmosféru
- Technickou vybavenost
- Hostinné ubytování

Absence nutnosti dělit se o prostor, může však pro poskytovatele představovat komplikaci. V případě této možnosti nemohou ve svých prostorech zkoušet jiné inscenace a nemohou pronajmout své prostory jiným souborům. To může představovat komplikace jak pro harmonogram jiných inscenací, tak pro otázku provozních výnosů.

Pokud umělec nemá ponětí o protistraně, která by mohla poskytovat umělecké rezidence, je vhodné využít možností sítě *Resartis*, světové sítě uměleckých rezidencí. (Resartis, 2018)

V oblasti rezidencí přibývá tematických rezidencí, v rámci kterých rezidenti s dalšími umělci, kreativci, ale také vědci, profesionály z jiných oborů, či reprezentanty konkrétních komunit spolupracují na projektu s přesně definovaným tématem. Poskytovatelé rezidencí mohou požadovat výstup pobytu umělce. Tímto výstupem může být umělecké dílo (např. inscenace), představení, či workshop.

Umělci, kteří využívají rezidenčních programů, mohou hostujícím komunitám zprostředkovávat možnost kulturní výměny. Zároveň má umělec možnost hlouběji poznat kulturu dané země. Výsledek tohoto programu může mít silnější efekt díky delšímu časovému trvání. Nemusí tedy jít o nárazovou záležitost jako v případě festivalů.

Programy rezidencí jsou v souladu s *Evropskou agendou pro kulturu* a se strategickým plánem vývoje Evropské unie známé pod názvem *Evropa 2020* (Evropská komise, 2011, s.3)

Doba trvání rezidencí může být 6 až 12 měsíců. Nejčastější dobou trvání jsou 3 měsíce, což reflektuje situaci, kdy většina víz nepovoluje dobu delší než 3 měsíce pro krátkodobé pobyty. (EAC, 2014, s.15)

Rezidence se dělí dle způsobu fungování na typy (EAC, 2014, s.17):

- **Klasické rezidence** – Tyto samostatné rezidence disponují silnou mezinárodní profesní reputací. Soustředí se na rozvoj práce a schopností reziduujících umělců. Pořádají doplňkové události ve formě přednášek či workshopů, které se týkají probíhající práce v rezidenci.
- **Rezidence zřízené kulturní institucí** – Jsou zřízeny v rámci existující instituce. Díky tomuto propojení mohou umělci využít podpory institucí.⁹ Produkce výsledného díla bývá často u tohoto typu rezidence podmínkou pro udělení rezidence.
- **Rezidence založené na výzkumu** – Smyslem existence těchto rezidencí je získání zkušeností a poznatků z daného prostředí. V rámci tohoto programu se umělci také soustředí na vytvoření alternativních řešení jak uměleckých záležitostí, tak záležitostí z jiných oborů, s kterými jsou konfrontováni během průběhu výzkumu.
- **Tematické rezidence** – Pozvaní umělci jsou vyzváni k vytvoření řešení existující společenské situace (například rozdílné vnímání odlišných kultur v různých lokalitách Evropy). Od předešlého typu je odlišuje skutečnost, že v případě tohoto typu je téma již určeno. Mohou také vznikat s cílem vytvořit umělecká díla pro připomenutí a oslavu významné události.
- **Rezidence zaměřené na tvůrčí proces** – Cílem této rezidence není primárně tvorba nového díla či konkrétního výstupu. Tento typ je zaměřen na samotný proces vzájemné výměny zkušeností, poznatků a na proces společné tvorby.
- **Rezidence s interdisciplinární účastí** – Tohoto druhu rezidence se účastní umělci z rozdílných uměleckých disciplín a forem, kteří se snaží společně vytvořit díla, v kterých budou reprezentovány všechny zapojené umělecké disciplíny a formy. Tento typ rezidence dává umělcům možnost poznat více techniku a způsob tvorby jiných uměleckých forem.

⁹ Umělecké vedení, propagaci či využití distribučních kanálů instituce

Co se týče měst, v kterých sídlí poskytovatelé a správci těchto rezidenčních programů, stoupá počet těch, jejichž municipální správa získala zájem stát se aktivními partnery těchto poskytovatelů. (EAC, 2014, s.30) Základním argumentem pro vytvoření zájmu politiků je rozpoznání pozitivních externalit, které jsou rezidence schopné tvořit:

- Rozvoj úrovně kultury a umění daného města. Zvýšení této úrovně má možnost zvýšit kulturní nabídku daného města a posílit zájem o toto město z hlediska turismu.
- Zvýšení úrovně zapojení městské komunity. Pokud je tématem rezidence komunita a její sociální otázky, mohou rezidence tvořit kreativní řešení a omezit sociálně patologické jevy komunity.
- Možnost regenerace a gentrifikace. Pokud rezidence sídlí ve vyloučené lokalitě, mohou díky své činnosti iniciovat vznik či přesun dalších podniků do lokality, které mohou vést k regeneraci prostředí.
- Posílení vlastní image města. Díky rezidencím může vzniknout mezikulturní dialog, který může vést k otevřenějšímu a tolerantnímu přístupu celého města. Tento přístup je jednou z podmínek, aby město přilákalo movité členy kreativní třídy. (Florida, 2002, s.79)

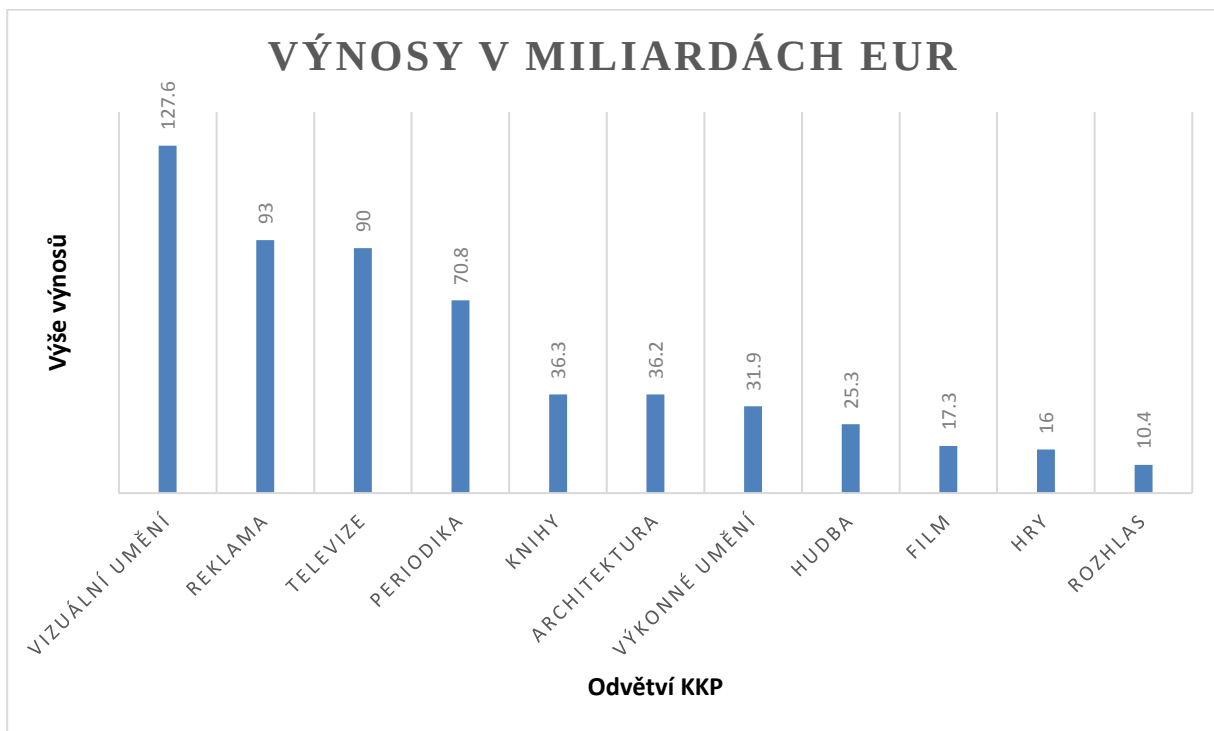
Programy rezidencí umělců tedy nemusí sloužit pouze k rozvoji umělců, mohou přispět k rozvoji měst.

1.4. Evropská unie, výkonné umění a přeshraniční spolupráce

Obecnou populací nebývá kultura identifikována jako odvětví, které přispívá k rozvoji národních ekonomik. Dle dat *Eurostatu* a analýzy konzultantské společnosti *Ernst & Young* je evropská situace v oblasti kulturních a kreativních průmyslů¹⁰ jiná.

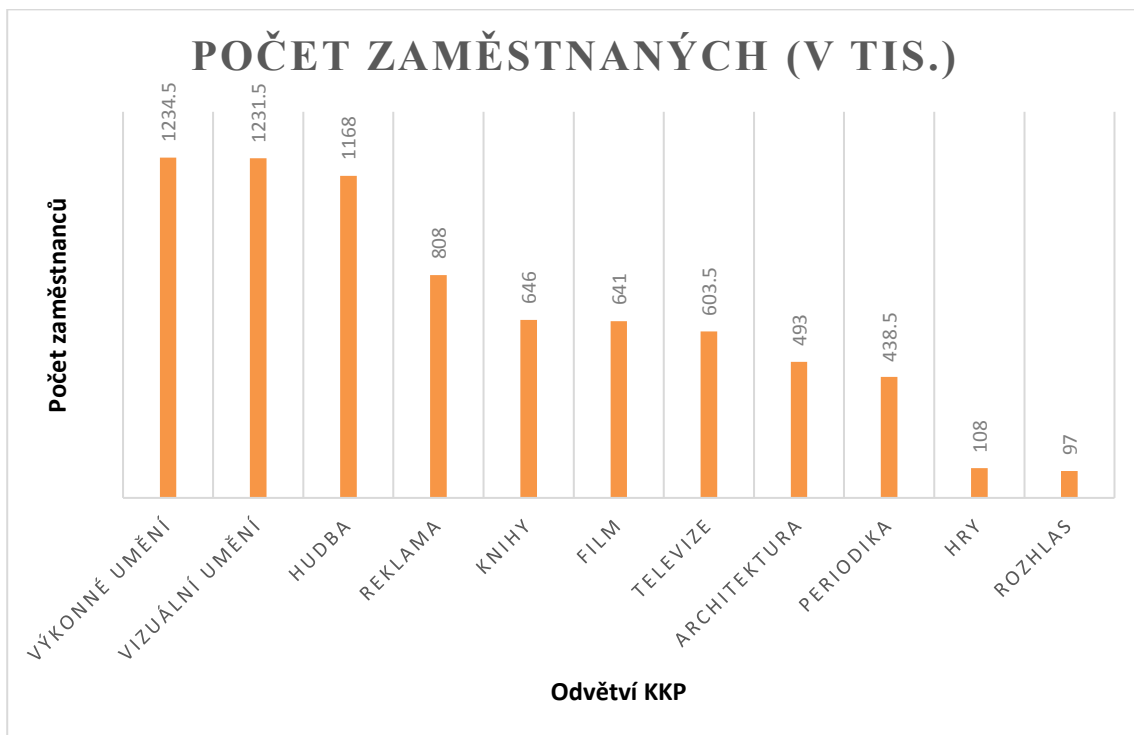
Během roku 2012 vyprodukovaly KKP v rámci států EU příjmy v hodnotě 535.9 miliard EUR. (EY, 2014, s.10) Díky tomu se podíleli na evropském HDP podílem 4,2 %.

¹⁰ Dále jako KKP



Graf 1, Výnosy kulturních a kreativních průmyslů v miliardách EUR, zdroj: (EY, 2014)

Kulturní a kreativní průmysly zaměstnávaly více jak 7 milionů občanů EU, což je více jak 3,3 % ekonomicky aktivní populace unie. Na celkové zaměstnanosti se tedy podílely více jak dvojnásobným množstvím než automobilový průmysl, který zaměstnává 3 miliony zaměstnanců. (EY, 2014, s.13)



Graf 2, Počet zaměstnaných v kulturních a kreativních průmyslech (v tis.), zdroj: (EY, 2014)

V závislosti na sledování vývoje zaměstnanosti KKP během let poslední ekonomické krize (2008-2012), se dá usuzovat, že jsou odolné vůči výkyvům národních ekonomik.

Během krize klesala celková zaměstnanost v EU o 0,7 % ročně, zatímco zaměstnanost v KKP rostla ročně o 0,7 %. (EY, 2014, s.16)

V případě výkonného umění, níže je uvedena jeho struktura obratu a zaměstnanosti:

Obrat výkonného umění	
Zdroj	mil.EUR
Neziskový sektor	14.726
Aktivity výkonného umění	10.014
Výnosy scén	4.712
Ziskový sektor	17.153
Aktivity výkonného umění	11.64
Výnosy scén	5.489
Celkem	31.879

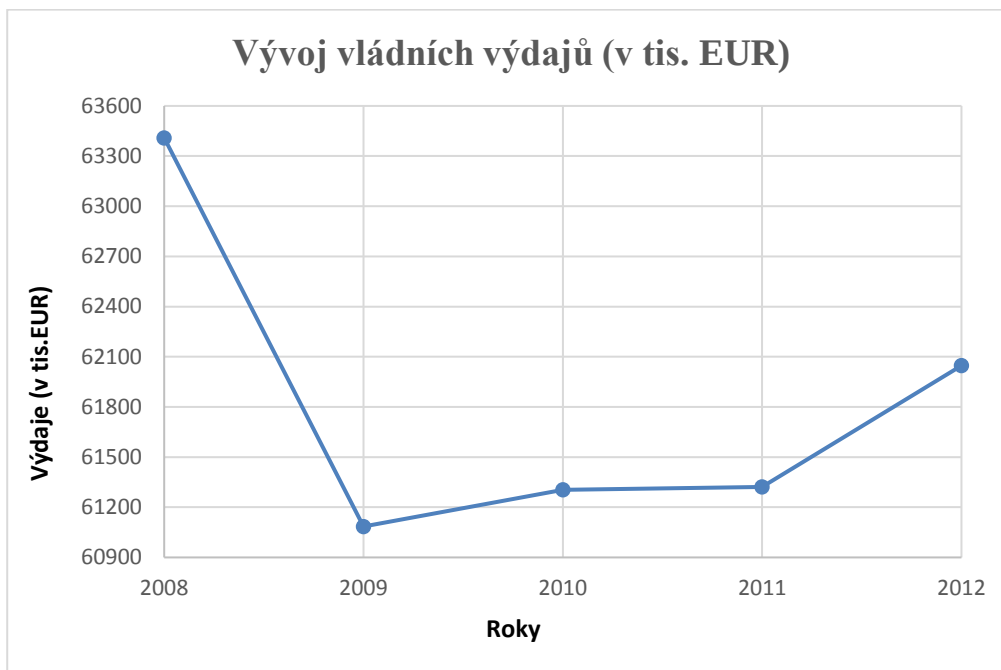
Tabulka 1, Obrat výkonného umění, zdroj: (EY, 2014)

Zaměstnanost	
Pracovní pozice	Počet pracovníků
Neziskový sektor	271 554
Tvorba a produkce	213 122
Podpůrné activity	40 247
Aktivity scén	18 185
Ziskový sektor	962 783
Tvorba a produkce	755 613
Podpůrné activity	142 694
Aktivity scén	64 476
Celkem	1 234 338

Tabulka 2, Zaměstnanost výkonného umění, zdroj: (EY, 2014)

Výkonné umění je největší zaměstnavatel v rámci KKP. Z tohoto celku 78 % jsou tvůrci a interpreti, 15 % jsou techničtí pracovníci a pouze 7 % zastává vedoucí a podpůrné pozice.

Odolnost v míře zaměstnanosti těchto průmyslů by se dala odůvodňovat finanční podporou z veřejných zdrojů. Ve sledovaném období však docházelo k protichůdnému pohybu. Mezi roky 2008 až 2012 došlo k poklesu vládních výdajů o 2 %. (EY, 2014, s.25)



Graf 3, vývoj vládních výdajů zemí EU na oblast kulturních a kreativních průmyslů, zdroj: Autor

Z hlediska výdajů EU je 2,5 % (8,7 miliard EUR) celkových investic určeno pro rozvoj regionů věnována na podporu přeshraniční spolupráce. (INTERACT, 2013, s.3) Během období let 2007 až 2013 přeshraničně spolupracující regiony věnovaly 11 % z této části pro rozvoj kulturních a kreativních projektů. Důvodem pro toto rozhodnutí bylo, že tyto regiony považují dané za klíčové pro rozvoj. Tyto projekty přispívají způsobem:

- Kulturní projekty dávají podněty ke vzniku nových podniků a služeb
- Tyto projekty většinou disponují byznys modely, které mají malý dopad na životní prostředí
- Možnost intenzivního rozvoje

Přeshraniční spolupráce a její projekty mají schopnost tvořit také tyto přidané hodnoty (AEBR, 2011, s.11):

- **Evropská** – Tedy hodnota pro vzájemnou lidskou koexistenci na světě.
- **Politická** – Pozitivní pro existenci EU. Rozvoj integrace, vzájemného porozumění, zvýšená ekonomická a sociální kooperace, případně. Také možnost posílení identity regionů viditelnosti v kontextu EU. (Perrin, 2010, s.86)
- **Instituční** – Vzniká díky aktivnímu zapojení institucí státní a veřejné správy. Možnost dlouhodobé spolupráce mezi institucemi spolupracujících regionů.
- **Socio-ekonomická** – Větší vzájemné otevření pracovních trhů, či spolupráce ve vzdělávání.

- **Socio-kulturní** – Možnost vzájemného vzdělávání v oblasti kulturní a jazykové. Může také vést k rozvoji spolupráce a úrovně kvality kulturních institucí.

AEBR upozorňuje na roli kulturní přeshraniční spolupráce prohlášením „(...) kulturní přeshraniční spolupráce se stává stabilním elementem regionálního rozvoje. Pouze za přítomnosti socio-kulturní spolupráce může vzniknout fungující přeshraniční prostor pro byznys, obchod a služby.“ (AEBR, 2011, s.13)

1.5. Programy spolufinancování z veřejných zdrojů

Možnosti spolufinancování z veřejných zdrojů představuje pro nemálo PMK zdroje důležité pro realizaci projektu. Níže jsou uvedeny nejvýznamnější programy:

1.5.1. Kreativní Evropa

Kreativní Evropa (2014-2020) je rámcový program, který je součástí dílčího programu Kultura podřízeného EACEA 29/2015: Podpora projektů evropské spolupráce. Rozpočet programu pro období let 2014 až 2020 je 457,8 milionů EUR, kdy například na rok 2016 bylo vyčleněno 35 milionů EUR.

Prioritami dílčího programu jsou (Evropská komise, 2015, s.4):

- **A. Podpora nadnárodní mobility umělců a uměleckých pracovníků** – Cíleno je na rozvoj schopností umělců, aby se mohli začlenit do mezinárodní spolupráce v zemích EU.
- **B. Podpora budování publika** – Cíleno je na poskytnutí pomoci umělcům oslovit nové divácké skupiny. Podpora je zaměřena také na rozvoj nových možností komunikace s publikem.
- **C1-C3.¹¹ Podpora inovativních přístupů k tvorbě** – Cíleno je například na rozvoj nových obchodních, manažerských a marketingových modelů v umění a umožnění začlenění sílicí digitalizace.

V rámci priority C jsou preferovány projekty, které mají buď vzdělávací potenciál pro umělce a umělecké pracovníky, či které se zaměřují na posílení dialogu mezi odlišnými kulturami, či se snaží oslabit diskriminační překážky. Žadatel o podporu si může vybrat maximálně 3 priority, na které se jeho projekt hodlá soustředit, seřadí je dle významu a přiloží strategii a podrobný popis způsobu jejich realizace.

Žadatelé mohou být pouze právnické osoby¹², které sídlí v státu EU, v kandidátském státu, který využívá předvstupní strategie, v státě, který je členem Evropského hospodářského prostoru, ve Švýcarské konfederaci, či ve státě, který je zahrnut v evropské politice sousedství.

¹¹ C1 digitalizace, C2 nové obchodní modely, C3 vzdělávání a odborná příprava

¹² Dále jako PO

Žadající PO musí být činným kulturním subjektem a být právně subjektivní minimálně 2 roky. Žadající PO bude vyloučena ze schvalovacího procesu, pokud vyhlásila bankrot, je (či její reprezentanti) právně stíhaná, má dluh vůči systému sociálního pojištění, či vyhlásila úpadek.

Upřednostňovány jsou neziskové projekty. Podpora nebude poskytnuta projektům, které obsahují materiál rasistický, pornografický, či propagující násilí. Projekty zaměřené čistě na audiovizuální tvorbu nebudou podpořeny.

Projekty musí mít vedoucího partnera, který přebírá zodpovědnost za celý projekt.

Žadající PO musí disponovat dostatečnou provozní a finanční kapacitou. Jako provozní kapacita je myšlena kvalifikační způsobilost pro řádné dokončení projektu. Pod finanční kapacitou je myšleno disponování zdroji, díky kterým jsou schopni finančně zajistit činnost své osoby a projektu.

Pokud PO žádá o poskytnutí částky vyšší než 60 tisíc EUR, musí k žádosti přiložit také doplňující dokumenty. V případě, že žádá o částku vyšší než 749 999 EUR, je žadající PO povinna přiložit zprávu o provedení externího auditu za poslední dvě dostupná účetní období. Audit musí být proveden schváleným externím auditorem.

Projekty bývají rozdělené do dvou kategorií. (Evropská komise, 2015, s.6)

1. **Projekty spolupráce menšího rozsahu** – Tyto projekty vznikají spoluprací minimálně tří aktérů ze tří států. Maximální podpora je 200 tisíc EUR. Maximální míra spolufinancování je 60 % způsobilého rozpočtu projektu.
2. **Projekty spolupráce většího rozsahu** – Na těchto projektech se musí podílet minimálně šest aktérů z šesti států, které jsou účastny programu Kreativní Evropa. Maximální podpora činí 2 miliony EUR. Maximální míra spolufinancování je 50 % způsobilého rozpočtu projektu.

Maximální doba trvání projektu je 48 měsíců. Projekty musí být založeny smlouvou.

Projekty jsou posuzovány dle čtyř kritérií:

1. **Relevantnost** – Schopnost projektu přispět k profesionalizaci odvětví, k schopnosti mezinárodní kooperace, k rozvoji publika a k posílení mobility umělců. Maximum je 30 kvalitativních bodů.
2. **Kvalita obsahu a aktivit** – Hodnocení způsobu realizace projektu, kvalita výstupů. Přihlíženo je také ke zkušenostem odpovědných pracovníků. Maximum je 30 kvalitativních bodů.
3. **Komunikace a šíření** – Hodnotí se plánovaný způsob sdělování informací o projektu. Maximum je 20 kvalitativních bodů.
4. **Kvalita partnerství** – Hodnotí se koordinace procesů a schopnost zajistit udržitelnost projektu. Maximum je 20 kvalitativních bodů.

Harmonogram aplikačního procesu programu Kreativní Evropa					
Vydání výzvy	Termín pro podání žádostí	Hodnotící období	Informování žadatelů	Podpis grantové smlouvy	Zahájení projektu
Červenec	První čtvrtek října, 12:00 bruselského času	6 měsíců	Březen	Duben	Květen až prosinec

Tabulka 3, Harmonogram aplikačního procesu programu Kreativní Evropa, zdroj: (Evropská komise, 2015)

1.5.2. Mezinárodní visegrádský fond

Fond byl zřízen 9. června 2000 následujícími státy: ČR, Maďarskem, Polskem a Slovenskem, tedy zeměmi V4

„Fond má přispívat k rozvíjení užší spolupráce mezi členskými státy a posilovat vzájemné vazby v oblasti kultury, vědy a výzkumu, vzdělávání, výměn mládeže, turismu a přeshraniční spolupráce. Rozpočet fondu tvoří stejně vysoké finanční příspěvky, které do něj každoročně vkládají všechny čtyři členské země.“ (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2018)

O podporu mohou žádat PO, které sídlí v zemích V4. Upřednostňovány jsou nevládní neziskové organizace, školy, vědecké organizace a organizace lokální samosprávy.

O podporu může žádat projekt, v kterém jsou zapojeni minimálně tři aktéři z tří států V4. Upřednostňovány jsou projekty, které zahrnují spolupráci všech států V4. Výjimkou mohou být projekty přeshraniční spolupráce. V takovém případě se mohou na projektu podílet pouze dva aktéři, podmínkou ale je, že z projektu budou přímo profitovat konkrétní hraniční regiony zemí fondu.

Žadatel může během jedné výzvy žádat o podporu pouze pro dva projekty spolupráce. Během roku bývají tři příležitosti pro podání žádosti. Termíny uzavření podávání žádostí jsou první den měsíce února, června a října. Maximální doba trvání grantu je 18 měsíců.

Modus operandi fondu je spolupodílení se na vzniklých nákladech, kdy jsou zpětně propláceny, a to ve třech vlnách. Toto je možné provést pouze u způsobilých nákladů. (Visegrad Fund, 2018, s.23) Maximální míra spolupodílení se na financování je 80 % celkových nákladů projektu. Způsobilé náklady jsou (Visegrad Fund, 2018, s.23)

- **Tisk a publikace** – nevztahuje se na tisk grantové smlouvy, vizitek
- **Nájemné a s ním spojené technické služby** – nevztahuje se na nájemné kanceláří
- **Honoráře expertů, umělců a autorů** – nevztahuje se na honoráře za korektury, účetnictví, projektový management, koordinaci či komunikaci
- **Ubytování a diety** – nevztahuje se na kapesné

- **Doprava a doručování** – nevztahuje se na poštovní poplatky
- **Překladačské honoráře** – nevztahuje se na překlad dokumentů grantu
- **Ceny a ocenění** – nevztahuje se na stipendia
- **Kancelářské potřeby** – nevztahuje se na nákup počítačů, čistících prostředků, kávy a pochutin
- **Propagace** – nevztahuje se na tisk brožur a knih (tyto je potřeba uplatnit v první kategorii)
- **Autorská práva a poplatky** – nevztahuje se na konferenční poplatky
- **Režijní náklady**

Pokud projekt žádá o finanční částku vyšší než 10 tisíc EUR, je povinen provést externí audit projektu. Audit musí být zpracován v anglickém jazyce.

Žadající projekty jsou posuzovány podle následujících kritérií. (Visegrad Fund, 2018, s.9)

1. **Relevantnost projektu** – Fond posuzuje shodu mezi záměry žadajícího projektu a prioritami fondu.
2. **Důležitost pro visegrad** – Možnost tvorby přidané regionální hodnoty.
3. **Kvalita a dopad** – Potenciál tvorby dopadu a relevantnost pro region.
4. **Transparentnost a přesnost** – Za výše nákladů odpovídá hodnotě výsledků.
5. **Zkušenosti a mise** – Posuzuje portfolia žadatelů a míru jejich zkušeností. Sleduje korelaci mezi misí žadatelů a cíli projektu.

Program visehrádského fondu **Rezidence výkonného umění** podporuje inovace v oblasti výkonného umění.

V případě tohoto programu mohou žádat o jeho podporu jak jednotliví umělci, tak soubory, pokud jsou občany států V4 a dosáhli věku 18 let. V případě souboru musí být všichni členové občany jednoho státu. Místo realizace samotné rezidence musí být v jiném státě.

Žadatel může žádat o podporu pouze jednou ročně. Podpora rezidencí jednotlivců je 1 500 EUR pro hostitelskou instituci a 2 500 EUR pro umělce. V případě rezidencí souborů je podpora 2 500 EUR pro hostitelskou instituci a 5 500 EUR pro soubor. Délka podpory jsou tři měsíce. (Mezinárodní visehradsky fond, 2018)

Harmonogram aplikačního procesu programu rezidencí MVF				
Vyhlášení výzvy	Uzávěrka žádostí	Období hodnocení	Oznámení výsledků	Začátek rezidence
15.ledna	15.února	50 dní	Duben	1.května až 1.října

Tabulka 4, Harmonogram aplikačního procesu programu rezidencí MVF, zdroj: (Visegrad Fund, 2018)

1.5.3. Norské fondy

„Prostřednictvím EHP a Norských fondů přispívají Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů v Evropském hospodářském prostoru a k posílení bilaterálních vztahů s 16 přijímajícími zeměmi ve střední, východní a jižní Evropě.“ (Ministerstvo kultury české republiky, 2018)

Pro potřeby ČR je zřízen program CZ06, jehož cíli je ochrana kulturního a přírodního dědictví a jejich zpřístupnění veřejnosti. *„Program CZ06 je vysoce relevantní pro Českou republiku a je plně v souladu s nejdůležitějšími národními strategiemi zaměřenými na kulturní dědictví a současné umění.“* (MKČR, 2017, s.3) Zprostředkovatelem programu v ČR je Ministerstvo finance a partnerem program je Ministerstvo kultury¹³, které je věcným gestorem programových oblastí a zodpovídá za nastavení a následné implementování programu CZ06.

Program je rozdělen na dvě oblasti. PO16 - *Zachování a revitalizace kulturního a přírodního dědictví*, dále PO17 - *Podpora rozmanitosti v kultuře a umění v rámci evropského kulturního dědictví*. Následující text je věnován oblasti PO17.

V rámci České republiky mohou žádat o podporu jak PO, tak FO¹⁴. (Norské fondy, 2014)

PO může být jak veřejná, soukromá komerční, či nevládní nezisková organizace. Podmínkou je zřízení v ČR, či působení v ČR.

Oprávněnou FO je zákonný rezident ČR.

Podmínkou je právní subjektivita delší než tři roky v relevantní oblasti. U nestátních subjektů se očekávají také výborné výsledky v umělecké tvorbě během minimálně posledních tří let.

Aktéry z dárcovských států mohou být PO i FO. Ostatní podmínky jsou pro ně shodné jako pro českou stranu.

Norské fondy spolufinancují projekty proplácením způsobilých výdajů formou zálohových, průběžných a konečných plateb. Maximální výše zálohy je 20 % částky uděleného grantu. Průběžné platby jsou vypláceny na základě způsobilých výdajů, které jsou uvedeny v monitorovacích zprávách projektu (tvořeny jednou za čtyři měsíce). Výdaj může být uznán jako způsobilý v případě, že byly (Norské fondy, 2014, s.5):

- **Uvedeny v rozpočtu**, který byl součástí projektové žádosti.
- **Účel výdaje byl nezbytný** pro realizaci projektu.
- **Výdej byl časově způsobilý**

V případě režijních výdajů, je možné přistoupit dvěma způsoby. Buď je mohou žadatelé stanovit na základě skutečných výdajů, či mohou využít paušální způsob ve výši až 20 % celkové hodnoty přímých způsobilých nákladů.

¹³ Dále jako MKČR

¹⁴ Fyzická osoba

Maximální výše podpory je 160 tisíc EUR. Maximální míra spolufinancování je 90 % celkových výdajů. Minimální doba běhu projektu jsou tři měsíce, maximální je jeden rok.

Hodnotícími kritérii jsou (Norské fondy, 2014, s.8):

1. **Schopnost a připravenost žadatele projekt realizovat** – Jsou hodnoceny zkušenosti realizačního týmu, dosavadní umělecká činnost a míra vyvolaného ohlasu. Bodové maximum je 15 bodů.
2. **Význam projektu** – Míra originality, inovace a kreativity projektu. Vhodnost navrhovaných činností v závislosti na příjemci. Bodové maximum je 30 bodů.
3. **Relevance projektu** – Zda projekt napomáhá k rozvoji vzájemné spolupráce mezi zúčastněnými státy a zda podporuje projevy menšinových skupin. Bodové maximum je 10 bodů.
4. **Struktura projektu, rizika a výstupy** – Srozumitelné strukturování projektu, definování odpovědností, způsobu řízení a kontroly. Jaká je výše vkladů aktérů z dárcovských států a jejich role. Kvalita navržení harmonogramu projektu. Vymezení měřítek úspěchu projektu a jejich cílových hodnot. Jasné definování rizik a návrhů opatření. Marketingový a komunikační plán projektu. Bodové maximum je 29 bodů.
5. **Hospodárnost a užitelnost projektu** – Kvalita a detailnost zpracování rozpočtu. Výše nákladů je přiměřená pro realizaci projektu. Navrhované aktivity mají potenciál trvalého přínosu. Bodové maximum je 16 bodů.

Harmonogram aplikačního procesu Norských fondů			
Vyhlášení výzvy	Uzávěrka žádostí	Vyhlášení	Zahájení projektu
Konec října	Počátek ledna	Březen	Duben

Tabulka 5, Harmonogram aplikačního procesu Norských fondů, zdroj: (Norské fondy, 2014)

2. Praktická část

2.1. Hypotéza a cíle diplomové práce

Východiskem pro praktickou část a výzkumnou činnost této práce jsou závěry výzkumu MgA. Kristýny Kamenické, které jsou uvedené v její diplomové práci na téma „Operní koprodukce jako projekt“ z roku 2015. Dle MgA. Kamenické je jednou z hlavních a výchozích motivací pro realizaci operní inscenace jako projektu koprodukce možnost dělby nákladů mezi spolupracující aktéry. Díky existenci této možnosti jsou operní divadla schopna například uvést operní díla, jejichž produkce je příliš nákladná na to, aby jejich inscenace byla realizována a financována jedinou operní institucí. PMK umožňují také díky možnosti dělby nákladů realizovat inscenace, které mohou být provedeny i samostatně, s nákladnější výpravou a více exkluzivním obsazením.

Pokud přistoupíme k situaci na základě analogického postupu, můžeme dojít k vytvoření hypotézy, že podobná motivace, tedy možnost dělby nákladů, může existovat

také u PMK v jiných divadelních oblastech, jako jsou například taneční, muzikálová či činoherní divadla.

Takovou hypotézu však můžeme označit za chybnou, případně za argumentační *faul*. Proces vystavění a určení takovéto hypotézy by pravděpodobně disponoval analytickou a kognitivní chybou, jelikož pouze přenáší jev existující v jednom prostředí (v prostředí operních PMK) do prostředí jiného (do prostředí činoherních PMK) bez identifikace a posouzení rozdílů, které upravují a formují tato odlišná prostředí.

Operní inscenace jako takové vyžadují pro své provedení více prvků než například činoherní inscenace. Těmito prvky jsou například orchestr, sbor, dirigent orchestru, baletní ansámbl, notový materiál, zvýšený počet dekorací a kostýmů, zvýšený počet jevištních, technických a uměleckých pracovníků, prostory pro realizaci sborových, sólistických a orchestrálních zkoušek apod. Tento zvýšený počet potřebných prvků úměrně zvyšuje finanční náročnost, tedy nákladnost, realizací operních inscenací.

Činoherní inscenace vyžadují pro své provedení nižší počet prvků. Jejich výprava nebývá tak rozsáhlá a finančně náročná jako v případě operních inscenací. Naopak od počátku 21. století stoupá počet činoherních inscenací s minimalistickou výpravou a obdobně sílí také obliba těchto inscenací v profesních a případně i v diváckých kruzích. Zjednodušeně řečeno, činoherní inscenace jsou obecně méně nákladné než inscenace operní. Díky těmto oborovým skutečnostem autor práce odmítá prvotní analogickou hypotézu o možné základní motivaci pro realizaci činoherních PMK, tedy že základní motivací je možnost dělby nákladů.

Autor práce však nevyvrací možnost, že základní motivace pro realizaci PMK v činohře může být ekonomického charakteru. Vzhledem k výše zmíněným poznatkům však autor neusuzuje, že tato motivace bude vznikat na základě možných nákladů PMK, nýbrž na základě možných výnosů. Pro obhajobu tohoto úsudku lze uvést několik argumentů vycházejících ze skutečnosti, například existence vyššího počtu soukromých činoherních divadel, než je tomu v případě operních divadel, která bývají většinou zřízena formou příspěvkové organizace (v ČR existuje 10 operních scén). U soukromých divadel lze předpokládat silnější motivaci pro generování vyšších výnosů a případného zisku již z důvodu právní formy existence jejich kulturní instituce.

Další argumenty vycházejí ze skutečnosti, že práce se soustředí na PMK. Díky rozvoji informačních a komunikačních technologií a posílení možností dostupnosti internetového připojení může mít potenciální zákazník kvalitnější přehled o možnostech a způsobech provedení činoherního divadla ve světě, kdy tento přehled může mít vliv na formování jeho individuální tuzemské poptávky v oblasti divadla. Pro tento argument, tedy formování poptávky díky ovlivnění potenciálního zákazníka, mluví také prohlubování evropské integrace, kdy je české obyvatelstvo častěji konfrontováno s jinými kulturami, následkem čehož se objevuje poptávka po statcích (tedy i kulturních statcích) s kosmopolitní tematikou či přesahem. Zmenšování jazykové bariéry díky rozvoji vyučování angličtiny na úrovních primárního, sekundárního a terciárního vzdělávání zpřístupňuje potenciálním zákazníkům také inscenace zahraničních autorů.

PMK v činoherním divadle tedy mohou být možností pro inovaci, která může uspokojit probíhající změny potřeb potenciálních zákazníků a nové transformace poptávky trhu. Pokud by došlo k tomuto uspokojení, mohou kulturní instituce získat novou možnost pro generaci výnosů a dosažení zisku.¹⁵

Výzkumnou hypotézou diplomové práce tedy je: **Hlavní motivací kulturních institucí pro vytvoření a realizaci PMK v činoherním divadle je tvorba zisku.**

Cíle diplomové práce, které bude autor naplňovat v dalších kapitolách, jsou tedy následující:

1. Provést výzkumné aktivity, díky kterým bude moci autor dojít k potvrzení či vyvrácení výše zmíněné hypotézy.
2. V případě vyvrácení hypotézy identifikovat případné další motivace pro tvorbu a realizaci projektů mezinárodní koprodukce v činoherním divadle.
3. Na základě provedeného výzkumu autor vytvoří model pro tvorbu PMK. Odůvodněním pro tvorbu modelu je jeho absence v české odborné literatuře.
4. Na základě provedeného výzkumu autor sumarizuje a popíše možné podněty pro zlepšení současného stavu v oblasti mezinárodních divadelních koprodukcí činoherního divadla v ČR. Odůvodněním pro tvorbu těchto podnětů je poskytnutí možné ideové základny pro příslušné koncepce tvořící a rozhodující orgány veřejné a státní správy a pro možné budoucí výzkumy.

2.2. Metodika výzkumu

PMK mohou být provedeny v rámci prakticky všech forem výkonného umění. Autor se rozhodl práci zaměřit na PMK v oblasti činoherního divadla v ČR.

Důvodem pro toto zaměření z hlediska forem je konkretizování a zúžení oblasti prováděného výzkumu, a tedy i samotné diplomové práce. Bez tohoto zaměření by byla oblast výzkumu příliš rozsáhlá, tedy by výzkum mohl vést k neuspokojivým a příliš roztržitým výsledkům, které by byly způsobené rozdílností mezi zahrnutými formami výkonného umění. Dalším důvodem pro toto konkretizování jsou profesní zkušenosti autora z oblasti produkce činoherního divadla, které získal díky zastávání pozice produkčního.

Lokalizování zaměření výzkumu je zdůvodněno místem pobytu a státní příslušností autora. Dalšími důvody je dostupnost dat a zkoumaných příkladů, tedy i proveditelnost samotného výzkumu. Poslední důvod pro toto lokalizování je částečně shodný s třetím bodem cílů práce, tedy absence obdobného výzkumu PMK činoherního divadla v českém prostředí.

Pro provedení výzkumu bylo potřeba zajistit vzorek kulturních institucí, na kterém bude samotný výzkum proveden. Pro zajištění dostatečně reprezentativního výzkumného

¹⁵ Pro propojení zisku a inovace viz 1.2.1 Motivace pro vznik PMK v činoherním divadle, s.3

vzorku autor zvolil a utvořil níže popsaný postupný systém výběrových kritérií pro možné začlenění kulturní instituce do výzkumného vzorku:

1. Kulturní instituce sídlí na území České republiky.
2. Kulturní instituce je právnickou osobou.
3. Kulturní instituce disponuje právní subjektivitou.
4. Hlavním předmět existence kulturní instituce je realizován v oblasti výkonného umění.
5. V rámci výkonného umění se kulturní instituce zaměřuje primárně na oblast divadelního umění.
6. V rámci oblasti divadelního umění se kulturní instituce věnuje primárně činohernímu divadlu.
7. V rámci divadelního umění kulturní instituce realizuje představení činoherních inscenací.
8. Kulturní instituce realizuje představení inscenací během celé divadelní sezóny.
9. Kulturní instituce nemusí disponovat vlastní scénou či souborem.
10. Kulturní instituce byla v letech 2012 až 2017 aktivním aktérem minimálně jednoho realizovaného a ukončeného PMK činoherního divadla. Jako PMK není uznána spolupráce se slovenskými divadly kvůli minimálním rozdílům v oborovém prostředí v České a Slovenské republice.
11. Kulturní instituce je činná během časového období provádění výzkumu.

Díky kritériu číslo 8 jsou z výzkumného vzorku vyřazeny festivaly, jelikož divadelní festivaly realizují představení pouze během období svého konání, které je většinou tvořeno pouze jednociferným počtem dní.

Naopak kritérium číslo 9 umožňuje, aby do výzkumného vzorku byly zařazeny také kamenná divadla stagionového typu a činoherní soubory bez vlastní stabilní scény.

Kritérium číslo 10 obsahuje specifikaci, která dodává podmínku, že PMK musí být v době provádění výzkumu realizované a ukončené. Tato podmínka byla dodána z důvodu, aby byla posílena pravděpodobnost, že budou podklady pro provedení výzkumu (například závěrečné zprávy projektu a ucelení zkušeností dotazovaných aktérů) finalizovány v období provádění výzkumu.

Za použití těchto kritérií provedl autor šetření skrze prostředí činoherního divadla v ČR. Výsledkem bylo získání 6 kandidátů, kteří mohli být zařazeni do výzkumného vzorku. Jedná se o:

1. Divadlo X10 z.s., Praha
2. Studio Hrdinů z.s., Praha
3. Divadlo Na Cucký z.s., Olomouc
4. Národní divadlo, Praha
5. Divadlo Archa, o.p.s., Praha

6. Divadlo F.X. Šaldy, Liberec

V rámci získaných kandidátů jsou pouze dvě divadla, konkrétně liberecké Divadlo F.X. Šaldy a pražské Národní divadlo, zřízeny organizací veřejné či státní správy ve formě příspěvkové organizace. Zbylí kandidáti jsou soukromými subjekty, dle právní formy se jedná o neziskové organizace dle zákona č. 89/2012 Sb.

Divadlo F. X. Šaldy muselo však být ze vzorku vyřazeno. Důvodem pro vyřazení divadla byla skutečnost, že jejich PMK nebyl v době provádění výzkumu dokončen a dřívější projekt neodpovídal definici koprodukce v rámci této práce (viz *1.1 Definice pojmu mezinárodní koprodukce v oblasti činoherních divadel*).

Do finálního výzkumného vzorku bylo tedy zařazeno prvních 5 výše vyjmenovaných kandidátů.

Pro potřeby realizace výzkumu a dosažení vytyčených cílů v rámci této diplomové práce se autor rozhodl užít následujících dvou metodik výzkumu:

1. Kvalitativní metody
2. Komparativní metody

Vzhledem k nízkému počtu zkoumaných subjektů ve výzkumném vzorku ($n=5$) se autor rozhodl nezvolit pro provedení výzkumu nástroje kvantitativní analýzy. Díky tomuto nízkému počtu subjektů by výsledky kvantitativní analýzy nedosahovaly dostatečné věrohodnosti. Pro dosažení co nejvěrohodnějších výsledků a maximalizování využití zdrojové základny v podobě výzkumného vzorku autor zvolil nástroj kvalitativní analýzy, konkrétně strukturovaného rozhovoru.

Podoba strukturovaného rozhovoru, včetně vysvětlení strukturování otázek a jejich funkcí, je vymezena níže:

1. Proč jste se rozhodli uskutečnit projekt formou právě mezinárodní koprodukce? Co bylo prvotním impulsem?
 - Cílem otázky je, aby dotazovaný sdělil základní motivaci a záměr, které byly rozhodujícím důvodem pro volbu této formy projektu. Určení primární motivace u respondenta je v rámci práce poznatek, který bude sloužit pro ověření platnosti hypotézy. Otázka je řazena v rámci rozhovoru na prvním místě z důvodu, aby respondent nebyl kognitivně kontaminován předešlými otázkami, tedy aby nemohlo dojít k vytvoření referenčního rámce a k adaptaci na strukturu rozhovoru.
2. Podle čeho jste vybírali spolupracující/koprodukční organizaci? Bylo to na základě pevných kritérií či na základě existujících vzájemných vazeb?
 - Principem otázky je zjistit na základě jakého mechanismu aktéři vybírají spolupracující aktéry do PMK. Odpověď na tuto otázku může přispět ke konstrukci modelu tvorby PMK, konkrétně ke způsobu volby partnera.

3. Jak velkou roli, pokud jde o motivaci pro vznik projektu koprodukce, hrála možnost dělby nákladů mezi koprodukující organizace?
 - Otázka se snaží zjistit dvě možné skutečnosti. Zaprvé, zda závěry diplomové práce MgA. Kamenické jsou aplikovatelné také na prostředí činoherních koprodukčních projektů. Takový poznatek by mohl vést k vyvrácení hypotézy práce. Zadruhé, i když možnost dělby nákladů nebude primární motivací pro realizaci PMK, může tato otázka nastínit, jak je si respondent této možnosti vědom a zda ji částečně, a jakou měrou, integruje do rozhodovacího procesu o realizaci.
4. Jak velkou roli, pokud jde o motivaci pro vznik projektu koprodukce, hrála možnost zvýšení zisku?
 - Odpověď na otázku může pomoci splnit první cíl práce, tedy potvrdit či vyvrátit hypotézu. Zároveň se jedná o možnost sledování možné kontradikce s odpovědí na první otázku, a tedy případnou názorovou nestálost respondenta. Otázka je tedy do určité míry kontrolním mechanismem. Dále pomáhá mapovat, podobně jako u předešlé otázky, zda subjekt přemýšlí o PMK také z hlediska možného generování zisku a v jaké míře. Výsledky výzkumu mohou ukázat, že hlavní motivací pro vznik těchto projektů sice není možnost generování zisku, ale že stále tato možnost představuje silné motivační východisko.
5. Byla jedním z faktorů pro výše zmíněný proces rozhodování i možnost lepšího přístupu ke spolufinancování z veřejných zdrojů?
 - Otázka se snaží objevit existenci další možné ekonomické motivace. Tato ekonomická motivace nemusí být pouze nákladového či ziskového charakteru. Nemálo českých divadel potřebuje pro zajištění své existence a pro plnění své činnosti zdrojovou výpomoc v podobě spolufinancování z veřejných zdrojů. PMK mohou být způsobem, jak zajistit lepší přístup k těmto mezinárodním zdrojům, jejichž příspěvky mohou být štedřejší než granty české. Možnou ekonomickou a hlavní motivací pro realizování PMK tedy může být možnost spolufinancování z veřejných zdrojů.
6. Jak dobře se orientujete v problematice spolufinancování projektů mezinárodních koprodukcí z veřejných zdrojů?
 - Otázka se snaží zjistit, zda respondent věnoval dostatečnou pozornost výzkumu možností spolufinancování mezinárodních koprodukčních projektů, tedy také jaká je jeho míra znalostí. Tato otázka má možnost zjistit případné nedostatky v této oblasti. Na základě zjištění těchto nedostatků mohou být navržena protipatření, která budou zařazena do modelu, který autor vytvoří.
7. Jak probíhal organizační a tvůrčí proces (včetně fází a doby trvání)? Na jakých komunikačních, organizačních a tvůrčích pravidlech jste se dohodli, či jaké tzv. platformy bylo třeba vytvořit?

- Účelem otázky je mapovat průběh realizace projektu, jeho organizační a tvůrčí proces. Toto představuje jak možnost identifikace různých možných pochybení, tak možnost přejmout získané a sdělené zkušenosti respondenta a využít je následně ke tvorbě modelu.
8. Co jste během procesu koprodukce identifikovali jako hlavní interní komplikace? Interními komplikacemi jsou míněny komplikace, které vznikaly na úrovni spolupracujících organizací (mezi nimi, či uvnitř jich samotných).
- Pro tvorbu funkčního a aplikovatelného modelu je vhodné identifikovat možná interní rizika a možné komplikace, kterých by se měli uživatelé modelu, tedy budoucí aktéři koprodukcí, vyvarovat. Pro identifikaci těchto rizik a možných komplikací je vhodné využít zkušeností subjektu. K získání těchto zkušeností slouží tato otázka.
9. Co jste během procesu koprodukce identifikovali jako hlavní externí komplikace? Externími komplikacemi jsou míněny komplikace, které vznikaly mimo spolupracující organizace (např. rozdíly a komplikace v legislativě a veřejné správě jednotlivých států, otázka dopravy, kulturní rozdíly).
- Důvod pro zahrnutí otázky je obdobný jako u otázky předešlé. Zde se však jedná o externí rizika a komplikace. Poznatky mohou přispět k tvorbě podnětů pro zlepšení pro instituce veřejné a státní správy.
10. Jaká je dle Vašeho soudu tendence k realizování divadelních projektů v mezinárodní koprodukcí v České republice? Jak dalece jsou tuzemské divadelní instituce ochotny možnost této spolupráce využít?
- Otázka se dotazuje na povědomí respondenta o ostatních existujících PMK a o ochotě českých divadelních institucí obecně tyto koprodukční projekty realizovat. Zde je těženo primárně z profesního povědomí subjektu o oboru, v kterém se pohybuje. Jde tedy o využití jeho praktických znalostí.
11. Co dle Vás mohou být překážky pro rozvoj koprodukcí, či zvýšení jejich počtu, v České republice?
- S předešlou otázkou se váže také možnost identifikovat hlavní bariéry, které znemožňují či odrazují ostatní české divadelní instituce od realizace PMK. Tyto poznatky mohou být užity pro tvorbu výše zmíněných podnětů.
12. Jaké změny byste navrhli pro zvýšení počtu koprodukcí v České republice?
- Autor práce je schopen na základě vlastních poznatků utvořit své podněty pro zlepšení současné situace. Zároveň ale uznává, že zde je vhodné využít návrhů a připomínek profesionálů, kteří vstupují s působícími jevy a podmínkami do každodenního kontaktu a disponují větším počtem profesních zkušeností než autor. Dále autor uznává, že při tvorbě doporučujících podnětů je vhodné využít vyšší počet

příspěvatelů, jejich konstruktivních názorů a podnětů. K zajištění těchto názorů a podnětů slouží tato otázka.

Po uskutečnění rozhovoru s respondenty a jejich analýze autor vybere opakující se motivace pro realizaci PMK. Autor tvoří seznam těchto motivací. Následně znovu kontaktuje respondenty s žádostí, aby seřadili motivace v tomto seznamu dle jimi vnímaných priorit. Respondenti přiřadí jednotlivým motivacím ze seznamu prioritu. Respondent může pro toto přiřazení využít čísel 1 až 6, kdy číslo 1 reprezentuje nejvyšší prioritu a číslo 6 prioritu nejnižší.

Cílem této metody kvantifikovat výsledky rozhovorů. Číselná označení priorit mají svou bodovou hodnotu, která je popsána v následující tabulce.

Číselné označení priorit a jejich bodová hodnota	
Číselné označení	Body
1	6
2	5
3	4
4	3
5	2
6	1

Tabulka 6, Číselné označení priorit a jejich bodová hodnota, zdroj: Autor

Každá priorita může tedy při daném počtu respondentů ($n=5$) získat maximálně 30 bodů.

Bodové hodnocení bude využito pro určení základní motivace pro realizaci PMK, a tedy pro potvrzení či vyvrácení hypotézy. Toto bude autor posuzovat na základě součtu výsledných bodových hodnot jednotlivých motivací.

Důvod k volbě komparativní metody byl záměr autora využít tuto metodu k získání poznatků pro konstrukci modelu. Autor hodlá popsat formou případové studie vybraný uskutečněný čínoherní PMK každého ze subjektů výzkumného vzorku. Pro uskutečnění těchto případových studií bude vycházet ze závěrečných zpráv o PMK, z dalších materiálů a dokumentů PMK poskytnutých respondentem, z veřejně dostupných zdrojů (jako jsou například zpravodajská média a internetové stránky projektů) a z poznatků získaných díky uskutečnění rozhovoru se subjektem.

Po utvoření těchto případových studií přistoupí autor k jejich komparativní analýze, kdy na základě sledování a porovnávání zjištěných společných či podobných rysů, jevů, rizik a komplikací v průběhu procesu realizace PMK získá zdrojovou a ideovou základnu pro tvorbu vlastního modelu pro plánování a realizaci PMK.

2.3. Případové studie

Následující kapitoly jsou věnovány případovým studiím PMK. Název kapitoly případové studie je ve formátu “jméno divadlo – jméno PMK.”

Případové studie jsou koncipovány způsobem:

1. Charakteristika divadla. Tento bod je omezen v případě Národního divadla z důvodu jeho velikosti a významu (autor očekává, že čtenář je s Národním divadlem seznámen)
2. Charakteristika PMK
3. Charakteristika ekonomické situace, primárně podíly v otázce financování PMK
4. Výťah uskutečněného rozhovoru s respondentem (osobou zodpovědnou za realizaci daného PMK)

2.3.1. Divadlo X10 – Maria Wojtyzsko: Cizí jazyk

Divadlo X10 z.s. bylo založeno jako zapsaný spolek v roce 2013 v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb. Zakládajícími osobami byly Lenka Kolihová (dříve Havlíková), současná ředitelka Divadla X10 a první místopředsdkyně Asociace nezávislých divadel, Ewa Zembok, kmenová režisérka divadla a herečka Anna Císařovská. Instituce si jako scénu působnosti vybralo budovu Strašnického divadla, která se nachází na sídlišti Solidarita v Praze v rámci městské části Praha 10. Divadlo disponuje kmenovým hereckým souborem a týmem tvůrců.

Umělecké zaměření divadla a jeho dramaturgie se soustředí na současné autory dramatických textů, jejichž díla bývají Divadlem X10 zpravidla uváděna jako české a světové premiéry. Jedná se o díla, která se snaží o popisování současného světa a v něm existujících společností, kterých je potenciální divák aktivní součástí. Jedná se tedy převážně o zpracování současných společensky provokativních či kontroverzních témat.

Kromě realizování výše zmíněného typu inscenací je záměrem divadla také podněcování autorskou tvorbu. Cílem je tvorba děl, která mají schopnost dotýkat se podobných témat jako přejímaná díla. Dále mají být nosným médiem vlastního názoru kulturní instituce na tyto témata, včetně otázek lidské existence jako takové. Divadlo samotné má záměr plnit funkci inkubátoru nové autorské tvorby díky blízké spolupráci s autory.

Předmětem umělecké činnosti instituce není pouze oblast činoherního divadla. Divadlo X10 se věnuje také projektům, které můžeme identifikovat jako kombinaci site-specific¹⁶ a pouličního divadla, kdy X10 je jediným českým divadlem, které tyto inscenace pravidelně reprizuje. Divadlo se tedy snaží o přenesení vlastní tvorby také do veřejného prostoru, který touto činností napomáhá oživovat a přispívá k zapojení diváka do prováděného dramatu. Příkladem může být také divadelní molo, které bylo vystavěno v přilehlém parku.

Divadlo X10 zastává také funkci stagiony a komunitního centra, kdy poskytuje prostor a možnost spolupráce místním spolkům a sousedským akcím. Dále pořádá

¹⁶ Tedy divadla zasazeného do kontextu určitého prostoru, které je daným prostorem taky definováno.

například koncerty, výstavy, či vlastní festival ve výše zmíněném parku. Divadlo X10 plní také edukativní funkci skrze Dětské dramatické studio Stražilka, které pořádá výuku a workshopy divadelních lekcí pro dětské posluchače smíšených věkových skupin.

Divadlo se také věnuje mezinárodní divadelní spolupráci, kdy záměr jeho snahy je vytvoření komunikační platformy, která bude sbližovat umělce z různých států a oborů, to vše (pokud možno) v kontextu daných komunit, z kterých umělci pochází. Jako produkt této snahy můžeme vnímat proběhlý projekt *Cizí jazyk*, který vznikl jako činoherní PMK. Projekt je popsán níže v rámci kapitoly.

Divadlo X10 se v současnosti přemísťuje do prostoru Domu uměleckého průmyslu v ulici Charvátova 39 v městské části Praha 1, kdy název tohoto nového prostoru je DUP39.

Cizí jazyk je PMK, který byl iniciován Divadlem X10. Zapojenými aktéry koprodukce byly kromě Divadla X10 také polské katovické divadlo *Teatr Śląski im. Stanisława Wyspiańskiego w Katowicach*, slovenské divadlo *S.T.O.K.A.* a maďarské divadlo *RAGNAR* provozované *Színház Kulturális Egyesület* (Kulturní asociací herců).

Role vedoucího partnera se ujalo Divadlo X10 se svým produkčním týmem ve složení Lenka Kolihová jako autor projektu, Kryštof Koláček jako manažer a Hana Svobodová jako produkční. Projekt byl realizován v rámci programu Mezinárodního visegrádského fondu, kdy došlo v rámci projektu k zastoupení všech států V4. Projekt byl realizován v rozmezí časového období od 15.února roku 2017 do 31.ledna 2018.

Autorka díla, Maria Wojtyszko, vytvořila tuto hru přímo pro Divadlo X10. Tématem jsou zkušenosti a emoce generace současných třicátníků zemí V4. Níže je uvedena anotace o díle, která je přejata z internetových stránek divadla DUP39, kde je hra v současné době uváděna:

„Autobiograficky laděný příběh autorky scénářů, která ztrácí čas na mezinárodních workshopech, zatímco se jí v až archetypálně výstižné zkratce rozpadá osobní život, pracuje s nadsázkou i velmi konkrétní sebeironií. Vztah autorky ke skutečným lidem se mísí se vztahy k vlastním i cizím napsaným postavám, příběhy se vrství a prolínají až v nejkrajnější možnosti. Podaří se autorce vyznat sama v sobě? Připustit si existenci skutečného života? A proč vlastně? Bude jejím nejlepším textem Pohádka o šťastném koťátku? Autorka ještě ke všemu žije ve střední Evropě, plné radikálních kněží i anarchistů, fašistů, skutečných politiků i flegmatických číšníků. Dá se v takové Evropě žít? Co můžeme s takovou Evropou dělat? Máme psát příběhy nebo tisknout letáky? Má slovo ještě dnes sílu ovlivnit realitu? Je jazyk zbraň? A dorozumíme se? Jazyk jako téma. Řeč, která slouží nejen vzájemnému pochopení, ale – v dnešní době možná především – nepochopení. Staré dobré pravidlo hollywoodských scénáristů je: „Lidé nikdy neříkají přesně to, co si doopravdy myslí“. Mluvíme, abychom dosáhli svého cíle, udělali dojem na druhé, donutili člověka, aby udělal přesně to, co po něm chceme. Řeč je nástrojem svádění a také nástrojem vyhraněné agrese. V křesťanské kultuře je samozřejmostí fakt, že hřešíme nejen skrze naše činy, ale i slova. Pomocí řeči (jazyka) vytváříme skutečnost, tvoříme myšlenky. Používání řeči je stejně radikální akt jako vyvolání války či přivedení dítěte na svět. V současné společnosti se odehrává boj o řeč. Jenom získání řeči zpět nás

může zachránit před radikalismem a násilím. Záchranou před falší se může stát snaha o dorozumění v jiném než mateřském jazyce. Nutnost použít ta nejjednodušší slova, překonat překážku toho, že si navzájem nerozumíme zcela přesně, může přinést velkou úlevu.“ (DUP39, 2018)

V rámci PMK Cizí jazyk byl sestaven realizační díl, který čítal 36 lidí a byl zastoupen všemi spolupracujícími aktéry projektu. (X10, 2018)

Za Divadlo X10 se projektu účastnilo 13 členů divadla:

- Maria Wojtyszko, autorka
- Jakub Krofta, režisér
- Lenka Kolihová, dramaturgyně a vedoucí projektu
- Barbora Gregorová, překladatelka
- Jan Štěpánek, designer scény
- Kryštof Koláček, manažer
- Hana Svobodová, produkční
- Herci: Anna Císařovská, BioMasha, Anita Krausová, Jakub Gottwald, Michal Sieczkowski, Filip Šebšajevič

Za divadlo S.T.O.K.A se projektu účastnilo 10 členů divadla:

- Marek Godovič, překladatel
- Anna Grusková, dramaturgyně
- Blaho Uhlár, režisér
- Ludmila Kružliaková, produkční
- Herci: Michaela Halcinová, Marin Kollár, Lenka Libjaková, Braňo Mosný, Tomáš Pokorný, Peter Tilajčík

Za Színészek Kulturális Egysület, Divadlo Ragnar se projektu účastnilo 9 členů divadla:

- Patrícia Paszt, překladatelka
- Lucie Orbók, režisérka
- Herci: Rozi Székely, Csaba Vass, Mária Kószegi, Dávid Zoltán György, Áron Orbók (ředitel divadla), Nikoletta Tóth, Zoltán Tamási

Za Slezské divadlo v Katovicích se projektu účastnili 4 členové divadla:

- Robert Talarczyk, ředitel divadla
- Artur Palyga, dramaturg
- Milosz Markiewicz, tajemník divadla
- Paulina Kinga Dobosz, produkce

Míra participace a její činnosti, kterými přispěli jednotliví aktéři k realizaci projektu, je popsána níže.

Divadlo X10, jako vedoucí partner, organizovalo a řídilo komunikaci tvůrčího týmu. Tato komunikace zahrnovala kooperaci mezi autorkou a dramaturgy, mezi řídícími pracovníky a také realizaci mediálních výstupů. Do realizace projektu zapojili kromě výše jmenovaných členů a herců také patnáctičlenný produkční, technický a PR tým divadla.

Színészek Kulturális Egyesület, provozovatel divadla Ragnar a festivalu Y.EAST přispěl v oblasti rozvoje díla skrze konzultace a připomínky režisérky a dramaturgyně Lucie Orbók. Maďarský aktér dále zorganizoval scénické čtení, pro které zajistil překlad, zkoušky, technické zajištění a zorganizovali řízenou diskuzi, která následovala po konci scénického čtení. Toto bylo zajištěno primárně ředitelem Divadla Ragnar Áronem Orbókem. Spolupráce se Színészek Kulturális byla započata již v předešlých letech díky tomu, že jejich zaměřením je současné divadlo, obdobně jako je tomu u českého Divadla X10.

Slovenské divadlo S.T.O.K.A. přispělo k tvorbě díla podněty a připomínkami dramaturgyně Anny Gruskové, překladatele Marka Godoviče a režiséra Blaha Uhlára. Divadlo stejně jako maďarský aktér zorganizovalo scénické čtení a zajistilo překlad, zkoušky, technické zajištění a následnou řízenou diskuzi. S.T.O.K.A. je dlouhodobým partnerem Divadla X10, kdy obě zúčastněné strany hostují představení druhého. Obě divadla se zaměřují na současné divadlo.

Slezské divadlo přispělo k tvorbě díla podněty skrze dramaturga Artura Palyga. Dále organizovali hostování českého představení na jedné ze svých scén, kde také přispěli technickým a produkčním zajištěním pod vedením ředitele Roberta Talarczyka. I když součástí původní dohody nebylo pořádání scénického čtení, polský aktér se přesto rozhodl z vlastní iniciativy provést takové čtení v rámci projektu Čtení s publikem.

Zajímavostí tohoto projektu je proces tvorby výsledného díla, který zahrnoval častou zpětnou vazbu poskytnutou diváky. Nejdříve všichni zapojení aktéři začali s výzkumem svého domácího prostředí. Výzkum byl soustředěn kolem tematiky plánovaného díla, tedy reflektování současné sociální situace ve státech V4 a jaké je postavení současných obyvatel těchto států ve věku 30 let. Po fázi výzkumu následovala fáze společných debat o zjištěných poznatcích, které si kladly za úkol objevit společná témata, která mohou být určující pro tvorbu díla.

Po určení společných témat byla vytvořena první verze textu díla, který byl následně přeložen do slovenštiny. Poté divadlo S.T.O.K.A. zorganizovalo scénické čtení v Bratislavě. Po scénickém čtení následovala diskuze mezi obecnstvem a tvůrčím týmem projektu, kdy obecnstvo poskytlo svou zpětnou vazbu a podněty.

Na základě přijmutí těchto podnětů autorka vytvořila druhou verzi textu. Text byl tentokrát přeložen do maďarštiny. Druhé scénické čtení bylo organizováno Divadlem Ragnar během divadelního festivalu Y.EAST. I zde po scénickém čtení následovala diskuze s obecnstvem, které poskytlo své podněty.

Po úpravách vznikla třetí verze textu, který byl přeložen do češtiny. Tento text byl používán v rámci zkoušek pro českou premiéru díla. Během dvouměsíčního období zkoušek herci, autorka, režisér a dramaturg upravovali text za pomoci improvizací. Ve stejný den, kdy probíhala česká veřejná kostýmová zkouška, zorganizovalo Slezské

divadlo scénické čtení první verze textu, takto celkově čtyřikrát. Toto však nepředstavovalo komplikaci, naopak se situace stala přínosem. Obě divadla byla propojena živě skrze sociální síť a v rámci následné diskuze se mohlo polské publikum v Katovicích dotazovat českých aktérů v Praze. Pražská premiéra díla byla uvedena 20.11.2017 v Divadle X10.

Finální verze díla byla uvedena ve Slezském divadle, kde mělo publikum jedinečnou možnost porovnat první verzi textu ze scénického čtení s finálním produktem. Projekt měl velký přínos k rozvoji komunikace mezi tvůrčími týmy z jednotlivých států a k pochopení propojenosti témat jako je růst agrese, totalitárních a neonacistických tendencí ve střední Evropě a snahy mladé generace usadit se v této realitě. Výsledné dílo mohlo dosáhnout své finální formy díky konfrontaci s diváky, kteří poskytli své poznatky a mohli tak přispět k alternaci vnímání témat.

Projekt samotný probíhal v 8 po sobě jdoucích produkčních etapách, které v součtu trvaly téměř 12 měsíců. Chronologické rozdělení etap je vymezeno níže. (X10, 2018)

Etapy PMK Cizí jazyk		
Číslo etapy	Trvání etapy	Obsah etapy
1	15.2.-31.3.2017	• Výzkum témat • Nastavení projektu • Tvorba textu
2	1.4.-31.5.2017	• Překlad textu do slovenštiny • Organizace scénických čtení
3	1.6.-30.6.2017	• První scénické čtení
4	1.7.-31.8.2017	• Tvorba druhé verze textu • Příprava české premiéry (produkční a scénické práce) • Překlad textu do maďarštiny
5	1.9.-27.10.2017	• Druhé scénické čtení • Tvorba třetí verze textu • Překlad textu do češtiny • Veřejné scénické zkoušky

6	28.10.-24.11.2017	• Organizační a technické přípravy vystoupení v Slezském divadle • Kostýmové zkoušky • Scénická čtení ve Slezském divadle • Premiéra (20.11.2017)
7	5.12.-10.12.2017	• Hostování představení ve Slezském divadle
8	11.12.2017 – 31.1.2018	• Evaluace a ucelení závěrů • Rozhodnutí o budoucí spolupráci

Tabulka 7, Etapy PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)

Celková návštěvnost během tvůrčího procesu díla, včetně české a polské premiéry a českých představení (do 31.12.2018 proběhly 4 představení), byla 467 diváků. (X10, 2018)

Návštěvnost akcí PMK Cizí jazyk	
Událost	Počet diváků
Scénické čtení – Slovensko	30
Scénické čtení – Maďarsko	98
Scénické čtení – Polsko	30
Česká představení	240
Polské představení	69
CELKEM	467

Tabulka 8, Návštěvnost akcí PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)

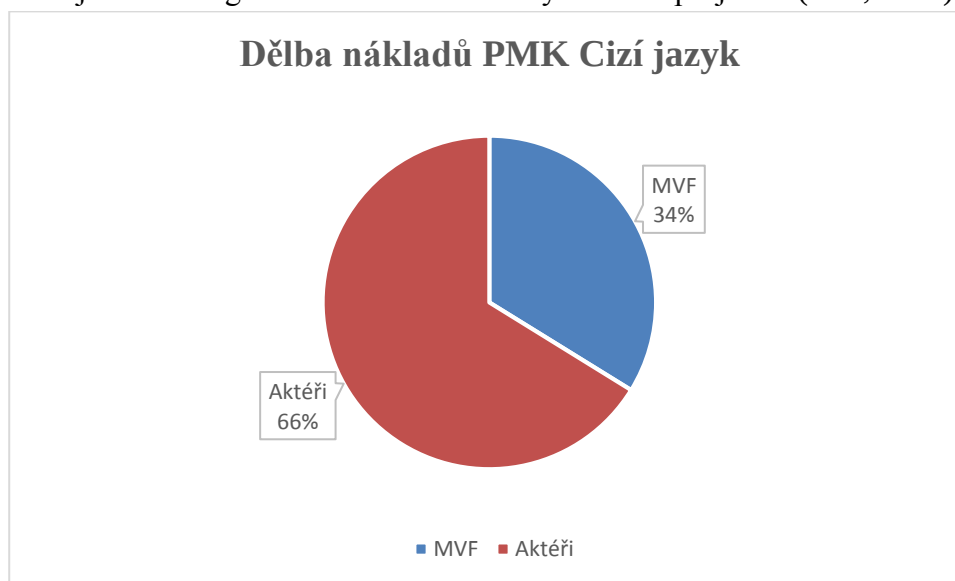
Odhadovaná životnost inscenace jsou 2 roky, během které je plánováno realizovat přibližně 20 představení s odhadovanou návštěvností 1200 diváků.

Celkové náklady projektu činily **17746 EUR**. Mezinárodní visegrádský fond přispěl na tento projekt částkou 6000 EUR, tedy se finančně podílel z 33,81 % z možného maxima 80 %. Zbýlá částka nákladů, 11746 EUR, byla uhrazena Divadlem X10. Ostatní aktéři přispěli do projektu vklady v podobě technického a prostorového zajištění a pracovní činnosti jednotlivých členů projektu. (X10, 2018)

Zdroje krytí nákladů PMK Cizí jazyk	
Zdroj	Částka v EUR
Mezinárodní visegrádský fond	6000
Divadlo X10	11746
Celkem	17746

Tabulka 9, Zdroje krytí nákladů PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)

Níže je uvedeno grafické znázornění dělby nákladů projektu. (X10, 2018)



Graf 4, Dělba nákladů PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)

Rozhovor za Divadlo X10 poskytl manažer divadla pan **Kryštof Koláček**, který poskytnul další informace o realizovaném PMK Cizí jazyk.

Dle něj **byla hlavní motivací PMK zájem vyzkoušet si tuto formu spolupráce, tedy získat zkušenosti** ve spolupráci se zahraničním partnerem, a tak získat jiný pohled na způsob své práce. (Koláček, 2018) Zároveň jim projekt poskytoval možnost porovnat náhled jiných kultur a jejich diváků na tematiku a zpracování projektu, kdy byly pro tvorbu inscenace podstatné reakce diváků. Šlo tedy o formu profesní a kulturní výměny.

Spolupracující aktéry vybírali na základě profesních vazeb a zkušeností s dřívějšími spolupracími.

Možnost dělby nákladů nehrála žádnou roli pro realizaci projektu, stejně tak možnost tvorby zisku. Projekt byl ve výsledku ztrátový. **Existuje zde ale motivace z hlediska možnosti přístupu k programům spolufinancování z veřejných zdrojů.** Více zdrojové financování je cílem Divadla X10, za výsledky této snahy bývají chváleni například Magistrátem hlavního města Prahy. Úspěšný PMK vnímají jako možnost, jak získat přístup k větším grantům. Úspěchem projektu se snaží dokázat, že jsou organizací schopnou na poli mezinárodní spolupráce, a tedy jim může být projevena důvěra i u budoucích projektů.

Zároveň však respondent zmiňuje, že dle něj není příliš programových možností, které by podporovaly tento druh projektů. Program Kreativní Evropa má podmínky, které jsou pro divadla jejich typu ve výsledku neakceptovatelné, protože jsou mimo jejich pole působnosti. Nabývá tak dojmu, že program není koncipován na podporu divadelní tvorby, či na projekty, které mají reálný užitečný dopad.

Pro realizaci projektu nepociťovali potřebu vytvořit nové organizační konstrukty či komunikační platformy. Většina komunikace byla provedena telefonicky, za pomoci emailu, zároveň docházelo k častým osobním schůzkám. Za interní komplikace považovaly pouze problém s dodržováním termínů ostatními partnery. Jazyková bariéra byla neznatelná, komunikačním jazykem byla angličtina.

Za externí komplikaci nevnímali rozdíly v legislativách, všechny smlouvy v rámci projektu byly tvořeny dle české legislativy. Fiskální povinnosti byly plněny skrze českého aktéra. Největší komplikaci představoval správce grantu, konkrétně jejich nároky ohledně administrativy a účetnictví, tedy tvorba zpráv, jejich náročnost a požadovaná frekvence zpráv. V případě účetnictví bylo komplikací zorientovat se v pravidlech správce a aby byly vykázány náklady uznány. Další komplikací je délka překlenovacího období, než dojde k obdržení refinančního příspěvku od správce.

Dle respondenta v ČR nedochází k realizování projektů mezinárodní spolupráce. Častější jsou formy jako pozvání zahraničního umělce na festival, či pozvání k hostování. Projekty, které vznikají formou vzájemné spolupráce, se však dle jeho poznatků v ČR nepořádají.

Respondent identifikuje několik překážek pro zvýšení počtu koprodukcí. Jednou z překážek je český grantový systém. Podpora je poskytována festivalům. Pochybuje o dlouhodobějších pozitivních dopadech, pokud podporujeme primárně jednorázové akce, a ne kontinuální spolupráci. Možnost vzájemného rozvoje je následně omezena. Navíc díky zvýšené mobilitě populace ztrácí festivaly význam. Respondent nepociťuje snahu pozvat skutečně odlišné (např. anglické) divadlo.

Podobnou situaci vnímá také u mezinárodních programů podpory. Způsob postavení grantů MVF¹⁷ dle něj nevede k tvorbě kontinuální spolupráce. Norské fondy mají podmínky, díky kterým se hlásí nízký počet uchazečů. Podobnou situaci cítí i u programu Kreativní Evropa. Podpora je cílena na uměle nazvané priority jako jsou kulturní Evropa, kulturní mobilita, či obdobně, což budí dojem, že záměrem je pořádání konferencí, vydávání publikací a tvorba dokumentů. Dle pana Kolářka: „(...) *ale živé umění, to, čemu se říká živé umění, tyto velké granty nepodporují.*“

Za velkou překážku vnímá profesní úroveň českých kulturních institucí a jejich přístup. Finance jako takové jsou sice překážkou díky vysokým nákladům PMK, silnější překážkou však vidí v této rovině. Instituce dle něj nejsou otevřené spolupráci. Provoz českých divadel je často neprofesionální, nedaří se jim reflektovat světový vývoj v divadle. Necítí, že by instituce měly zájem sbírat informace, jak je divadlo prováděné v zahraničí, ale ani v jiných oblastech ČR. Instituce jsou vedeny lidmi střední a starší

¹⁷ Mezinárodní visegrádský fond

generace, kteří mají zájem rigidně udržovat svůj způsob provozu. Nedisponujeme českými herci a ani tvůrci, kteří by měli více zkušeností ze zahraničních divadel (výjimkou je Dušan Pařízek). Personál, například technický, není zvyklý na požadavky tvůrců a umělců, které jsou běžné v zahraničí. Toto identifikuje jako jeden z důvodů, proč se česká a slovenská divadla příliš neúčastní zahraničních festivalů. „*Jsme myšlenkově uzavření. Chceme si jet to svoje.*“ (Karel Koláček, 11.4.2018)

Pro změnu současného stavu navrhuje změnu paradigmatu v českém divadle a zvýšit jeho profesní úroveň. Dle respondenta by se o PMK měly snažit příspěvkové organizace, kterým by bylo vytvořeno zadání, že jeden z projektů během sezóny, bude zahraniční koprodukce formou spolupráce. Toto by mohlo pomoci našim tvůrcům vytvořit zahraniční kontakty. Navrhuje vytvořit program stáží, které by nebyly určeny pouze umělcům a tvůrcům, ale také technickým pracovníkům a pracovníkům z oblasti marketingu a PR. Dále navrhuje změnit zaměření podpůrných programů na mezinárodní spolupráci. Této problematice by se mělo věnovat hlavně MKČR. Doporučuje aktivnější zapojení ČR v rámci EU, tedy vyjádřit názor, že současné nastavení programů nám nevyhovuje, protože nepodporuje živé umění.

2.3.2. Studio Hrdinů – Kauza Schwejk / Der Fall Švejk

Studio Hrdinů původně vzniklo jako občanské sdružení Divadlo Orlík, které bylo založeno v roce 2011. Jméno byl převzato dle nepoužívaného biografu Orlík v pražské městské části Praha 6. Vznik byl iniciován Janem Horákem. Důvodem pro vznik bylo založení divadelní scény, či platformy, která bude silně zaměřena na experimentální počiny a výtvarnou stránku. Cílem této existence byla také tvorba vlastní autorské tvorby, či podporování tvorby druhých, která se tematicky soustředí na jedinečnost chování každého z nás a vnímání vlastní hodnoty. Podružným cílem nového občanského sdružení bylo oživení lokality za použití veřejných prezentací.

Následně sdružení na podzim roku 2012 přesunulo své působiště do objektu Veletržního paláce Národní galerie v Praze, konkrétně do prostoru nedokončeného kina Veletrhy, které bylo zničeno při požáru budovy v roce 1974. Díky přesunu scény do mohlo dojít k animaci tohoto prostoru, který byl pro nemálo obyvatel města neznámý. Dle názvu ulice, kde se nachází budova Veletržního paláce (Dukelských hrdinů), změnilo sdružení svůj název, aby odpovídalo současnému prostoru, na Studio Hrdinů.

Studio Hrdinů o.s. později během své činnosti provedl transformaci své právní formy na zapsaný spolek v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb. Ve své pokračující činnosti využívá svých četných profesních kontaktů, kteří se tedy stávají uměleckými spolupracovníky divadla. Dramaturgie divadla se soustředí primárně na počiny autorské či režisérské projekty ve formě činoherního divadla s experimentálními prvky. Divadlo zároveň akcentuje projekty zahrnující spolupráci mezi zahraničními a domácími divadelními tvůrci a projekt s žánrovým a oborovým přesahem.

Jedním z ústředních bodů existence instituce je snaha o ustanovení fungujícího a trvalého mezioborového uměleckého dialogu. Dialog usiluje o rozměňňování dosud

existujících hranic mezi obory. Výsledný produkt by měl být novou formou umělecké syntézy forem a obsahů. Můžeme tedy tuto snahu označit za pokus o opuštění tradičních konceptů, a to i ve formě užitého jazyka, který se tvůrci snaží přiblížit současnému prostředí.

Tato snaha je znát na scénografii a grafice divadla, kterými se divadlo úspěšně snaží, co se týče trendů, vyrovnat evropským scénám. Výrazné výtvarné tváře divadla je dosahováno díky nacházení nových výrazových forem, které vznikají díky propojování divadelních tvůrců s výtvarníky různých žánrů. Výtvarníkům je v rámci Studia Hrdinů poskytována větší možnost spolupodílení se na tvorbě podoby vznikajících divadelních inscenací.

Uměleckým ředitelem, dramaturgem a zároveň předsedou spolku je iniciátor existence instituce Jan Horák. Dalšími členy spolku jsou Michal Pěchouček a Tereza Sochorová Horáková.

Kmenovými režiséry Studia Hrdinů jsou režisérky Kamila Polívková, Katharina Schmitt, režisér Miroslav Bambuška a režisérská dvojice Jan Horák a Michal Pěchouček. Divadlo dále spolupracuje s režiséry Kaiem Ohremem, Igou Ganczarczyk, Felixem Rothenhäusler a dalšími.

Studio Hrdinů si zakládá na svém okruhu spolupracujících herců, kterými jsou Gabriela Míčová, Tereza Hořová, Ivana Uhlířová, Stanislav Majer, Jiří Černý, Vojtěch Dyk či Petr Šmíd.

Kontinuální spolupráce navázalo divadlo s ostravskou příspěvkovou organizací PLATO, s kterou pořádá mezinárodní festival Norma, který je situován v Ostravě. V rámci mezinárodních spolupráce udržuje divadlo kontakty s Výmarským národním divadlem, s divadlem v Brémách, vídeňským festivalem umění Wiener Festwochen a s dalšími.

Kauza Schwejk / Der Fall Švejk je činoherní PMK iniciovaný režisérem Dušanem D. Pařízkem a může být považována za jeden z nejnáročnějších projektů divadla Studio Hrdinů. Šlo teprve o druhý tuzemský počín režiséra Pařízka po jeho odchodu z Divadla Komedie v roce 2012.

Spolupracujícími aktéry projektu mezinárodní koprodukce bylo české Studio Hrdinů, rakouský festival umění Wiener Festwochen a německé Divadlo Brémy. Projekt byl finančně podpořen Česko-německým fondem budoucnosti, odborem mezinárodních vztahů MKČR a Rakouským kulturním fondem v Praze.

Inscenace je pokusem o novodobé uchopení významného českého díla komediální literatury Osudy dobrého vojáka Švejka za světové války autora Jaroslava Haška. Dílo samotné lze formálně zařadit jako komedii, avšak se silným sociálně konfrontačním materiálem. Režisér Pařízek v této inscenaci staví vojáka Švejka před trestní soud. Předmětem trestního řízení je jak osoba vojáka Švejka, tak stereotypy střední Evropy, nesmyslnost válečných konfliktů, lidská agrese a existence lidského druhu jako taková. Ústřední postava Švejka během hry popisuje způsob vytváření zmiňovaných stereotypů a na jakých principech vznikají. Díky samotné tématice můžeme pozorovat jak dobový kontext původního díla, tak zároveň reflexi naší současné společenské situace, kdy jsou

tato témata díky politickým a sociálním tendencím v Evropě aktuální i dnes. Níže je uvedena přímá citace z anotace inscenace:

„Rozsah anarchie a násilí obsažený v Haškově významném románu se při výkladech díla postupně vytratil. Válečný folklór se ukázal být chytlavější než důsledné vyličení mechanismů vojenské byrokracie a analýza dopadu nadnárodních konfliktů na život jednotlivce. Co kdyby se Haškova psychologická studie zbabělosti, věčného parazitování a insubordinace stala východním bodem pro disciplinární řízení?“ (Studio Hrdinů, 2017)

Projektu se celkově účastnilo 30 pracujících členů. (Studio Hrdinů, 2016)

Za Studio Hrdinů a ČR to bylo těchto 23 členů:

- Dušan D. Pařízek, režisér
- Jan Horák, umělecký šéf, dramaturgický dohled
- Tomáš Kadlec, šéf produkce, finanční ředitel
- Klára Mišunová, placová produkce, titulky
- Natalie Ujezdská, tajemnice
- Kamila Polívková, kostýmy
- Anna Brabcová, asistent výtvarníka kostýmů, inspic
- Iva Bělíková, výroba kostýmů
- Zdeněk Pscheidt, výroba kostýmů
- Pavlína Hýčková, inspektorka hlediště
- Sarah Sofia Huikari, public relations a propagace
- Tereza Horáková, grafické zpracování propagačních materiálů
- Pavel Havrda, vedoucí technik
- Robert Palkovič, technické zajištění
- Barbora Hrušková, administrativa
- Václav Dvořák, řidič
- Herci: Vladimír Javorský, Jiří Černý, Ivana Uhlířová
- Technik/stavba: Hynek Chmelař, Lubomír Příkaský, Šimon Pračke, Jakub Krejčí

Za Spolkovou republiku Německo se projektu účastnili tyto 4 členové:

- Carl Christian Fuhr, asistent režie
- Herci: Martin Baum, Peter Fasching, Gábor Biedermann

Za Rakouskou republiku se projektu účastnili tyto 4 členové:

- Roland Koberg, dramaturgie
- Krisha Pplits, light designer
- Sophie „Žofka“ Menasse, asistent dramaturgie

Inszenace měla celkově 3 premiéry:

- 11.června 2015 – festival Wiener Festwochen – světová premiéra

- 19.listopadu 2015 – Divadlo Brémy
- 26.listopadu 2015 – Studio Hrdinů

V pražském Studiu Hrdinů měla inscenace celkově 4 představení, z toho 1 premiéru a 3 reprízy. Tyto 4 představení navštívilo celkově 1219 diváků. Jejich rozložení je vymezeno v tabulce přiložené níže. (Studio Hrdinů, 2017)

Návštěvnost pražských představení PMK Kauza Schwejk			
Datum	Hostů	Platících diváků	Diváků celkem
26.11.2015	156	151	307
27.11.2015	69	246	315
28.11.2015	51	239	290
29.11.2015	74	233	307

Tabulka 10, Návštěvnost pražských představení PMK Kauza Schwejk, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)

Co se týče dopadu projektu, uvedení inscenace tohoto projektu bylo významnou kulturní událostí. V Praze tomuto dopadu napomáhal fakt, že se jednalo teprve o druhou českou inscenaci režiséra Pařízka od roku 2012. I díky tomu byla všechna čtyři představení zcela vyprodaná. Odborná a laická veřejnost přijaly tuto inscenaci velmi pozitivně. Inscenace samotná měla potenciál otevřít společenskou debatu díky obsahu kontroverzních témat a také kvůli reinterpretaci Haškova románu, který je považován ve společnosti za české kultovní dílo, na jehož satirizaci či úpravy je veřejnost citlivá. Studio Hrdinů se následně po tomto úspěchu rozhodlo uvádět tuto inscenaci v pravidelných reprízách.

Z hlediska česko-rakousko-německé spolupráce má tento projekt také potenciál sociálního dopadu. Díky ikonickému popisu společné historické zkušenosti, kterým je známa původní knižní předloha, mohlo díky divadelní inscenaci dojít k propojení německy a česky mluvících herců, kteří následně díky inscenačnímu zpracování mohli s lehkostí a krutým humorem předat divákům svoje chápání středoevropských národnostních stereotypů a předsudků. Pokud si uvědomíme tyto stereotypy, předsudky a jejich mechanismy, můžeme je vzájemným sdílením postupně odstranit. Zpracování inscenace získalo také pozornost berlínského divadla Maxim Gorki, které získalo zájem o její uvedení.

Celkové náklady projektu dosáhly částky **679 566 Kč**. (Studio Hrdinů, 2016) Tyto náklady byly kryty z následujících zdrojů výnosů:

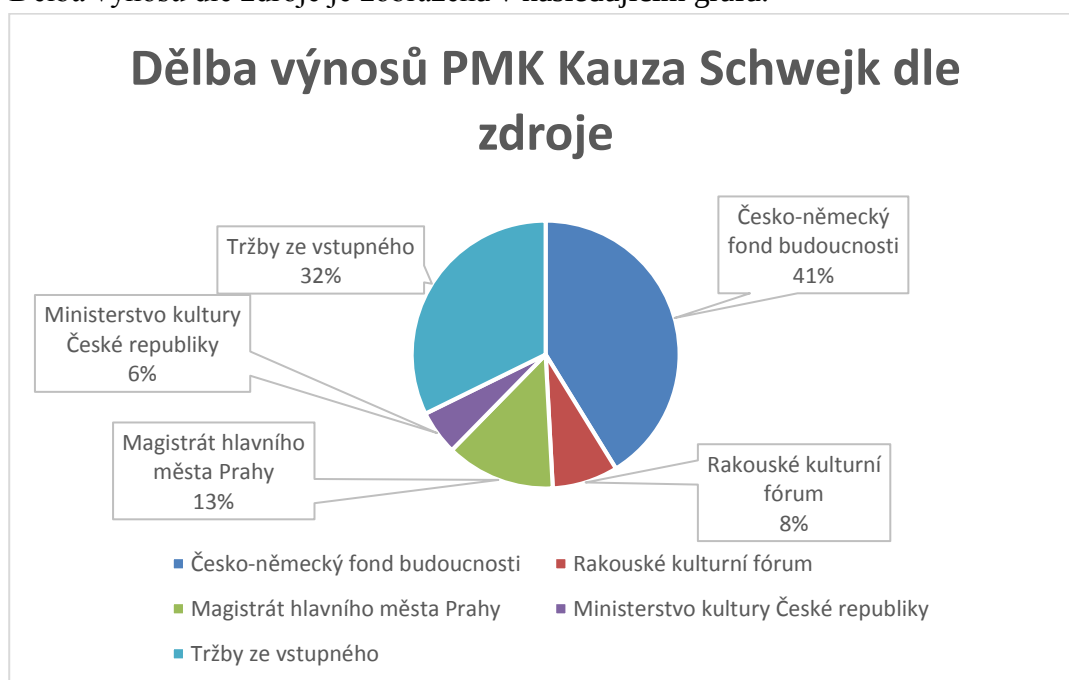
- Česko-německý fond budoucnosti
- Rakouské kulturní fórum
- Magistrát hlavního města Prahy
- Ministerstvo kultury České republiky (příspěvek na energie a nájemné)
- Tržby ze vstupného

Nominální výše těchto výnosů je znázorněna v následující tabulce. (Studio Hrdinů, 2016)

Výnosy projektu PMK Kauza Schwejk	
Zdroj výnosu	Částka v Kč
Česko-německý fond budoucnosti	280 000
Rakouské kulturní fórum	54 000
Magistrát hlavního města Prahy	89 674
Ministerstvo kultury České republiky	36 592
Tržby ze vstupného	219 300
Celkem	679 565

Tabulka 11, Výnosy projektu PMK Kauza Schwejk, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)

Dělbá výnosů dle zdroje je zobrazena v následujícím grafu.



Graf 5, Dělbá výnosů PMK Kauza Schwejk dle zdroje, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)

Rozhovor pro potřeby této práce poskytl pan **Tomáš Kadlec**, finanční ředitel a šéf produkce Studia Hrdinů, který se s autorem práce podělil o své zkušenosti z výše zmíněného PMK i z jiných divadel realizovaných projektů.

Dle respondenta bylo základní motivací pro realizaci PMK naplňování poslání organizace a možnost navázání mezinárodního partnerství. Dalším důvodem byla možnost získání zkušeností. (Kadlec, 2018) Možnost dělby nákladů ve srovnání

s předešlými důvody není tak silná. Motivace ve formě zisku nehraje žádnou roli, protože výše zisků je zanedbatelná.

Samotné PMK však nikdy neiniciovali. Místo toho byli vždy osloveni a využili nabídnuté příležitosti.

Podobně jako pan Koláček zmiňuje pan Kadlec, že dle něj existuje nízký počet programů spolufinancování z veřejných zdrojů, které by byly přístupné jejich instituci. Způsob koncipování programu Kreativní Evropa ve výsledku neslouží k podpoře PMK, ale spíše ke zkoumání vzájemných vztahů skupin. Studio Hrdinů navrhovalo projekt, díky kterému by mohlo dojít k výměně personálu mezi institucemi a ke vzdělávacím stážím. Správce grantu se však vyslovil, že nemá zájem takovýto projekt podpořit. Studio Hrdinů by muselo pro získání podpory vytvořit jiný projekt mimo jejich obor. Takovou možnost odmítají akceptovat.

V rámci samotného PMK Kauza Schwejk pocítovali, že spolupráce byla nastavena volně. Oba aktéři plnili svou část práce a v případě nejasností se kontaktovali. U jiných PMK bývá pracovní tempo a organizace určováno poskytovatelem grantu, jako například u Norských fondů, v rámci kterých jsou fáze tvorby (obsahově a časově) jasně definovány. To však představuje citelnou komplikaci v případě, že by muselo dojít například ke změně herce. V takovém případě je do schválení změny správcem programu pozastaveno čerpání dalších finančních prostředků. Studiu Hrdinů pro nastavení organizace projektu postačuje koprodukční smlouva.

Jako interní komplikaci identifikuje skutečnost, že zahraniční aktéři očekávají poskytnutí podmínek, na které jsou zvyklí v domovském státě. Zajistit tyto podmínky je však finančně náročné pro česká divadla. Další otázkou jsou smlouvy umělců s mateřskými institucemi. V ČR není obtížné domluvit uvolnění herců pro jiné potřeby. V zahraničí mají divadla větší smluvní pravomoci herce neuvolnit. Dále je zde rozdíl ve vnímání tohoto uvolňování, kdy český přístup je ve srovnání benevolentnější.

Za externí komplikaci považuje vnímání divadla v ČR a jeho profesní úroveň. Na stranu druhou považuje ČR za benevolentní prostředí z hlediska administrativy a smluv, kdy situaci v zahraničních zemích považuje za přísnější. Tato skutečnost tvoří dodatečnou administrativní zátěž pro české aktéry. Jazyková bariéra dle něj díky rozšíření angličtiny prakticky neexistuje.

V ČR dle respondenta není trendem pořádat PMK. Za důvod považuje nastavení grantového systému. Systém podporuje projekty, které divadla nejsou ochotna tvořit, protože se pohybují mimo sféru jejich činnosti. Dále MKČR ani nevyjadřuje, zda je o takové projekty (z jejich strany, i ze strany prostředí) zájem. Podporuje sice mobilitu umělců v případě, že jsou pozváni do zahraničí, ale respondent nevnímá podporu spolutvorby jako takové, ani vyslovení zájmu o spolutvorbu ze strany MKČR.

Pro zlepšení situace doporučuje v rámci MKČR vytvořit program na podporu PMK a zároveň oslabit technokratický způsob hodnocení. Tím je myšleno, aby byly preferovány projekty, které jsou opravdu zaměřené na spolupráci a projektovou tvorbu, ne pouze na získání podpory. Tím by dle něj mohlo také dojít k omezení efektu, kdy podporu získávají stále stejné instituce, a to primárně ty, které disponují vlastním

grantovým týmem, což oslabuje možnosti institucí, které nedisponují prostředky pro takové týmy.

2.3.3. Divadlo na cucky – Tisíc a jedna Olomouc

Olomoucké Divadlo na cucky je kulturní institucí založenou roku 2013, která je provozována organizací DW7 o.p.s. Divadlo samotné zastává jak funkci nezávislého divadelního souboru, tak provozovatele vlastní scény. V současné době, od roku 2017 sídlí v budově na Dolním náměstí v Olomouci, kterou divadlo samotné rekonstruovalo. Na tento projekt uspořádalo také vlastní sbírkou formou crowdfundingu.

Z dramaturgického pohledu se kulturní instituce zaměřuje na autorskou tvorbu, která reflektuje současné společenské a kulturní události, tematiku občanské angažovanosti, či enviromentální témata. Vnímání těchto témat se divadlo snaží podpořit zapojení aktuální estetiky. K realizaci tohoto zapojení bývají přizváni profesionálové z ostatních kulturních a kreativních průmyslů, jako je grafika, film, architektura, či animace. Z hlediska divadelních forem se inscenace divadla nesoustředí pouze na činoherní divadlo, ale také na výrazové formy divadla, například tanec, která případně vzájemně propojují, ve snaze objevit nové způsoby komunikace s divákem. Divadlo pořádá také workshopy, volnočasové a vzdělávací aktivity pro veřejnost, jako je například Studio na cucky, Letní divadelní dílna pro děti, Malí a na cucky či dramatický kurz SENior. V prostorách divadla je provozována také Galerie XY, která se zaměřuje na prezentaci současného umění. Díky této galerii může dojít k jednoduššímu propojení výtvarných a divadelních umělců pro autorské záměry inscenací.

Divadlo se snaží o realizování mezinárodní divadelní spolupráce jak spolupřátáním mezinárodního festivalu Divadelní Flora, který je situován do prostoru Letního kina Olomouc, tak pořádáním tvůrčích divadelních rezidencí zahraničních souborů a umělců. Výsledný produkt jedné z takových rezidencí (Tisíc a jedna Olomouc) je jedním z předmětů této kapitoly.

Zaštiťující organizace Divadla na cucky je obecně prospěšná společnost DW7 o.p.s. Předmětem existence organizace jsou aktivity v oblasti kultury a komunitního rozvoje. Předchůdcem této organizace bylo občanské sdružení Divadlo Konvikt, které bylo založeno roku 2006. Následnou transformací na obecně prospěšnou společnost vznikla dnešní organizace DW7 o.p.s. Ředitelem společnosti a zároveň ředitelem divadla je Jan Žůrek. Dalšími zakládajícími členy původní organizace byli studenti Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci Vladimír Foret, Martin Hamouz, Petr Nerušil, Magdaléna Petráková, Dominika Sindelková a Zdeněk Vévoda. Uměleckou šéfkou souboru Divadla na cucky je od roku 2017 Silvia Vollmannová.

Autor práce vybral jako příklad PMK v činohře, který byl realizovaný Divadlem na cucky, projekt **Tisíc a jedna Olomouc**. Tento projekt vznikl spoluprací olomouckého Divadla na cucky a souboru maďarského komunitního centra KOMA Bázis z Budapešti. V rámci ostatních zmíněných příkladů PMK v této práci, je tento příklad výjimečný tím, že je výsledkem formy umělecké rezidence.

Dílo Tisíc a jedna Olomouc je popisováno také jako první příběhová městská hra ve městě. Níže je uvedena základní anotace díla převzatá ze stránek Divadla na cucky:

„Přijďte poznávat Olomouc jinak, než jste zvyklí, a prožijte jeden ze svých příběhů, třeba právě ten tisící a jeden společně. Vytvořte si další body ve vaší vlastní mapě Olomouce a přidejte tam příběhy vašich sousedů. Poznejte ulice Olomouce tak, jak je vidí jiní a dovolte městu, aby se vám měnilo před očima. Najednou bude úplně nové, a tak dobrodružné, jako když se hrají bojovky na letním táboře.“ (Divadlo na cucky, 2015)

Projekt Tisíc a jedna Olomouc je atypický také svým zpracováním. Jedná se o činoherní divadlo, které není realizováno na klasické scéně, ale v rámci městského prostoru Olomouce. Jedná se o site specific dílo, které zároveň obsahuje prvky imerzního divadla, tedy zapojení diváka do samotné inscenace. Inscenace probíhá jako forma příběhové hry v prostoru města, kterým diváci prochází, navštěvují určená stanoviště a plní předepsané úkoly menšího charakteru. Inscenace dává tedy možnost k animaci veřejného prostoru za pomoci vyprávění příběhů spjatých s lokacemi města, díky čemuž se tyto lokace začleňují pevněji do mentální mapy diváků a dochází k posílení lokální kulturní identity a povědomí o historii a kultuře města.

Výsledné dílo je ojedinělé také ve faktu, že na jeho tvorbě nepracoval pouze tvůrčí tým. Do procesu tvorby se mohli zapojit také obyvatelé města poskytnutím svých znalostí o prostoru města, o konkrétní lokaci, či příběhy, zvláštnostmi a zajímavostmi s nimi spojenými. Obyvatelé města zde tedy byli zapojeni jako další zdroj pro tvorbu zdrojové základny projektu, která byla využita k finalizaci výsledného produktu.

Pro podporu tvůrčího procesu PMK bylo využito možnosti umělecké rezidence, kterou pořádalo Divadlo na cucky hostováním maďarského souboru KOMA Bázis. Rezidence byla provedena ve dvou cyklech, kdy první cyklus byl realizován v období 16. až 27.března 2015 a druhý cyklus byl realizován v období od 4. do 9.května 2015. (Divadlo na cucky, 2015) Samotná rezidence byla zaměřena na přípravu realizace výsledného produktu.

Za olomoucké Divadlo na cucky se PMK účastnili následující 4 členové. (Divadlo na cucky, 2015)

- Jan Žůrek
- Barbora Schneiderová
- Magdaléna Petráková
- Alžběta Kvapilová

Za budapešťský soubor KOMA Bázis se umělecké rezidence účastnili následující 4 členové, kdy každý odborníkem jiného oboru (kamera, postprodukce, dramaturgie, režie a činoherní herectví):

- VinceZrinyi Gál
- Márton Stefler
- Tibor Papp
- Marryaszovsky Zsolnay Bálint

Struktura výsledného projektu byla koncipována jako přenositelná do jiného prostoru. Tedy aby hra se stejnou strukturou, avšak s jiným obsahem, mohla být realizovatelná například v prostoru Budapešť po návratu maďarského souboru domů.

Výsledný produkt hry byl uveden v rámci zahajovacího dne mezinárodního festivalu Divadelní Flóra, kdy kapacita hry byla 20 účastníků. Výsledný produkt byl zaznamenán formou videa a je dostupný na serveru YouTube¹⁸. Umělecká rezidence byla finančně podpořena Mezinárodním visehradským fondem, konkrétně programem Rezidence výkonného umění.

Bohužel v rámci tohoto programu není utvářena zpráva závěrečného vyúčtování grantu. Tento fakt je odůvodněn absencí ekonomických dat a jejich analýzy v této případové studii.

Rozhovor pro potřeby práce poskytl pan **Jan Žůrek**, ředitel divadla a zaštiťující organizace DW7, který se s autorem práce podělil o své zkušenosti z výše zmíněného PMK a s ním spojené pořádané umělecké rezidence.

Dle respondenta existují dva hlavní důvody pro realizování projektu koprodukce. Jedním jsou finance, kdy se jedná o hledání vhodných grantových schémat a následně o hledání vhodných partnerů. (Žůrek, 2018) Zde se snaží plánovat v dlouhodobějším časovém horizontu (5 let), protože tyto možnosti spolufinancování shledávají jako velmi lukrativní. Dělbá nákladů nehraje roli. **Druhým důvodem je plnění poslání organizace, hledání zkušeností a možností přeshraniční spolupráce.** Divadlo na cucky má zájem prezentovat se v zahraničí, kdy mezinárodní koprodukce vnímají jako vhodný způsob, jak šířit povědomí o svém divadle.

Spoluaktéry vybírají na základě osobních vazeb, vyžadují existenci důvěry. Vybírají tedy ty, s kterými již mají osobní zkušenost se spoluprací. Dalším výběrovým kritériem je, zda potenciální aktér má zájem o realizování PMK a o jeho dokončení. Posledním kritériem je profesní kvalita daných souborů a divadel.

Vyzkoušeli také možnost otevřené výzvy. Výsledek ale nenaplnil jejich očekávání. Na základě této zkušenosti se rozhodli upřednostňovat osobní zkušenost jako formu minimalizování rizik.

Pro realizaci projektu se rozhodli pro sdílení veškerých materiálů a informací. Dále přikročili k nastavení průběžné komunikace a určení termínů evaluací. Záměrem tohoto nastavení je, aby oslabili pravděpodobnost, že aktér na daný projekt zapomene. Tomuto má napomoci také zapojení do rozhodovacích procesů. Evaluační zprávy netvoří pouze z důvodu podmínek správců programů, činí tak primárně pro svou vlastní potřebu. Součástí uspokojování této potřeby je také kontinuální tvorba písemných poznatků o všem v rámci projektu.

Celkově se během PMK divadlo snaží o nastavení projektu, díky kterému nebude spoluaktér vnímat danou koprodukcí jako jeden z mnoha dalších vlastních projektů, ale jako projekt, který napomáhá k plnění strategických cílů spoluaktér. Díky tomu

¹⁸ www.youtube.com/user/divadlonacucky/videos

koprodukcii přiřazuje vyšší prioritu. Tímto postupem chce divadlo utvářet dlouhodobá partnerství.

Jako interní komplikace identifikuje tendenci spoluaktérů zkracovat časové trvání rezidencí. Činí tak pod tlakem ostatních povinností. Tuto komplikaci se snaží řešit buď naddimenzováním časového trvání (aby bylo možno případně regulovat), či striktní trváním na dohodnutých podmínkách. Další komplikace nastávaly, pokud nebyl jasně definovaný cíl. Dle zkušeností nestačí určit, že výstupem bude inscenace. Je potřeba být co nejkonkrétnější. Doporučuje nenechávat tyto otázky otevřené, jejich řešení odkládat a domnívat se, že budou řešení objevena během realizace. Kromě výstupů je potřeba přesně domluvit také formu finančního vyplácení.

Jako externí komplikace identifikuje rozdílné grantové systémy ve státech původu aktérů. Jako příklad popisuje zkušenost, kdy aktér z Maďarska měl obavy účastnit se projektu kvůli zahrnutí podmínky spolupodílnictví. Jeho obavy plynuly z nastavení grantového systému v Maďarsku, díky kterému vznikalo riziko, že aktér nebude schopen se na projektu finančně podílet. Za další komplikaci považuje legislativu ohledně srážkové daně.

Respondent nevnímá, že by v ČR byla tendence k realizaci PMK. Dle jeho úsudku takové projekty bývají realizovány hlavně v oblasti tanečního divadla.

Za překážku pro zvýšení počtu PMK považuje hlavně mentální nastavení v ČR. Tím myslí například absenci povědomí o potenciálním přínosu PMK, tak možností provedení (například rezidence). Dále jako překážku vnímá tendence vedení divadel pokračovat ve svých etablovaných způsobech bez zájmu objevovat způsoby nové. Existenci systémových překážek nevnímá. Dle něj však chybí možnosti podpory PMK.

Respondent, jako člen grantové komise pro export, vnímá, že MKČR podporuje pouze export kultury a ne spolupráci. Pro potřeby spolupráce by bylo vhodné vytvořit nový program. Za vhodné považuje také zřízení samostatné instituce pro správu a poskytování programů podpory, která by byla vyvážaná z MKČR, po způsobu slovenského Fondu na podporu umění. Tato instituce by mohla poskytovat podporu na základě témat, která by platila po dobu 3 let (například téma mezinárodní spolupráce).

2.3.4. Národní divadlo - 1914

Národní divadlo bylo otevřeno poprvé 11.června 1881. Po požáru a opětovné výstavbě bylo znovuotevřeno 18.listopadu 1883. V současnosti je zřizovatelem Národního divadla MKČR. Divadlo je příspěvkovou organizací ministerstva.

Národní divadlo může být označeno jako reprezentativní divadlo ČR a je jedním z národních symbolů. Z uměleckého hlediska bývá angažmá v Národním divadle chápáno jako jedna z nejvyšších možných úrovní, kterých může umělec dosáhnout. Jedním z úkolů divadla je udržování českých divadelních tradic a umělecké úrovně tuzemského divadla, tedy péče o kulturní dědictví ČR.

Divadlo disponuje celkově 4 uměleckými soubory: Činohra, balet, opera, Laterna magika. Tyto soubory vystupují na 4 scénách, které divadlo spravuje: Národní divadlo, Stavovské divadlo, Nová scéna a Státní opera.

Z hlediska dramaturgického se repertoáry souborů činohry, baletu a opery zaměřují na klasická díla domácích a zahraničních autorů, ale i na současnou tvorbu (jak domácí, tak světovou). Většinu repertoáru Nové scény představují produkce souboru Laterna magika a činohry, kdy se dramaturgicky soustředí primárně na moderní tvorbu domácí a světovou.

Předmět případové studie PMK s názvem 1914 byl realizován v období let 2012 až 2015, tedy během působení předešlého uměleckého vedení souboru činohry. V inkriminované době byl uměleckým ředitelem činohry Michal Dočekal a vedoucí umělecké správy činohry Jana Burianová.

PMK **1914** vznikl na popud světového operního režiséra *Roberta Wilsona*, který byl v daném období hostujícím režisérem Národního divadla. V rámci svého hostování je znám především díky svému ikonickému a oceňovanému zpracování opery *Leoše Janáčka: Věc Makropulos*. Inspirací pro iniciování PMK 1914 byla jeho dlouholetá spolupráce s kolegyní Soňou Červenou, která v inscenaci ztvárnila jednu z hlavních rolí. Dalším důvodem bylo stoleté výročí začátku první světové války v Evropě, což určilo také volbu tématiky projektu.

PMK umělecky vychází ze dvou významných románů první poloviny 20. století, jejichž námětem jsou události první světové války. Jedná se o *Osudy dobrého vojáka Švejka* za světové války autora Jaroslava Haška a *Poslední chvíle lidstva* rakouského autora Karla Krause. Níže je uveden úryvek anotace inscenace:

„Osudy dobrého vojáka Švejka, klíčový román české literatury, ironický škleb nad válkou a její absurditou, se tvůrčím způsobem setkává s protiválečným opusem Karla Krause Poslední chvíle lidstva. To vše se v rukách mága moderního divadla Roberta Wilsona mění v aktuální kabaret plný scénických obrazů, hudby a překvapivého humoru v podobenství nejen o roce 1914, ale hlavně o našem životě dnes, sto let po začátku hrozné války, která ve skutečnosti odstartovala dvacáté století. Působivá inscenace o Evropě a jejích optimistech a pesimistech (za dozoru věčného Času) je unikátním projektem, v němž se – již podruhé – setká špička českého činoherního divadla se jmény určujícími směr divadla světového.“ (Národní divadlo, 2014)

Realizovat inscenaci formou PMK bylo odůvodněno jak přeshraničním přesahem tématu díla, tak záměrem uskutečnit v budoucnosti s inscenací zahraniční zájezdy. Toto propojení důvodů mělo silný potenciál vyvolat silnější zájem o inscenaci také v zahraničí. Koprodukcujícími divadly projektu se stalo Slovenské národní divadlo v Bratislavě a maďarské divadlo Vígszínház v Budapešti.

Do koprodukční smlouvy byly zahrnuty také plánovaná představení v koprodukujících divadlech. Smluvně bylo kodifikováno, že do konce roku 2015 bude uskutečněno 9 představení v Slovenském národním divadle v Bratislavě a 10 představení v divadle Vígszínház Budapest. (Tošovský, 2018) Celková doba trvání projektu byly 3 roky, konkrétně v letech 2012 až 2015. Inscenace byla uvedena v rámci programu *Rok české hudby* (2014).

Mezinárodní aspekt projektu byl posílen také složením realizačního personálu soustředěného okolo osoby režiséra. Robert Wilson striktně požadoval účast svých

blízkých spolupracovníků a výtvarníků, včetně asistentů, s kterými tvoří tvůrčí tým. Součástí tohoto týmu byli občané Francie, Itálie, Německa, či Spojených států Amerických. Zajištění jejich účasti podmiňoval režisér smluvní formou, kdy se také odkazoval na svou smlouvu o hostování s Národním divadlem.

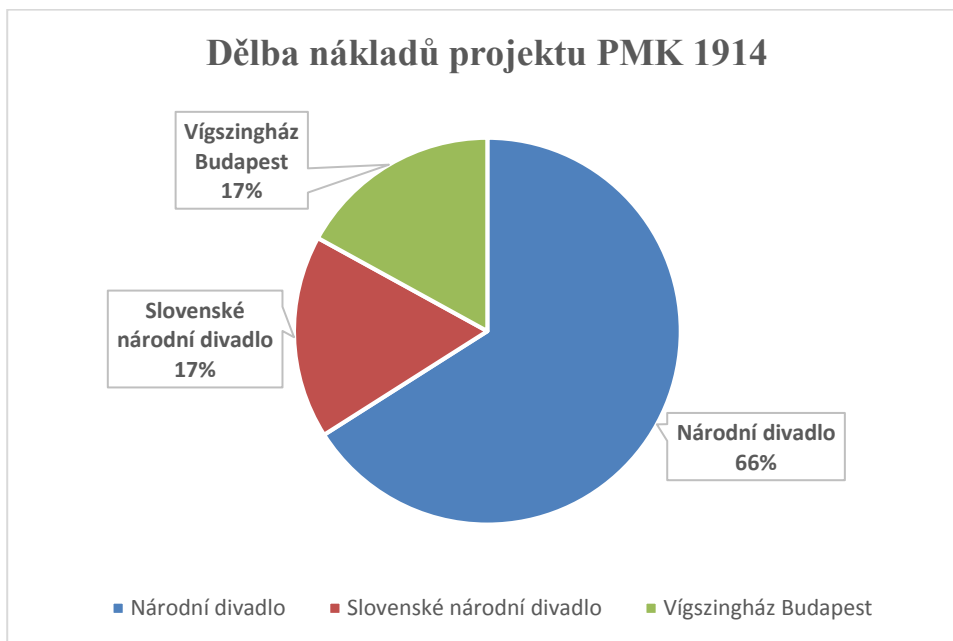
PMK 1914 byl realizován v tomto obsazení. (Národní divadlo, 2014)

- Robert Wilson – režie, scéna, koncepce světelného designu
- Aleš Březina – námět (společně se Soňou Červenou), hudba
- Yashi – kostýmy
- Ann-Christin Rommen – režijní spolupráce
- Karel Kut - asistent scénografie
- AJ Weissbard – světlený design
- Lucie Loosová – spolupráce na kostýmech
- Tomek Jeziorski – video
- František Pecháček – asistent video animace
- Martin Urban – dramaturgie
- Marta Ljubková – autor libreta
- Vladimír Strnad – hudební nastudování a klávesové nástroje
- Muzikanti – Petr Valášek, David Řehoř, František Tomšíček
- Herci – Soňa Červená, Václav Postránecký, Vladimír Javorský, Pavla Beretová, Enikő Eszenyi, Tat'jana Medvecká, Eva Salzmannová, Filip Rajmont, Jan Budlas, Milan Stehlík, Ján Koleník, Radúz Mácha

Tvůrčí proces projektu byl zahájen v roce 2012, kdy se hlavní inscenátoři projektu sešli ve výzkumném centru režiséra Wilsona ve Watermill v USA. Zde proběhl workshop, během kterého členové tvůrčího týmu vytvářeli podobu výsledné inscenace. Dá se tedy tvrdit, že inscenace vznikla za využití určité formy společné rezidence.

Zkoušení inscenace začalo však až o rok později a bylo rozděleno do dvou fází. První fáze zkoušení, Stage A, proběhla během podzimu 2013. Druhá a závěrečná fáze zkoušení proběhla stejně jako premiéra inscenace v dubnu 2014.

Co se týče nákladů PMK, byl v koprodukční smlouvě projektu zakotven následující dohodnutý způsob dělby nákladů. (Tošovský, 2018)



Graf 6, Dělbá nákladů projektu PMK 1914, zdroj: (Tošovský, 2018)

Národní divadlo finančně zajistilo své nákladové povinnosti prostřednictvím svého rozpočtu. Rozpočet byl dodatečně navýšen z prostředků na kulturní aktivity. Toto navýšení bylo umožněno díky uvedení inscenace v rámci programu Rok české hudby.

Finančně přispěly¹⁹ také další organizace. (Tošovský, 2018)

- Bohemian Heritage Fund
- Velvyslanectví USA
- Mezinárodní visegrádský fond

Bohemian Heritage Fund²⁰ přispělo finanční podporou pro realizování workshopu ve Waterhill. Dále přispělo na doplnění světelného parku Stavovského divadla pro provedení inscenace.

Velvyslanectví USA poskytlo finanční příspěvek na krytí režijních nákladů režiséra R. Wilsona.

Mezinárodní visegrádský fond podpořil PMK finančním příspěvkem na náklady logistiky při koprodukčním hostování inscenace v divadlech v Bratislavě a Budapešti.

Inscenace PMK 1914 měla premiéru 30. dubna, 2. a 11. května 2014 ve Stavovském divadle. Inscenace měla ještě v téže roce 11 repríz na stejné scéně. V rámci koprodukčního hostování bylo uskutečněno 6 představení v roce 2014 (3 v Bratislavě, 3 v Budapešti) a 6 v roce 2015 (2 v Bratislavě, 3 v Budapešti). (Národní divadlo, 2015)

¹⁹ Jedná se o menší částky. Z tohoto důvodu nejsou uvedeny ve předešlém grafu *dělbá nákladů PMK 1914*.

²⁰ Česká nadace, která se věnuje mecenášství umění, primárně v oblasti vážné hudby. Z tohoto důvodu není uvedena v teoretické části.

Kromě koprodukčního hostování byly uskutečněny také další zahraniční zájezdy, které byly komerčního charakteru. V roce 2014 se jednalo o 2 zájezdy, které byly uskutečněny v Linzu a Bělehradě. V roce 2015 se jednalo o 2 provedení inscenace v Remeši. (Národní divadlo, 2016)

Výnosy z komerčních zájezdů byly děleny mezi aktéry PMK dle koprodukční smlouvy, tedy v poměru podílu na nákladech realizované PMK.

Respondentkou za Národní divadlo byla paní **Jana Burianová**, téhož času vedoucí umělecké správy činohry.

Dle respondenty **bylo primární motivací pro realizaci PMK naplňování poslání organizace** Národního divadla, které se snaží pozvedávat úroveň umělecké tvorby v ČR. (Burianová, 2018) Dalším neméně důležitým zdrojem motivace byla **možnost navázání mezinárodních partnerství a způsobů spolupráce**. Toto samotné lze pozorovat již ze záměru uskutečnit zahraniční zájezdy s výslednou inscenací PMK.

Vzhledem k velikosti a nákladnosti plánované produkce však dodává, že významnou motivací pro vyhledání zahraničních partnerů byla možnost dělby nákladů mezi aktéry. Dále díky získání mezinárodního aspektu v rámci projektu je možné se ucházet o finanční příspěvky z mezinárodních programů spolufinancování, jako byl v tomto případě Mezinárodní visegrádský fond. Možnost zvýšení zisku u PMK není takřka brána v potaz, jelikož se neočekává, že takovýto projekt bude díky svým nákladům ziskový.

Dle svého vyjádření nepocituje respondentka, že by během realizačního procesu bylo nutné vytvořit platformy dedikované PMK. Co se týče samotného procesu, nepocituje, že by z hlediska produkční struktury docházelo k větším rozdílům oproti standardnímu provozu a způsobu realizace projektů. Této situaci napomohla také skutečnost, že realizační proces byl lokalizován v ČR do prostor divadla, tedy mohlo dojít k využití standardních postupů a využití stejné infrastruktury.

Respondentka identifikuje za nejsilnější interní komplikaci PMK požadavky zahraničních umělců, konkrétně členů tvůrčího týmu. Těmito nároky jsou myšleny například personální nároky režiséra, který požadoval zapojení svého mezinárodního tvůrčího týmu. V opačném případě nebyl ochoten zapojit se do tvorby.

Zmíněné personální nároky spolu tvořily další nároky, jako jsou například finanční nároky na honoráře (angažmá zahraničních tvůrců je drahé), na výrobu a vybavení scény, či osobní nároky v podobě servisu a ubytování. Tyto nároky vznikají díky skutečnosti, že umělci ze států západní Evropy a USA jsou zvyklí na jiné tvůrčí podmínky, které jim bývají poskytovány díky odlišnému systému financování divadel v jejich zemích.

Díky profesním úspěchům zmíněných umělců se také objevují komplikace v rovině interpersonální, kdy může docházet k situacím, v kterých umělci postrádají empatii ke svému okolí a vnímání požadavků a způsobů provozu ostatních aktérů. Tyto aspekty mohou vést až k osobním konfliktům. Toto není zdůvodněné jen profesním úspěchem, ale také faktem, že zahraniční umělci neprovedou průzkum prostředí, v kterém mají působit. Následně nepředpokládají rozdíly v provozu a prostředí (legislativní, systémové, personální).

Mezi interní komplikace řadí také komplikovanost smluv zahraničních umělců. Smlouvy jsou obsáhlé a snaží se přesně definovat veškeré možné podmínky a výjimky. Díky takto komplikované smlouvě je následně obtížné pokoušet se o alternaci poskytnutých podmínek, či tvůrčího procesu.

Jako externí komplikaci identifikuje respondentka rozdíly v systému DPH jednotlivých států, které komplikují účetní práci během PMK. Další komplikaci představují rozdíly v legislativním systému států, díky kterým mohou být zahraniční legislativní podmínky těžko pochopitelné. Mezi externí komplikace řadí také kulturní rozdíly, které následně ovlivňují jak přístup k práci, tak chápání jemných nuancí v komunikaci.

Počet činoherních PMK v ČR vnímá jako nízký a za překážku považuje nákladnost projektů. Dle respondentky je vhodné realizovat PMK (kvůli velkému množství potenciálních zkušeností), pokud je instituce schopná získat podporu od programů spolufinancování. Zlepšení tuzemské situace může přijít právě skrze otázku podpůrných programů.

2.3.5. Divadlo Archa – Karaoke Europe

Kulturní instituce Divadla archa sídlí ve funkcionalistické budově bankovního paláce postaveného v roce 1939. V tomto prostoru sídlily také divadla D34 a Divadlo E.F. Buriana. Současná podoba unikátního a multifunkčního interiéru divadla, který je transformovatelný pro potřeby rozdílných uměleckých forem, byla vytvořena dle návrhů architekta Ivana Plicky a Miroslava Meleny (zodpovědný za divadelní technologie). Divadlo Archa bylo otevřeno 5.června 1994. Vzniklo na základě konceptu ředitele divadla Ondřeje Hrabá. Divadlo je koncipováno jako produkční dům různých uměleckých forem, který však nedisponuje vlastním divadelním souborem.²¹

Dramaturgie Divadla Archa je považována za progresivní, díky uvádění inovativních projektů, které propojují umělecké žánry a využívají výjimečné technické vybavy divadla. Divadlo je pražskou hostící scénou Divadla Husa na provázku a HaDivadla. Instituce dále spolupořádá také rozličné diskusní projekty, které jsou zaměřené na aktuální témata ve společnosti.

Možnosti PMK bývají hojně využívány v jednom z hlavních prvků dramaturgie Divadla Archa, v sociálně-divadelních projektech tvořené a režírované Janou Svobodovou a dalšími umělci. Divadlo si dává za podmínku vytvořit minimálně jednou ročně autorský projekt. Tyto projekty jsou zaměřeny na reflektování aktuálních společenských témat, kdy výsledným projektem bývá dokumentární a sociálně angažované divadlo. Příkladem takového projektu je například PMK Karaoke Europe, který divadlo v letech 2012 až 2014 řídilo.

Činnost na poli mezinárodní spolupráce vedla k založení festivalu AKCENT²², který je mezinárodním festivalem dokumentárních divadel, komunitního umění, site

²¹ Jedná se tedy částečně o formu stagiony

²² Vznik 2010

specific projektů a divadel ve veřejném prostoru. Cílem tohoto festivalu je prezentování odlišného pohledu na funkci umění ve společnosti a společenském rozvoji.

Divadlo Archa také vytvořilo projekt *Moving Audience* v kooperaci s Evropským centrem pro umění v Hellerau. Smyslem projektu je umožnit divákům Divadla Archa navštívit formou zájezdu představení pořádaná v Drážďanech. Tato možnost je dána také drážďanským divákům, kteří chtějí vidět představení v Divadle Archa.

V rámci PMK se Divadlo Archa v letech 2012 až 2017 podílelo na dvou víceletých projektech většího charakteru. Jednalo se o projekt *House on Fire* a o projekt *Theatron*.

Divadlo Archa je členem mezinárodní sítě pro současná scénická umění *IETM*.

Tato kulturní instituce disponuje také vlastní programem uměleckých rezidencí převážně pro mladé umělce, které realizuje v rámci projektu Archa.lab. Rezidence zprostředkovávají umělcům možnosti ve hledání zdrojů inspirace, které vychází z reality všedních dnů a ze aktuální socio-politické situace. Dále se projekt Archa.lab zaměřuje na výzkum a experimenty v oblasti výkonného umění. Součástí tohoto projektu je pořádání workshopů, či ateliéry pro veřejnost a profesionály různých věkových kategorií.

Divadlo Archa se těší dlouholeté finanční podpoře magistrátu hlavního města Prahy.

Projekt **Karaoke Europe** je dokumentárním divadlem, které může být označováno jako *social specific*. (Divadlo Archa, 2012; Hrab, a další, 2014) Projekt se tematicky zaměřuje na různé imigrantské menšiny a na sociálně či kulturně vyloučené lokality a jejich komunity. V rámci tohoto zaměření se projekt snaží mapovat z různých úhlů pohledu vztahy mezi majoritou a danými menšinami. Jako informační zdrojová základna projektu prosloužily osobní zkušenosti umělců ze čtyř různých evropských zemí, kteří své zkušenosti získávali formou terénního výzkumu. Do projektu zapojenými kulturními institucemi byly české Divadlo Archa, slovenské divadlo Stanice Žilina-Zarieče, maďarská divadelní organizace PanoDrama, a nizozemský umělecký soubor 5eKwartier. Záměrem bylo porovnat, konfrontovat a kombinovat získané zkušenosti zúčastněných aktérů. Následně je možné výsledné poznatky skrze umělecké zpracování užít k pokusům o vzájemné sblížení daných komunit a majoritních společností. Tato možnost vychází z předpokladů, že jednou z funkcí umění je reflektování probíhajících společenských skutečností a propůjčování možnosti veřejného vyjádření těm, kteří tuto možnost v běžném životě postrádají. Projekt byl podpořen Evropskou komisí v rámci programu Kultura.

Konkrétní cíle projektu mezinárodní koprodukce Karaoke Europe jsou vymezeny níže. (Divadlo Archa, 2012)

- Vytvořit a šířit metodiku a nastavení pracovních procesů
- Propagovat a šířit metody social specific divadla
- Vytvořit publikaci o metodice, důležitých otázkách a záležitostech social specific divadla
- Iniciovat diskuzi na téma menšin, migrantů, přístupu a zodpovědností majoritní společnosti, společné koexistence, mezikulturního dialogu,

prevenci rasismu a xenofobie a hledání nových způsobů koexistence odlišných kultur v Evropě

- Zahrnout různé upozadované a izolované komunity do tvůrčího procesu a poskytnout jim tak prostor pro vyjádření svých postojů a pocitů. Tím napomoci k umožnění komunikace s majoritní společností

Akteři projektu považují za paradox celého projektu, že se snaží vyrovnat s mobilitou těch, kteří jsou imobilní. Tím jsou myšleny zkoumané sociální skupiny, které jsou nehybné jak díky své situaci, tak díky svému zasazení do prostoru, který právě tvoří samotné zkoumané situace a vztahy mezi komunitami. V případě tohoto projektu se tedy nejedná o mobilitu samotných výsledných představení, ale o mobilitu umělců, kteří mohou šířit a sdílet své nabyté zkušenosti získané výzkumem v komunitách a díky předáváním informací přispět k tvorbě společenského dialogu mezi komunitami a majoritními společnostmi.

V rámci projektu vznikly 4 samostatné koprodukční produkty. (Hrab, a další, 2014)

- Vadinevadi.cz, tvůrcem bylo Divadlo Archa
- Orchestre partout, tvůrcem byl soubor 5eKwartierSluhové spravedlnosti, tvůrcem byla organizace PanoDrama
- 2' 16'' a půl – Vesmírná Odyssea, tvůrcem bylo divadlo Stanice Žilina-Zarieče

Český koprodukční produkt Vadinevadi.cz se lokalizačně týkal městečka Kostelce nad Orlicí, v jehož blízkosti také sídlí detenční zařízení pro imigranty. (Hrab, a další, 2014) Tvůrčí tým se snažil mapovat vztahy mezi majoritní populací, místní romskou populací a imigranty sídlícími v detenčním zařízení pro cizince. Pro sběr dat zprovoznili v rámci městečka prodejní stánek, v kterém prodávali kávu a cigarety výměnou za osobní a zkušenostní příběhy obyvatel. Výzkum a tvůrčí práce byly zahájeny v červnu 2012. Tvůrci konceptu byli Jana Svobodová a Philipp Schenker, kteří byli také členy tvůrčího týmu. Do tvůrčího týmu patřili také Jan Burian a Jaroslav Hrdlička. Premiéry výsledného produktu byly uvedeny 11. a 12. února 2014 v Divadle Archa.

Projekt Karaoke Europe měl po své realizaci následující výstupu. (Divadlo Archa, 2012)

- 8 workshopů ve 4 státech zaměřené na spolupráci a metodiku práce
- 2 mezinárodní konference pořádané v Budapešti a v Praze
- 4 koprodukční produkty
- Internetová stránka věnovaná projektu
- Publikace, metodika výzkumu
- Festival Karaoke Europe

Ekonomická data o uskutečněném PMK bohužel nejsou součástí této případové studie. Důvodem je, že potřebné podklady nebyly dodány včas pro finalizaci práce.

Rozhovor pro potřeby této práce poskytl pan **Ing. Ondřej Hrab**, ředitel divadla a vedoucí projektu Karaoke Europe, který se s autorem práce podělil o své zkušenosti z projektu Karaoke Europe. Dále byl pan ředitel ochoten podělit se o poznatky i z jiných projektů mezinárodní spolupráce v rámci Divadla Archa.

Dle respondenta je výchozí motivací pro PMK samotný koncept Divadla Archa, kdy záměrem je neklást hranice jak mezi uměleckými žánry, tak hranice geografické, či kulturní. (Hrab O., 2018) Své projekty z principu tvoří v partnerství. Proto vybírají spoluaktéry na základě vazeb, společného cíle a sdílení podobného směřování organizací.

Dělba nákladů hraje z hlediska motivace pouze malou roli. **Větší roli hraje možnost přístupu k podpoře skrze programy spolufinancování z veřejných zdrojů.** Zde se však objevuje komplikace z hlediska programu Kreativní Evropa, kdy správci programu již nepodporují čisté koprodukce, ba by se dalo usuzovat, že slovo koprodukce u správců vyvolává negativní konotace.

Pro realizaci PMK využívají moderní komunikační technologie jako je Skype. Respondent upozorňuje na důležitost existence dohody a respektu mezi aktéry PMK, dle kterých jsou následně prováděny jednotlivé kroky a procesy projektu. Při absenci těchto prvků je PMK jen obtížně realizovatelný.

Jako interní komplikace identifikuje rozdílné účetní principy v institucích. Účetní a administrativní činnost je potřeba provádět kontinuálně, jinak je téměř nemožné vytvořit zprávy pro správce podpůrných programů. V rámci této skutečnosti je také potřeba, aby vedoucí aktér prováděl častou kontrolu, zda ostatní aktéři nevyužívají peníze například na nákup kancelářské elektroniky, což je v rozporu s pravidly programu. Pro potřebu této kontroly je nutné zajistit účetního pracovníka s jazykovou výbavou a znalostí systému fakturování různých států.

Z výše zmíněného také vyplývají identifikované externí komplikace, kterými jsou rozdíly v účetních a daňových systémech států aktérů. Za komplikaci také považuje rozdíly ve finančních pravidlech různých podpůrných programů, díky čemuž je obtížnější se v této sféře orientovat. Kulturní rozdíly a přístup k práci různých kultur jsou také komplikací. Z tohoto důvodu je také vhodné, aby aktéři měli se sebou vzájemnou zkušenost a díky existujícím vztahům mohli jednodušeji překročit tyto rozdíly. Zároveň jsou však tyto rozdíly zdrojem inspirace a důvodem pro samotnou spolupráci, díky které mohou objevovat způsoby vyrovnání se s těmito rozdíly a vytvoření společného kooperativního prostoru. Toto považuje respondent za velmi obohacující pro zúčastněné instituce, kdy tuto znalost mohou šířit mezi obecnou veřejnost.

V ČR vnímá nízký počet činoherních PMK. Dle respondenta jsou tyto projekty přístupnější menším souborům díky menší náročnosti organizačního procesu a logistiky. Koprodukce vyžadují jiný způsob tvorby, obzvláště ty, které jsou založené na principu

tvorby kolektivní. Pro realizaci takové koprodukce je zapotřebí otevřeného přístupu zúčastněných aktérů.

Jako překážky pro navýšení počtu činoherních PMK identifikuje neodpovídající systém podpůrných programů v současnosti. Připomíná situace, kdy před vstupem ČR do EU bylo ochotno MKČR poskytnout zbývajících 50 % rozpočtu projektu, kterému se podařilo získat evropskou podporu. Dnes toto již neexistuje, není zde propojenost podpory MKČR a podpůrných programů EU. Dále existuje překážka ve formě časových prodlev u poskytnutí financí skrze programy, díky čemu je obtížné udržovat kladné cash flow. Taková situace je ohrožením pro projekt a pro zajištění finančních potřeb musí dojít k alokaci zdrojů od jiných projektů a činností. V současné době pomáhá takovéto situace mírnit Nadace pro rozvoj občanské společnosti, která poskytuje překlenovací granty.

Pro zlepšení navrhuje, aby se MKČR věnovalo výše zmíněné problematice překlenovacích období. Dle jeho poznatků se ministerstvo zaměřuje na podporu exportu, ne však na podporu spolupráce. Toto je podpořeno mentálním nastavením, kdy prezentování výsledků české kultury stále chápeme jako sportovní reprezentaci, jako formu klání či závodu, ne však jako unikátní záležitost. Pro volnější spolupráci by bylo vhodné překonat toto vnímání. Zde je vhodná osvěta, která by informovala odbornou i laickou veřejnost, že PMK jsou především o spolupráci. Prioritou spolupráce je vzájemná lidská kooperace a koexistence. (Hrab O. , 2018)

2.4. Výsledky výzkumu

Hypotézou práce je: **Hlavní motivací kulturních institucí pro vytvoření a realizaci PMK v činoherním divadle je tvorba zisku.**

Možnost tvorby zisku však dle uskutečněných rozhovorů není ani pro jednoho z respondentů hlavní motivací pro realizaci PMK. Někteří respondenti odpověděli, že tato možnost hraje velmi malý až žádný vliv v rozhodovacím procesu. Již toto zjištění nasvědčuje, že ustanovená hypotéza je neplatná. Pro ověření bylo provedeno ještě doplňující šetření s kvantifikovatelnými výsledky.

Na základě uskutečněných rozhovorů s respondenty byl autor schopen identifikovat 6 opakujících se možných motivací pro realizaci PMK:

1. Přístup k programům spolufinancování z veřejných zdrojů.
2. Dělbna nákladů
3. Možnost tvorby zisku (hypotéza práce)
4. Získání zkušeností
5. Plnění poslání organizace
6. Možnost navázání mezinárodního partnerství / spolupráce

Seznam těchto motivací autor zaslal zpět respondentům, aby uvedeným motivacím přiřadili priority za pomoci čísel (viz 2.2 *Metodika výzkumu*, s.33).

Po obdržení těchto čísel autor přiřadil bodové ohodnocení jednotlivým motivacím v závislosti na jejich přiřazené prioritě. Viz tabulka níže.

Bodová ohodnocení motivací jednotlivými respondenty	Divadlo X10	Studio Hrdinů	Divadlo na cucky	Národní divadlo	Divadlo Archa
Spolufinancování	3	1	6	3	4
Dělbá nákladů	2	3	2	4	3
Možnost tvorby zisku	1	2	1	1	1
Získání zkušeností	4	4	4	2	2
Plnění poslání organizace	5	6	5	6	6
Možnost partnerství / spolupráce	6	5	3	5	5

Tabulka 12, Bodová ohodnocení motivací jednotlivými respondenty, zdroj: Autor

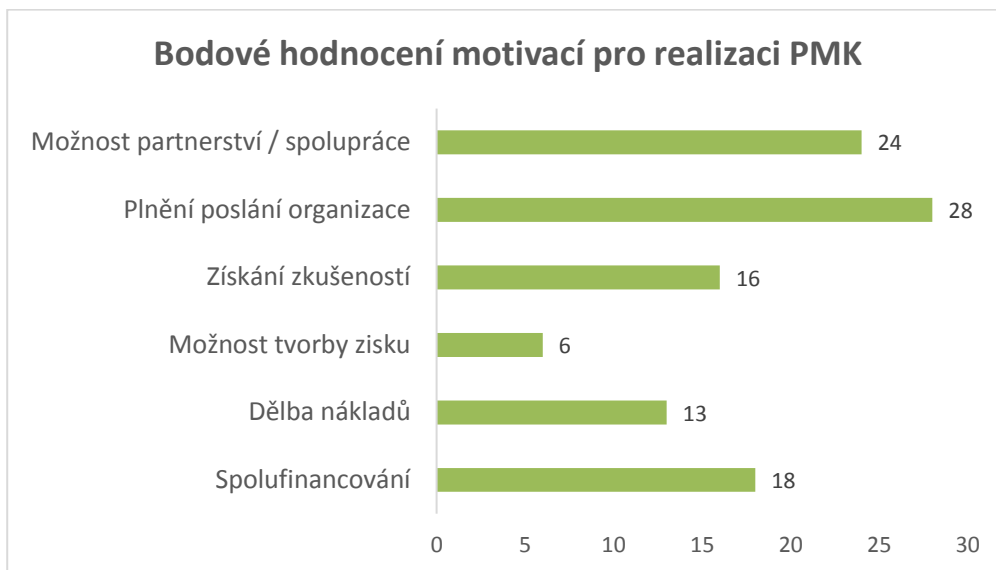
Po součtu bodového hodnocení, dospěl autor k následujícím výsledkům. Použité barevné odstíny v tabulce jsou přiřazeny dle schématu:

- červená = nízká bodová hodnota
- zelená = vysoká bodová hodnota
- Maximální možná bodová hodnota motivace = 30 bodů

Bodové hodnocení motivací pro realizaci PMK	
Motivace	Bodová hodnota
Spolufinancování	18
Dělbá nákladů	13
Možnost tvorby zisku	6
Získání zkušeností	16
Plnění poslání organizace	28
Možnost partnerství / spolupráce	24

Tabulka 13, Bodové hodnocení motivací pro realizaci PMK, zdroj: Autor

Výsledky výzkumu lze zobrazit také graficky.



Graf 7, Bodové hodnocení motivací pro realizaci PMK, zdroj: Autor

Druhé šetření potvrzuje výsledky šetření prvního. **Možnost tvorby zisku získalo pouze 6 preferenčních bodů z celkových 30 možných.**

Na základě těchto dvou šetření dochází autor k výroku, že ustanovená hypotéza je neplatná. **Hypotéza byla vyvrácena.**

Dle uskutečněného výzkumu hlavní motivací institucí v ČR pro realizaci PMK není možnost tvorby zisku. Na základě výsledků můžeme vytvořit stanovisko, že **existují dvě hlavní motivace kulturních institucí v ČR pro realizaci PMK, konkrétně:**

1. **Plnění poslání organizace (28/30 bodů)**
2. **Možnost navázání mezinárodního partnerství či spolupráce (24/30 bodů)**

Autor uvádí obě tyto možnosti motivace. Důvodem je rozdíl pouze 4 bodů mezi uvedenými možnostmi. Jde tedy o příliš malý rozdíl na to, aby autor mohl s jistotou označit jednu z těchto možností za dominantní.

I když nelze určit pouze jednu hlavní motivaci pro realizaci PMK, lze místo toho vytvořit tvrzení, že **hlavní motivace kulturních institucí v ČR pro realizaci PMK není finančního charakteru.** Pro české instituce jsou silnější motivací pro realizaci prvky nefinančního původu.

2.5. Model PMK autora

Za pomoci poznatků získané z teoretické literatury a z uskutečněných rozhovorů s respondenty provedl autor syntézu informací a vytvořil vlastní návrh modelu pro realizování PMK.

Jedním z opakujících se tvůrčích nástrojů v rámci tohoto modelu je nástroj „3x proč.“ Tento nástroj napomáhá uživateli lépe odhalit a uvědomit si své záměry a potřeby,

díky kterým volí vytvoření PMK. Při větším povědomí o svých záměrech může být schopen lépe a jasněji určit cíle projektu a zároveň zjistit, co je potřeba pro jejich dosažení.

Model je koncipován chronologicky. Níže je uvedeno i jeho schématické znázornění.

1. **3x Proč – Proč PMK?** Tento krok pomáhá uživateli ujasnit si svou základní motivaci pro realizování PMK. Tento krok může vypadat následujícím způsobem:

- Proč PMK? – Chceme jako instituce získat zkušenosti ze zahraničí.
- Proč chcete získat zkušenosti ze zahraničí? – Chceme zvýšit úroveň našeho divadla.
- Proč chcete zvýšit úroveň vašeho divadla? - Abychom mohli lépe plnit poslání naší organizace (například nabízet moderní pojetí činohry).

Dodatek: V případě, že se neobjeví v tomto kroku odpověď, zda PMK napomůže k plnění strategických cílů organizace, je vhodné přidat dodatečnou otázku „napomůže PMK k plnění strategických cílů? Jak?“

2. **3x Proč – Jaký má být výstup PMK?** – Tento krok pomáhá k získání co nejkonkrétnější představy o výstupu a cílech projektu. Koncepce kroku vychází ze zkušeností Jana Žúrka, dle kterého ke komplikacím dochází nejčastěji v případech, kdy není konkrétně určen cíl projektu. Řádným provedením tohoto kroku se uživatel snaží také a minimalizování budoucích komplikací.

Dodatek: Autor považuje za vhodné zvážit otázku uměleckých rezidencí a zda jejich pořádání může efektivně přispět k dosažení cíle projektu.

3. **SWOT analýza instituce** – Před výběrem vhodných spoluaktérů koprodukce považuje autor za vhodné provést SWOT analýzu vlastní instituce, aby si byl uživatel vědom svého postavení a disponibilít. Získání tohoto povědomí má za cíl usnadnit výběr vhodného spoluaktéra.
4. **Hledání vhodných spoluaktérů** – Autor upřednostňuje jako vyhledávací kritéria zvolit vzájemné profesní a osobní vazby, dále zkušenosti se vzájemnou spoluprací. Dále doporučuje sestavovat výsledný soupis možných spoluaktérů v závislosti na výsledcích předchozího kroku.
5. **3x Proč – Výběr spoluaktéra** – Podobně jako v jiných případech použití tohoto nástroje je záměrem, aby si uživatel dostatečně uvědomil, proč by přistoupil k volbě konkrétního potenciálního spoluaktéra, jaké benefity mu z této volby mohou plynout a zda uspokojuje některou z potřeb své instituce.
6. **Oslovení spoluaktéra, jednání** – V rámci tohoto kroku dochází k oslovení a prvotnímu jednání o podobě možného budoucího PMK.
7. **Průzkum prostředí, výzkum** – Pro úspěšnou realizaci projektu je potřeba provést kvalitní výzkum prostředí (viz 1.2.6 *Fáze procesu tvorby PMK a*

jeho plánování, s.9). Během tohoto kroku je potřebné také zhodnotit technické a jiné požadavky projektu a provést předběžnou kalkulaci nákladů.

8. **Nastavení PMK** – Jedná se konkrétně o ustanovení rolí a pravomocí. Dále o vytvoření pravidel komunikace, zvolení příslušných platforem pro komunikaci a sdílení dokumentů. Během tohoto kroku je důležité vytvořit harmonogram projektu včetně termínů porad a průběžných evaluací.
9. **Vyhotovení koprodukční smlouvy** – Tento krok kodifikuje procesy projektu.
10. **Hledání možností financování** – Tento krok je věnován vyhledávání vhodných grantových schémat a podpůrných programů. Zároveň se uživatel může snažit také o vyhledávání soukromých zdrojů spolufinancování. Po nalezení
11. **Proces realizace PMK** – Samotný tvůrčí a organizační proces projektu.
12. **Evaluace a řízení** – Během procesu realizace je vhodné provádět průběžné evaluace projektu. Aktér, který zastává roli vedoucího partnera, by se měl soustředit na řízení procesu realizace PMK.



Schéma 2, Model PMK autor, zdroj: Autor

Pro hladší proces realizace uvádí autor také několik dodatečných rad:

- Důkladně prostudujte existující účetní, daňové a legislativní rozdíly mezi státy původu aktérů. Zajistěte znalost jejich účetních a daňových formulářů.
- Pokud možno vytvořte v rámci projektu jednotný účetnický systém.
- Během průzkumu věnujte pozornost podmínkám mezinárodního transferu osob.
- Důvěřujte moderním technologiím sdílení informací a komunikace.
- Předem zajistěte dostatek informací o administrativní zátěži. Toto platí obzvláště v případě, pokud je PMK podpořen programem spolufinancování z veřejných zdrojů.
- Provádějte kontinuální evaluaci, pořizujte zápisy a poznámky o veškerém dění v projektu. Tyto informace jsou recyklovatelné pro budoucí projekty i pro vlastní chod instituce.
- Pro vytvoření koprodukční smlouvy využijte právnických služeb.
- Důkladně prostudujte smlouvy zahraničních umělců a institucí.
- Zhodnoťte možnosti vícezdrojového financování.
- Pokud je to ve vašich možnostech, využijte služeb grantových odborníků.
- Pro podporu vašich PMK využijte možnosti oslovit ambasády zemí aktérů.
- Termíny vždy mírně naddimenzujte, abyste vytvořili časovou nárazníkovou zónu, kterou je možné v případě potřeb redukovat.
- Soustřeďte se na pozitivní cashflow a pokud možno tvořte kontinuálně finanční rezervy.
- Případné neshody a nedorozumění řešte co nejdříve, ale ne pod tlakem emocí.
- Během projektu pamatujte na váš základní záměr realizace.
- Pečujte o svůj jevištní personál. Ten je základem pro úspěšnou realizaci inscenace PMK.
- Pěstujte pocit důvěry a upřímnosti. Projevte ji spoluaktérům.

2.6. Podněty pro zlepšení

Z poznatků, které získal díky rozhovorům s respondenty, byl autor schopen utvořit podněty pro zlepšení současného stavu v ČR. Provedení těchto změn by následně mohlo vést k zvýšení motivace kulturních institucí pro realizování činoherních PMK.

1. **Zaujmout aktivní roli v rámci EU** – Tedy stát se spolutvůrci evropských podpůrných programů poskytnutím zpětné vazby. Respondenti považují současné nastavení programů za nevyhovující a nevyužitelné pro jejich činnost a případné PMK. Pokud cílem programů je reálný dopad, bylo by vhodné, aby ČR vyjádřila stanovisko, že současné nastavení nevede k navazování kontinuální mezinárodní

spolupráce v rámci prostoru EU. Tato spolupráce by však měla být jednou z priorit správců programu, kvůli existenci potenciálu podpořit integritu EU.

2. **Změna českého grantového systému** – V rámci českých grantových programů by bylo vhodné vytvořit program určený na podporu PMK a mezinárodní spolupráce. Zároveň vytvořit záchytné systémy pro překlennovací období.
3. **Zřízení samostatné grantové instituce** – Po vzoru Slovenské republiky zřídit samostatnou instituci, která by byla zodpovědná za správu grantů a podpůrných programů. Tato instituce by vydávala grantové výzvy tematicky (např. Téma 1: Mezinárodní spolupráce, Téma 2: Současný balet). Temata by měla platnost po dobu 3 let.
4. **Informovanost o mezinárodní koprodukcí a možnostech mezinárodní spolupráce** – V rámci této osvěty by mělo dojít primárně k šíření povědomí o možných benefitech a dopadech, které tato forma divadelní práce (či spolupráce) umožňuje. Pokud kulturní instituce budou mít lepší povědomí o možných přínosech PMK, je pravděpodobné, že posílí jejich motivace k realizování těchto projektů.
5. **Zadání příspěvkovým divadlům** – Pro rozvoj úrovně českých divadel je možné vytvořit zadání pro příspěvková divadla. V rámci tohoto zadání by příspěvková divadla měla povinnost minimálně jednou během sezóny vytvořit PMK. Proti tomu lze namítat, že plánování a komunikace v případě PMK je záležitost dlouhodobá a pro takový projekt nemusí být vyčleněny finance z důvodu, že příspěvky do rozpočtů příspěvkových divadel jsou určovány na základě výsledků předchozího roku (tedy pokud organizace vykáže rezervy, může být jeho příspěvek od zřizovatele následující rok snížen o výši těchto rezerv). V případě potřebných úprav (například povinnost tvořit rezervy pro potřeby PMK) může být toto riziko eliminováno. Při existenci tohoto zadání by divadla byla nucena pozvednout úroveň svého provozu a vytvořit zahraniční kontakty.
6. **Program stáží** – Vytvořit programy, které by umožňovaly profesní výměnné stáže se zahraničními institucemi nejen pro umělce a tvůrce, ale také pro ostatní personál divadla (především technické pracovníky), včetně oborů marketingu a PR. Díky těmto stážím mohou česká divadla dosáhnout vyšší úrovně.

Autor také podává podnět k dalšímu výzkumu. Pro zajištění podkladů pro tvorbu budoucích strategií a koncepcí by bylo vhodné zkoumat a porovnat potenciální přínosy podpory festivalů na straně jedné a kontinuální spolupráce na straně druhé. Tedy: Je pro rozvoj daného regionu vhodnější podporovat festivaly, či umělecké projekty kontinuální mezinárodní spolupráce?

3. Závěr

Autor práce se zaměřil na oblast projektů mezinárodní koprodukce (PMK) činoherního divadla v České republice. Tato forma produkce se ve světě těší již několik let vzrůstající oblibě. Jejich provedení je jednodušší než v minulosti díky zvýšené mobilitě umělců, rozvoji informačních a komunikačních technologií a celkové propojenosti světa. PMK jsou možností pro podpoření mezikulturního dialogu a pro výměnu zkušeností mezi profesionály z různých států. Výměna může přispět ke zlepšení umělecké úrovně zapojených aktérů PMK.

Záměrem autora bylo zmapovat situaci činoherních PMK v ČR, primárně odhalit motivaci českých institucí pro realizaci PMK. Dalším záměrem bylo zkoumat realizační proces českých institucí a identifikovat existující interní (v rámci organizací) a externí (v rámci států) komplikace pro realizaci PMK. Díky poznatkům z výzkumu mohl autor vytvořit vlastní model pro realizaci PMK (z důvodu absence podobného modelu v české literatuře) a také soubor podnětů pro zlepšení, kterého mohou využít instituce veřejné a státní správy tvořící koncepce v oblasti kultury. Toto byly hlavní přínosy práce autora.

Pro zajištění těchto výsledků autor začal získáním teoretických poznatků z literatury. Pro tento krok využil primárně zahraniční literaturu pro absenci literatury české. Následně popsal požadavky a způsob realizace PMK, systém uměleckých rezidencí, ekonomickou realitu výkonného umění v EU (jako poskytnutí argumentu pro podporu výkonného umění) a nejpřístupnější (z hlediska ČR) mezinárodní programy spolufinancování z veřejných zdrojů, které jsou užitečné pro PMK.

Následně autor vytvořil hypotézu: Hlavní motivací kulturních institucí pro vytvoření a realizaci PMK v činoherním divadle je tvorba zisku. Pro ověření hypotézy zvolil kvalitativní metodu výzkumu, konkrétně formou strukturovaného rozhovoru s českými tvůrci realizovaných PMK. Pro potřeby práce autor vytvořil 5 případových studií.

Po analýze uskutečněných rozhovorů vybral nejvíce opakované motivace pro realizaci PMK, z kterých vytvořil seznam. Tento seznam předložil respondentům, kteří uvedené motivace seřadili dle svých priorit. Tento druhý krok zvolil autor pro možnost kvantifikování výsledků.

Z výsledků výzkumu vyplynula neplatnost hypotézy. Hlavní motivace pro realizaci PMK není finančního charakteru. Jedná se primárně o naplňování poslání organizace a o možnost navázání mezinárodního partnerství a spolupráce.

Dále autor uskutečnil komparativní analýzu vytvořených případových studií pro tvorbu vlastního modelu realizace PMK a pro vytvoření podnětů pro zlepšení současné situace PMK v ČR.

Z poznatků z případových studií a od respondentů autor dále zjistil, že současné nastavení mezinárodních podpůrných programů nevyhovuje tvůrcům PMK. Programy nejsou ve skutečnosti zaměřené na podporu tvorby živého umění. Pokud ano, jedná se většinou o festivaly, a ne o případy kontinuální spolupráce. Zde se nabízí možnost zaujmout v rámci EU aktivní roli a vyjádřit za ČR názor, že je vhodné přistoupit ke změně.

Dále respondenti navrhuji aktivnější zapojení MKČR do podpory mezinárodních projektů.

Jako důvod pro nízký počet PMK v ČR byla identifikována nízká profesní úroveň českého divadelního provozu (ve srovnání se zahraničními divadly) a myšlenková uzavřenost vedoucích pracovníků českých institucí.

Hlavní přínosy práce je model realizace PMK vytvořený autorem a seznam podnětů pro zlepšení současné situace v ČR.

Autor dále nabádá k dalšímu výzkumu, který by se soustředil na komparaci reálných středně a dlouhodobých dopadů festivalů a projektů kontinuální spolupráce.

Zdroje

- AEBR. (2011). *EUROPEAN CHARTER FOR BORDER AND CROSS-BORDER REGIONS*. Načteno z AEBR.EU:
http://www.aebr.eu/files/publications/110915_Charta_EN_clean.pdf
- Buick, J. (2011). *A guide to supporting, nurturing, developing and producing theatre work in Australian Performing Arts Centres*. APACA.
- Burianová, J. (11. 5 2018). Strukturovaný rozhovor s Janou Burianovou, respondentkou za Národní divadlo a PMK 1914. (V. Lieberzeit, Tazatel)
- Chloupek, V., Košut, V., & Srstka, J. (2014). *Smlouvy v divadelní praxi*. Praha, Česko: NAMU.
- Cools, G. (2007). *International Co-production & Touring*. Načteno z IETM:
<https://www.ietm.org/en/publications/international-co-production-touring>
- Divadlo Archa. (2012). *Karaoke Europe*. Načteno z Divadlo Archa:
<http://2012.archatheatre.cz/en/karaoke-europe/>
- Divadlo na cucky. (2015). *Tisíc a jedna Olomouc*. Načteno z Divadlo na cucky:
<http://divadlonacucky.cz/index.php?mact=News%2Ccntnt01%2Cdetail%2C0&cntnt01articleid=157&cntnt01origid=58&cntnt01detailtemplate=akt&cntnt01returnid=58>
- Divadlo na cucky. (2015). *Zpráva o provedené rezidenci s KOMA Bázis*. Olomouc, Česko: Divadlo na cucky.
- Doležal, J. (2016). *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha, Česko: Grada.
- Dostál, P., Černá, J., & kol. (2015). *Marketingové řízení divadel*. Praha, Česko: Melandrium.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, USA: Truman Talley Books / E.P. Dutton.
- DUP39. (2018). *Cizí jazyk*. Načteno z Dup39: <http://dup39.cz/project/maria-wojtyszko-cizi-jazyk-10-4-v-1900/>
- Dvořák, J. (2004). *Kreativní management pro divadlo: aneb O divadle jinak*. Praha, Česko: Pražská scéna.
- European agenda for culture. (2014). *Policy Handbook on Artist's Residencies*. Načteno z European agenda for culture: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e6febc40-05f1-11e6-b713-01aa75ed71a1>
- Evropská komise. (20. Květen 2011). *Council conclusions on the contribution of culture*. Načteno z Consilium Europa:
http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/122102.pdf

- Evropská komise. (2015). *Creative Europe, Support for european cooperation projects, guidelines*. Načteno z EACEA: https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/29_2015-culture-ce-2016_en.doc
- EY. (2014). *Creating growth: Measuring cultural and creative markets in the EU*. Načteno z European Association of Communications Agencies: <http://www.creatingeurope.eu/en/wp-content/uploads/2014/11/study-full-en.pdf>
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class—and how it is transforming leisure, community and everyday life*. New York, USA: Basic Books.
- Gov.uk. (2018). *UK visa sponsorship for employers*. Načteno z Gov.uk: <https://www.gov.uk/uk-visa-sponsorship-employers/sponsorship-certificates>
- Hagoort, G. (2009). *Umělecký management v podnikatelském stylu*. Praha, Česko: Nakladatelství KANT.
- Hrab, O. (23. 4 2018). Strukturovaný rozhovor s Ondřejem Hrabem, respondentem za Divadlo Archa a PMK Karaoke Europe. (V. Lieberzeit, Tazatel)
- Hrab, O., van Erven, E., Svobodová, J., van Leeuwen, T., Lengyel, A., Rumanová, I., & van Heugten, L. (2014). *Karaoke Europe*.
- INTERACT. (2013). *Inspiring Creativity*. Vídeň: INTERACT.
- Kadlec, T. (13. 4 2018). Strukturovaný rozhovo s Tomášem Kadlecem, respondentem za Studio Hrdinů a PMK Kauza Schwejk/Der Fall Švejk. (V. Lieberzeit, Tazatel)
- Kamenická, K. (2011). *Lisabonská opera a balet (v kontextu současného portugalského divadla), bakalářská práce*. Praha, Česko: DAMU.
- Kamenická, K. (2015). *Operní koprodukce jako projekt, diplomová práce*. Praha, Česko: DAMU.
- Koláček, K. (11. 4 2018). Strukturovaný rozhovor s Karlem Koláčkem, respondentem za X10 a PMK Cizí jazyk. (V. Lieberzeit, Tazatel)
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketin management*. Praha, Česko: Grada.
- Mezinárodní visegradsky fond. (2018). *Performing Arts Residency*. Načteno z Mezinárodní visegradsky fond: <https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/performing-arts-residency/?c=conditions>
- Ministerstvo kultury české republiky. (2017). *Kompletní evaluační zpráva Programu CZ06, Kulturní dědictví a současné umění*. Načteno z Ministerstvo kultury České republiky: https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/kompletni-evaluacni-zprava-programu-cz06-kulturni-dedictvi-a-soucasne-u-7527.pdf
- Ministerstvo kultury české republiky. (2018). *Fondy EHP/Norska*. Načteno z Ministerstvo kultury České republiky: <https://www.mkcr.cz/fondy-ehp-norska-44.html>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. (2018). *Mezinárodní visegrádský fond*. Načteno z Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/mezinarodni-visegradsky-fond>
- Ministerstvo zahraničních věcí. (2018). *Seznam států, jejichž občané podléhají vízové povinnosti*. Načteno z Ministerstvo zahraničních věcí:

- https://www.mzv.cz/jnp/cz/informace_pro_cizince/kratkodobe_vizum/seznam_statu_jejichz_obcane_podlehaji/index.html
- Národní divadlo. (2014). 1914. Načteno z Národní divadlo: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/predstaveni/6297>
- Národní divadlo. (26. 1 2015). *Výroční zpráva o činnosti a hospodaření 2014*. Načteno z Národní divadlo: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/vz-2014-web.pdf>
- Národní divadlo. (2016). *Výroční zpráva o činnosti a hospodaření, 2015*. Načteno z Národní divadlo: <https://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/vyrocni-zprava-narodni-divadlo-2015.pdf>
- Nekolný, B., & kol. (2006). *Divadelní systémy a kulturní politika*. Praha, Česko: Divadelní ústav.
- Norské fondy. (23. 10 2014). *Dokumenty grantové podpory*. Načteno z Norské fondy: http://www.norskefondy.cz/wp-content/uploads/2014/10/EHP-fondy_Vyzva_2014-10-23_PO17.pdf
- Nováková, Š. (2010). *Účetnictví příspěvkových organizací od 1. 1. 2010*. Praha, Česko: Intes.
- Perrin, T. (2010). *Culture et eurorégions: enjeux institutionnels de l'action culturelle*. Grenoble, Francie: Université de Grenoble.
- Resartis. (2018). *Resartis*. Načteno z Resartis: <http://www.resartis.org/en/>
- Staines, J., Travers, S., & Chung, M. (2011). *International Co-Production Manual*. Brusel, Belgie: KAMS, IETM.
- Studio Hrdinů. (2016). *Závěrečná zpráva projektu Kauza Schwejk / Der Fall Švejk*. Praha, Česko: Studio Hrdinů.
- Studio Hrdinů. (2017). *Kauza Schwejk*. Načteno z Studio Hrdinů: <https://www.studiohrdinu.cz/predstaveni/kauza-schwejk/>
- Tošovský, P. (14. 5 2018). Data a informace poskytnutá za Národní divadlo panem Tošovským. (V. Lieberzeit, Tazatel)
- Visegrad Fund. (2018). *Visegrad Grants*. Načteno z Visegrad Fund: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/uploads.mangoweb.org/shared-prod/visegradfund.org/uploads/2018/05/Grant-Guidelines.pdf>
- X10. (2018). *Final report - Stolen Language*. Praha, Česko: X10.
- Zákon číslo.89/2012 Sb., zákon občanský (nový)
- Žůrek, J. (24. 4 2018). Strukturovaný rozhovor s Janem Žůrkem, respondentem za Divadlo na cucky a PMK Tisíc a jedna Olomouc. (V. Lieberzeit, Tazatel)

Seznam tabulek, schémat a grafů

Tabulka 1, Obrat výkonného umění, zdroj: (EY, 2014)	24
Tabulka 2, Zaměstnanost výkonného umění, zdroj: (EY, 2014)	24
Tabulka 3, Harmonogram aplikačního procesu programu Kreativní Evropa, zdroj: (Evropská komise, 2015)	28
Tabulka 4, Harmonogram aplikačního procesu programu rezidencí MVF, zdroj: (Visegrad Fund, 2018)	29
Tabulka 5, Harmonogram aplikačního procesu Norských fondů, zdroj: (Norské fondy, 2014)	31
Tabulka 6, Číselné označení priorit a jejich bodová hodnota, zdroj: Autor	38
Tabulka 7, Etapy PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)	44
Tabulka 8, Návštěvnost akcí PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)	44
Tabulka 9, Zdroje krytí nákladů PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018).....	45
Tabulka 10, Návštěvnost pražských představení PMK Kauza Schwejk, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)	50
Tabulka 11, Výnosy projektu PMK Kauza Schwejk, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)	51
Tabulka 12, Bodová ohodnocení motivací jednotlivými respondenty, zdroj: Autor	66
Tabulka 13, Bodové hodnocení motivací pro realizaci PMK, zdroj: Autor	66
 Schéma 1, Dělení finančních faktorů, Zdroj: Autor.....	3
Schéma 2, Model PMK autor, zdroj: Autor	70
 Graf 1, Výnosy kulturních a kreativních průmyslů v miliardách EUR, zdroj: (EY, 2014)	23
Graf 2, Počet zaměstnaných v kulturních a kreativních průmyslech (v tis.), zdroj: (EY, 2014)	23
Graf 3, vývoj vládních výdajů zemí EU na oblast kulturních a kreativních průmyslů, zdroj: Autor	25
Graf 4, Dělbba nákladů PMK Cizí jazyk, zdroj: (X10, 2018)	45
Graf 5, Dělbba výnosů PMK Kauza Schwejk dle zdroje, zdroj: (Studio Hrdinů, 2016)..	51
Graf 6, Dělbba nákladů projektu PMK 1914, zdroj: (Tošovský, 2018).....	59
Graf 7, Bodové hodnocení motivací pro realizaci PMK, zdroj: Autor	67