studie vývoje českého hraného kinematografického díla

státní fond kinematografie 2015

Studie vývoje českého hraného kinematografického díla

Petr Szczepanik
Johana Kotišová
Jakub Macek
Jan Motal
Eva Pjajčíková

Vydal Státní fond kinematografie
V Praze, 2015
Vydání první
Náklad online (pdf)
http://www.fondkinematografie.cz/
assets/media/publikace/studie_vyvoj_hrany_final.pdf

Odborně posoudili
Jaromír Blažejovský, Petr Jarchovský,
Petr Oukropec, Jaroslav Sedláček, Daniela Staníková

Kontakt na vydavatele
Státní fond kinematografie
Dukelských hrdinů 47, 170 00 Praha 7
T: +420 224 301 278
E: sekretariat@fondkinematografie.cz

Kontaktní osoba
Marek Loskot
T: +420 608 821 863
E: marek.loskot@fondkinematografie.cz

© Petr Szczepanik a kol., 2015
© Státní fond kinematografie, 2015

ISBN 978-80-260-8911-7 (online: pdf)

Obsah

I	**Úvod**	s. 4
1	Stručné shrnutí klíčových výsledků studie	s. 8
2	Výzkumné otázky, vzorek a metodologie	s. 21
3	Produktová typologie českých filmů	s. 28
II	**Kvalitativní analýza praxe vývoje z hlediska producentů, scenáristů, režisérů a dramaturgů**	s. 37
1	Iniciace projektu a skladba týmu pracujícího na vývoji	s. 38
2	Definice a náplň vývoje	s. 58
3	Proces, strategie a financování vývoje	s. 75
4	Business model produkční společnosti	s. 106
5	Dramaturgie a dramaturgové	s. 119
6	Mezinárodní koprodukce	s. 143
7	Veřejná podpora: Státní fond kinematografie a evropské podpůrné programy (MEDIA, Eurimages)	s. 157
8	Televize: koprodukce a co-development (ČT, slovenské, HBO)	s. 181
9	Standardní nebo *best practice*	s. 211
10	Scenáristé a prekarizace tvůrčí práce v procesu vývoje	s. 232
11	Pozice v poli filmové produkce	s. 252
12	Historie pole: nostalgie po státně řízeném systému tvorby a vize modernizace	s. 268
III	**Případová studie: Smluvní vztahy**	s. 275
IV	**Závěrečné podněty**	s. 279

I Úvod

Tuto studii zadal týmu Masarykovy univerzity Státní fond kinematografie s cílem prozkoumat „aspekty vývoje literárního scénáře i vývoje (tzv. developmentu) z ekonomických i kulturních perspektiv“, a zajistit si tak empirické podklady pro hlubší poznání reálné praxe vývoje kinematografického díla a pro optimalizaci systému veřejné podpory v této oblasti filmové praxe. Fond vycházel z předpokladu, že praxe vývoje je nejméně zmapovanou fází vzniku kinematografického díla, která ovšem zásadně ovlivňuje jeho výslednou kvalitu.

Z předběžného průzkumu problematiky *vývoje filmového námětu a projektu* (dále jen *vývoj*, resp. *development*) vyplynul vstupní předpoklad, který jsme na základě analýzy kvalitativní a kvantitativních dat přezkoumávali a který zněl: Za jednu z klíčových příčin neuspokojivé kvality a konkurenceschopnosti českých filmů lze považovat nedostatečné standardy ve fázi vývoje scénáře a projektů. Tento předpoklad byl založen na pracovním srovnání české situace se zahraničím, které naznačovalo, že (1) čeští nezávislí producenti do vývoje neinvestují dostatečné prostředky, (2) že nedisponují profesionálními dramaturgy a (3) že jim chybí dlouhodobá strategie a dostatečný počet vyvíjených projektů, z nichž by mohli pouštět do realizace pouze ty nejlepší. V důsledku toho pak (4) scenáristům chybí takové stabilní podmínky pro systematickou spolupráci s producenty a režiséry, jež by umožnily dlouhodobou a soustředěnou práci na látkách, kvalitní zpětnou vazbu, stejně jako příležitosti k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu.

Předkládaná analýza tvůrčí a producentské praxe vývoje na českém trhu se pokusila tyto předpoklady ověřit ze tří pohledů: z pohledu scenáristy, producenta a režiséra; doplňkově jsme zohlednili také hlediska dramaturgů, institucí poskytujících veřejnou podporu a televize veřejné služby.

Metodologicky jsme se inspirovali reporty o tzv. developmentu, které vznikly na zakázku veřejných institucí ve Velké Británii, Dánsku a Austrálii. Na rozdíl od nich jsme položili větší důraz na kvalitativní data vytěžená z podrobných rozhovorů s aktéry vývoje a na detailní popisy reálné praxe. V českém prostředí totiž dosud neexistuje standardizovaný plošný sběr dat o vývoji ani o produkci, který by umožňoval smysluplnou analýzu striktně kvantitativního typu. Kvalitativní (explorační) postup se navíc ukázal jako nevyhnutelný proto, že o praxi vývoje dosud panovaly jen nejasné a konkrétními subjektivními zkušenostmi zkreslené představy, a to jak mezi laiky, tak u odborné veřejnosti. Nedostatek v existujících datech a neexistenci systematického zachycení zkoumané oblasti jsme proto – jak je ve srovnatelných výzkumech běžné – kompenzovali hloubkovými rozhovory s co nejrůznorodějším vzorkem aktérů.

Produktové typy, jež v následujícím textu označujeme kódy A1, A2, K1, K2 a jež slouží jako klíč ke strukturaci celé studie, jsou podrobně charakterizovány v kapitole „Produktová typologie českých filmů“. Zde pro snazší čtenářskou orientaci uvádíme jejich zkrácené definice:

> A1 – mainstreamový artový
> producenti vyvažují orientaci na autorský film snahou přilákat mainstreamové publikum; jejich strategickým cílem je úspěch na mezinárodních festivalech a trzích; relativně vysoké rozpočty 25–100 mil. Kč financují nejen z veřejných prostředků (SFK, ČT, MEDIA, Eurimages),

ale také předprodejem distribučních a vysílacích práv; častější výskyt mezinárodních koprodukcí a adaptací literárních děl než u A2; kombinace režisérsko-autorských a producentských projektů, kdy producent je iniciativním spolutvůrcem projektu; často dramata z nedávné minulosti s vysokými produkčními hodnotami.

A2 – okrajový artový
producenti působí vědomě na okraji pole filmové produkce, neusilují o oslovení mainstreamového publika; pracují s náklady až extrémně nízkými (rozpočty 5–25 mil. Kč); zcela závislí na veřejné podpoře, odmítají tržní kritéria úspěchu, jejich ekonomický model počítá s velmi nízkou návštěvností snímků v kinech; jen ojediněle mezinárodní koprodukce a adaptace literárních děl; producenti mají ambice proniknout na domácí a menší zahraniční festivaly, ale nikoli na zahraniční trhy; cílí na artové / festivalové diváky; režisérsko-autorské projekty, kdy producent pouze poskytuje servis autorovi a jeho svébytné vizi; často sociálně kritické filmy (např. ze života Romů) a debuty s nízkými produkčními hodnotami.

K1 – mainstreamový komerční
producenti se orientují na domácí mainstreamové publikum a nemají primární ambice proniknout na zahraniční festivaly a trhy, případně tyto ambice v omezené míře mají, ale daří se jim je naplnit jen výjimečně; středně velké rozpočty (25–55 mil. Kč) financují soukromé televize a distributoři s přispěním soukromých obchodních partnerů (product placement); vzácně mezinárodní koprodukce, relativně časté adaptace úspěšných literárních děl; producentské projekty, kdy producent je iniciátorem projektu, někdy ve spolupráci s dlouhodobým partnerem-režisérem; často lifestylové komedie pro střední a starší generaci.

K2 – okrajový komerční
producenti se orientují výhradně na domácí publikum (zjednodušeně: čtenáři bulvárního tisku a diváci televizních soap oper); operují na okraji pole filmové produkce z donucení, jako nechtění outsideři, kteří by se rádi přesunuli do sektoru K1; nízké až střední rozpočty (4–10 mil. Kč u vyloženě „outsiderských“ tvůrců K2 a 20–30 mil. Kč v případě „zavedených“ tvůrců K2) financují soukromé televize a v míře vyšší než u K1 soukromí obchodní partneři (product placement může dosahovat 20–50 % rozpočtu); převládají režisérské projekty, které mohou vznikat na zakázku financiéra a u nichž je práce producenta redukována na výkonnou produkci a marketing; často lidové komedie nebo kriminální thrillery s kontroverzními společenskými tématy a nízkými produkčními hodnotami.

Výsledný text má formu katalogu klíčových problémů strukturovaných podle produktových typů a profesních rolí a doplněných o ilustrativní výpovědi aktérů. Tyto citace jsou anonymizovány kódy označujícími profesi, produktový typ a pořadové číslo (např. K1/P3 – producent typu K1 s pořadovým číslem 3; A1/S – scenárista typu A1 s pořadovým číslem 0). Citace selektivně ilustrují způsob myšlení a vyjadřování respondentů o dílčích tématech daných podkapitol, nemají nahrazovat analytické závěry. Doporučujeme číst text zprávy nikoli lineárně jako běžnou akademickou studii, ale po jednotlivých tematických či profesních osách.

1 Stručné shrnutí klíčových výsledků studie

Pole filmové produkce[1]

Setkání a rozhovory s respondenty, které jsme absolvovali v rámci sběru dat (v takovéto šíři, systematičnosti a komplexitě prvního svého druhu), nám po důkladné analýze poskytly celkový obraz struktury a hodnotové orientace světa české filmové produkce.

Současný producentský systém

Vývoj a výrobu filmů řídí nezávislé produkční firmy. Pole, které tvoří, je extrémně fragmentarizované a podkapitalizované: v českém filmovém průmyslu neexistují ekonomicky silné produkční společnosti typu malého evropského studia, které by vyvíjely a vyráběly diferencované portfolio projektů a zaměstnávaly personál zabývající se systematickým vývojem. Sektor se skládá z desítek velmi malých firem a fyzických osob zaměstnávajících maximálně jednotlivce (typicky producenta a jeho asistenta) a produkujících v nepravidelném rytmu velmi malý počet titulů. V místních podmínkách lze považovat za výkonnou takovou firmu, která uvede do kin alespoň jeden celovečerní hraný film ročně.

V poli se prakticky nevyskytují případy vertikální ani horizontální integrace (tj. propojení produkce s distribucí a kiny, respektive filmu s příbuznými mediálními průmysly), pomineme-li ty ojedinělé případy, kdy televize nebo dominantní distributor českých filmů produkuje vlastní hrané filmy určené pro kina. Některé produkční firmy kofinancují hrané tituly z výroby reklam a z produkčních služeb, novým trendem je kombinace hrané tvorby se zakázkami a koprodukcemi pro televizi veřejné služby nebo soukromé televize, výjimečně i s vývojem vlastních seriálových projektů.

Největší objem investic do filmové výroby se v České republice soustředí v sektoru zahraničních zakázek, tj. produkčních služeb zahraničním producentům, a nikoli ve výrobě českého filmu. Servisní produkce čerpající tzv. pobídky prostřednictvím Státního fondu kinematografie do českého filmu investují jen ojediněle a ovlivňují jej pouze rozvojem infrastruktury a nižších i středních štábových pracovníků, kteří do českého filmu přenášejí zkušenosti se zahraničními metodami práce. Na scenáristiku a vývoj projektů ovšem tento sektor nemá prakticky žádný vliv.

Nejsilnější hráči mezi domácími producenty se soustředí kolem tří dominantních zdrojů financí: Státního fondu kinematografie (největšími příjemci jsou producenti

1 Termín pole filmové produkce zde používáme v návaznosti na sociologickou teorii pole (Pierre Bourdieu), která chápe pole kulturní produkce jako systém hierarchických vztahů mezi pozicemi, jimž odpovídá různá míra symbolického a ekonomického kapitálu, přičemž toto pole je do určité míry autonomní vůči ekonomické a politické moci.

artových projektů), České televize (těsnější vazby na ČT mají firmy, které kromě filmů vyvíjejí i seriály) a soukromých televizí (jejich nejsilnějšími partnery jsou producenti komerčních projektů).

Popsaný producentský systém se v praxi vývoje projevuje především nedostatkem kontinuity ve smyslu dlouhodobé producentské strategie. Respondenti, zvláště z řad producentů, tuto skutečnost hodnotí jako zásadní deficit a veřejné instituce zatím nenašly účinný nástroj k jeho kompenzaci. Malé produkční společnosti jsou schopny se plně soustředit maximálně na jeden či dva filmy současně – nemají kapacity k tomu, aby s plným nasazením vyvíjely širší a diferencovanější portfolio látek a kultivovaly si „stáj" kmenových tvůrců.[2]

„Kreativní trojúhelník"

Na vývoji se podílejí primárně tři profese, které spolu – slovy Petera Bloora – vytvářejí tzv. „kreativní trojúhelník": producent, scenárista a režisér.[3] Podle Bloora je klíčem k úspěšnému vývoji shoda kreativního trojúhelníku na společné „sdílené vizi" budoucího filmu. Producentovým úkolem je usměrnit skupinovou kreativitu tak, aby se každý člen týmu cítil maximálně zapojený, aby do tvůrčího procesu vnesl ten nejlepší možný výkon a aby se zároveň mezi mnohdy značně odlišnými osobnostmi zachovala shoda ohledně toho, jaký film vlastně připravují. Spory mezi tvůrci totiž ve vývoji velmi často vznikají tehdy, když zjistí, že každý z nich si představuje „jiný film".

U každého produktového typu funguje kreativní trojúhelník trochu jinak. Přestože v celém vzorku zkoumaných filmů převládají případy režisérů, kteří si sami píší scénář, krajní sektory A2 a K2 se od sektorů mainstreamových sektorů A1 a K1 odlišují tím, že se v nich profesionální a nerežírující scenáristé prakticky nevyskytují. V sektoru A1 se producent často účastní vývoje od samotného počátku (prvotní ideje, námětu) a režisér se scenáristou jej tak vnímají jako kreativního spolutvůrce. Naopak u typů A2 a K2 je producent vzhledem k tvůrci spíše poskytovatelem finančního a produkčního (a případně i marketingového) servisu.

Na vývoj projektu má samozřejmě více či méně přímý vliv širší okruh aktérů. Ke kreativnímu trojúhelníku se přidružují příbuzné profese, které náš výběr respondentů mohl z kapacitních důvodů pokrýt jen ve velmi omezené míře: dramaturgové, zaměstnanci České televize a televizí soukromých, vedoucí

2 Termín „tvůrce" používáme jako obecné označení zahrnující scenáristy, režiséry a režiséry píšící si vlastní scénáře.
3 Srov. nejkomplexnější existující pojednání o praxi vývoje v evropských produkčních firmách: Peter Bloore, *The Screenplay Business: Managing Creativity and Script Development in the Film Industry*. London – New York: Routledge 2013.

pracovníci distribučních firem, hlavní štábové profese. V potaz je nutno brát rovněž to, že o přidělení finančních prostředků na vývoj ve velké míře rozhodují orgány poskytovatelů veřejné podpory (Státní fond kinematografie, MEDIA) a televize veřejné služby (ČT), které praxi vývoje nepřímo, ale velmi výrazně ovlivňují nastavením pravidel výběru podporovaných projektů.

Profesní komunita a její hodnotová orientace

Česká profesní komunita je celkově uzavřená vůči vlivům ze zahraničí a vnitřně fragmentarizovaná. Při rozhovorech nás překvapila nízká míra zájmu o práci kolegů a neznalost jejich způsobu práce. Aktéři se obvykle po družném období studií na FAMU rychle uzavřou v poměrně omezené síti pravidelných spolupracovníků, a s tou si vystačí po zbytek kariéry. (Je přitom možné, že toto budování vlastní skupiny kontaktů, jež absolventům pomáhá při přechodu ze školního prostředí do praxe, může být paradoxně jedním z důvodů fragmentarizace profesního prostředí.) Ve scenáristice a dramaturgii se tato situace začíná měnit poté, co se v posledních několika letech těžiště umělecky ambiciózní tvorby částečně přeneslo do televize, která zmíněnou uzavřenost a fragmentarizaci pomáhá oslabovat.

Představy tvůrců o vývoji scénářů a projektů formovalo jednak jejich odborné studium (katedry režie a scenáristiky na FAMU), jednak jejich průběžná spolupráce s producenty a dramaturgy. U producentů hrají větší roli zkušenosti s grantovými programy a mezinárodními koprodukcemi.

Výuku scenáristiky na FAMU tvůrci hodnotili jako nedůslednou a odtrženou od soudobé profesní (filmové i televizní) praxe. Ve výuce podle respondentů chybí jednak průprava v detailní analýze scénáře a v pravidlech dramatické stavby a jednak detailní zpětná vazba od zkušených autorů a dramaturgů. Jednou z příčin konzervativnosti FAMU v oblasti scenáristiky a dramaturgie se podle respondentů zdá být její tradiční orientace na exkluzivní autorskou tvorbu (na úkor výuky žánrové tvorby) a deklarovaná návaznost na novou vlnu 60. let. To mj. znevýhodňuje nerežírující scenáristy a dramaturgy ve prospěch režisérů-scenáristů. Druhou příčinou se zdá být nedostatečná výuka dramaturgické praxe, jež by zohledňovala podmínky současného evropského průmyslu, toho, „co to znamená být dramaturgem“ – to pak v praxi vede k nejasnosti o metodách a cílech dramaturgie, k upřednostňování (ze strany dramaturgů) zúženého osobního pohledu na látku, neschopnosti účinně vést autora. Respondent zapojený do výuky na FAMU upozorňuje na třetí příčinu, kterou je podfinancovanost uměleckého školství, jež omezuje možnosti výběru vyučujících z řad aktivních tvůrců a zahraničních expertů.

Většina tvůrců se ovšem reflektovaný deficit ve znalosti scenáristického řemesla nepokouší kompenzovat průběžným sebevzděláváním. Na rozdíl od tvůrců zahraničních jen zřídka čtou scenáristické manuály (mimo několika málo přeložených titulů – hlavně Syda Fielda), neúčastní se mezinárodních workshopů, nejsou členy mezinárodních organizací (na rozdíl od producentů především z oblasti A1). Není divu, že se cítí opomíjeni při tvorbě politik EU – mezinárodní organizace do nich přitom zasahují poměrně razantně a efektivně. Ještě překvapivější je, že většina z námi vyzpovídaných tvůrců podrobněji nesleduje trendy v zahraniční filmové tvorbě: nemají v oblibě filmové festivaly a necítí potřebu se odvolávat na zahraniční vzory ani se s nimi konfrontovat. Představy respondentů z řad tvůrců o standardech psaní a vývoje scénáře se tak povětšinou omezují na intuitivní znalosti nabyté v domácí praxi. I ty ovšem mají převážně individuální charakter, protože respondenti, jak už jsme konstatovali, obvykle podrobněji nesledují ani tvůrčí postupy svých českých kolegů. U starší a střední generace pak limitující roli hraje i jazyková nevybavenost, kterou respondenti sami přiznávají.

Znalosti a hodnotová orientace producentů jsou rozrůzněnější. Producenti K1 a A2 mají na český systém veřejné podpory vyhraněné názory (někdy formulují vyloženě radikální názory a požadavky na jeho reformu), porovnávají různé metody vývoje, jež znají u svých kolegů. Ale jinak se v mnohém podobají tvůrcům: chybí jim přehled o mezinárodních trendech a vůle vzdělávat se na mezinárodních workshopech. I oni se spoléhají především na intuitivní znalosti nabyté praktickou zkušeností. S většinou českých tvůrců je spojuje celková uzavřenost v domácím prostředí a absence cílené ambice „prorazit“ na evropských festivalech či trzích (byť za vzácné úspěchy na festivalech jsou vděční).

Výrazně se v tomto smyslu od zbytku pole odlišují producenti A1, zvláště mladší respondenti (pod 45 let). Mladí mainstreamově-artoví producenti jsou skupinou s největším mezinárodním rozhledem, sledují trendy v evropském a americkém arthousovém filmu, účastní se mezinárodních workshopů, budují si kontakty se zahraničními partnery. Jejich představy o praxi vývoje v sobě slučují schopnost komplexní kritické analýzy domácí praxe se schopností srovnat ji kompetentně se zahraničím a s progresivními vizemi její modernizace. Jen od nich lze slyšet požadavky koordinace a solidarity v profesní komunitě, případně plány na využití know-how zahraničních profesionálů (např. prostřednictvím koprodukční spolupráce a angažování zahraničních *script editorů*). Jejich producentské strategie proto se zahraničními partnery, festivaly a trhy logicky počítají, byť jejich realizaci podle respondentů z velké části brání různé objektivní překážky.

Hodnotovou orientaci profesní komunity spoluurčuje také stát. Poté, co generace dnešních čtyřicátníků až padesátníků během 90. let relativně úspěšně převedla

kinematografii ze státně-řízeného režimu do podmínek volné soutěže, a poté, co návštěvnost domácích titulů dosahovala výrazně vyšší úrovně než v okolních zemích, se začaly s plnou vahou projevovat důsledky dlouhodobé neochoty státu přijmout systémová opatření k podpoře národní kinematografie (odkládaný zákon o audiovizi, nedostatečná výše i nedostatečné zdroje veřejné podpory, neexistence investičních pobídek).

Definice vývoje

V zahraniční odborné literatuře a filmové praxi se stejně jako v té české objevují dvě úrovně definice vývoje. Jedna širší, zahrnující kompletní přípravu projektu k realizaci (včetně předběžné produkční přípravy, v angličtině někdy nazývané *soft preproduction*). Druhá užší, zahrnující pouze vývoj scénáře. Tento rozdíl dobře zachycuje například slovníkové heslo „Development" v příručce *Dictionary of Film Finance and Distribution*:

> *„V nejširším pojetí se jedná o celou první fázi přípravy filmu. V tomto smyslu vývoj zahrnuje formulaci a propracování ideje či konceptu daného filmu, akvizici práv na literární předlohu či původní scénář, přípravu námětu, synopse a/nebo treatmentu, psaní a úpravy různých verzí scénáře, doprovodné materiály ke scénáři, zajišťování výrobního rozpočtu. V užším smyslu tentýž termín odkazuje k aktivitám týkajícím se výhradně rozpracovávání prvotní ideje či námětu do podoby finálního scénáře. […] V nejširším smyslu zahrnují náklady na vývoj vše, co souvisí s prvotní fází přípravy filmového projektu: například opci a akvizici práv na scénář či předlohu, odměny právnímu zástupci a účetnímu, honoráře scenáristy, rešerše, přípravu předběžného rozpočtu, náklady spojené se sestavováním balíčku, zajišťování financí. V užším smyslu zahrnují jen ty náklady, které bezprostředně souvisejí s vývojem scénáře."*[4]

Užší definici vývoje jakožto vývoje scénáře (*film script development*) podrobněji rozvádí již zmíněná vlivná monografie *The Screenplay Business* Petera Bloorea, která klade důraz jednak na souhru tvůrčích a průmyslových zájmů, jednak na spolupráci klíčových aktérů vývoje:

> *„Vývoj scénáře je proces spolupráce tvůrčí a zároveň průmyslové povahy, v němž je prvotní myšlenka příběhu (ať už původní námět, nebo adaptace preexistující předlohy, jako je divadelní hra, román nebo reálná událost) proměněna ve scénář; tento scénář je pak opakovaně přepisován, dokud*

4 John W. Cones, *Dictionary of Film Finance and Distribution: A Guide for Independent Filmmakers*. New York: Algora Publishing 2013, s. 109–110.

> *nedospěje do fáze, ve které je atraktivní pro vhodného režiséra, herce a relevantní financiéry, aby tak mohlo být zajištěno financování nezbytné k výrobě filmu*."[5]

Míra zavedenosti pojmu „vývoj" či „development" je v české profesní komunitě poměrně nízká. Zdá se, že většina respondentů s tímto pojmem seznámena je, byť často povrchně, nicméně považují jej za cosi relativně nového, co jim je vnucováno zvenčí grantovými programy (výjimku představují producenti a tvůrci A1, částečně i K1, zvláště ti, kteří žádají o tzv. *slate funding* v programu MEDIA). Někteří respondenti zároveň přiznávají, že současný důraz grantových programů na vývoj je vede k větší profesionalizaci v přípravě scénářů a projektů, které se v českém filmu podle jejich názoru všeobecně zanedbávají. Někteří producenti K1 pojem vývoje zcela odmítají a chtějí mluvit jen o psaní scénáře a jeho přípravě k realizaci. Producenti a tvůrci A2 a K2 zase více či méně otevřeně přiznávají, že skutečný vývoj je v jejich případě znemožněn jejich rychlým přechodem od literárního scénáře k natáčení. I přes tyto rozdíly lze odlišit několik významů a rovin vývoje, a to podle toho, jak k nim inklinují jednotlivé profesní skupiny a produktové typy:

- omezený vývoj scénáře: od první verze literárního scénáře přes jeho další pracovní verze až po finální text připravený k realizaci, tzn. od chvíle, kdy scenárista uzavře dohodu s producentem na psaní dalších verzí (producenti tvůrčích projektů K1, A2);
- kompletní vývoj scénáře: komplexní vývoj scénáře od prvotní ideje přes přípravný formát a jednotlivé verze literárního scénáře až k textu připravenému k realizaci (tvůrci A1 a K1, producentské projekty A1 a K1);
- omezený vývoj projektu: vývoj scénáře plus financování (producenti K1, K2, A2);
- kompletní vývoj projektu: celková příprava projektu k realizaci, zahrnující nejen kompletní vývoj scénáře a financování, ale také předběžné přípravy k natáčení (výběr lokací, casting hlavních rolí, náčrty dekorací, previzualizace), návštěvy pitching fór, workshopů a festivalů (producenti A1).

Každá profese a typ (a zčásti můžeme pozorovat i generační specifika) tedy vidí trochu jiné aspekty vývoje. Například producenti K2 a A2 plus někteří producenti K1 nezahrnují do vývoje literární přípravu scénáře (od námětu po první verzi literárního scénáře), protože se jí většinou nijak neúčastní. Naopak producenti A1, zaměření na mezinárodní koprodukce, považují za klíčové položky vývoje činnosti, které jim umožňují získat zahraniční partnery (návštěvy festivalů, překlady apod.).

---

5 Peter Bloore, *The Screenplay Business*, s. 9.

Kritické problémy vývoje

Každá profese a každý produktový typ identifikují trochu jiné problémy současné praxe vývoje v českém filmu, nicméně převážná většina se shoduje na tom, že vývoj je klíčovým faktorem kvality (komerčního a uměleckého úspěchu) a mezinárodní konkurenceschopnosti českých filmů. Přesto je podle respondentů (zvláště z kategorií A1 a K1) nejvíce zanedbávanou a podfinancovanou fází produkčního procesu. Producenti i tvůrci se věnují vývoji nedostatečně systematicky, chybí jim schopnost důkladné analýzy scénáře, producenti se zdráhají platit scenáristy ve fázích před dokončením literárního scénáře, nenajímají si nebo nemohou najít schopné dramaturgy. V rozhovorech se opakuje několik konkrétních důvodů tohoto stavu.

Zdroje financování vývoje

Podíl nákladů na „kompletní vývoj" (zahrnující nejen vývoj scénáře, ale i předběžnou přípravu) čeští producenti odhadují na 3–5 % z celkového rozpočtu, nicméně některé indicie (problémy se splátkami honoráře odloženými až do doby začátku nebo dokončení výroby filmu) naznačují, že reálný podíl bude nižší, v některých případech možná až k 1,5 %. To je výrazně méně, než kolik se investuje do vývoje v USA (5–10 %) a v západní Evropě (zde se odhady různí: odborná literatura uvádí 4–5 %, některé odhady započítávající do vývoje předběžnou produkční přípravu mluví až o 7 %; v každém případě se jedná o podíly z výrazně vyšších celkových rozpočtů než v ČR).[6]

Tyto náklady zahrnují některé nebo všechny z následujících položek (podle povahy projektu a přístupu producenta):

- opce nebo licence k předloze, splátky honoráře scenáristy, dramaturgy (případně honoráře dalších členů týmu účastnících se vývoje scénáře);
- casting, vyhledávání lokací, rešerše, tvorbu výtvarných návrhů, čtení scénáře s herci, kamerové testy, přípravné práce pro marketingovou a propagační kampaň;
- tvorbu předběžného rozpočtu a natáčecího plánu, právní služby, překlady, cesty na setkání se spolupracovníky a partnery, práce samotného producenta (píše připomínky ke scénáři, jedná o financování atd.);
- režijní náklady na chod firmy atd.

6 Odborná literatura uvádí 4–5 % rozpočtu pro vývoj scénáře bez započítání vedlejších nákladů na předběžnou produkční přípravu – srov. Peter Bloore, *The Screenplay Business*, s. 22; Angus Finney, *The International Film Business: A Market Guide Beyond Hollywood*. London – New York: Routledge 2010, s. 25; David Rolfe a kol., *A Study of Feature Film Development and Screenwriter and Development Training in the UK. A Final Report for the UK Film Council and Skillset*. London 2007, s. 19. Vyšším, přibližně 7% podíl uvádějí industry zdroje spojené s programem veřejné podpory MEDIA.

Financování vývoje je obtížnější a obecně rizikovější než financování výroby. Financiér-podnikatel nemá jistotu, že film vznikne, a jeho investice je vázána velmi dlouhou dobu bez jasného termínu dokončení. Nechce investovat do nejistých projektů, zvláště platit práci producenta a režijní náklady produkční firmy. Honorář producenta a zisk financiéra ze samotného vývoje jsou v praxi nulové nebo jsou velmi nízké a vázané na přechod filmu do realizace. Proto velká část finančních zdrojů na vývoj přichází v Evropě – a v poslední době stále více i v Česku – z veřejných zdrojů, a proto jsou granty na vývoj pro vitalitu evropských kinematografií extrémně důležité. Producenti přesto musí do vývoje investovat vlastní prostředky a náklady na vývoj nerealizovaného projektu se mohou stát čistou ztrátou. Producenti se pak logicky snaží zastavení vyvíjených projektů za každou cenu zabránit.

Náklady na vývoj nerealizovaných projektů působí producentovi finanční potíže. Na rozdíl od hollywoodských studií (ta jsou integrovaná a náklady na vývoj nerealizovaných projektů si účtují z příjmů z distribuce) nemohou evropští producenti započítávat náklady na vývoj nerealizovaných filmů do rozpočtů filmů realizovaných. Soukromí financiéři a poskytovatelé veřejné podpory by totiž nesouhlasili s tím, že jejich vklad do jednoho filmu bude použit na pokrytí ztráty z jiných, nerealizovaných projektů.[7]

Nízká selektivita, závislost na výrobě a tlak na rychlou realizaci

V Evropě se realizuje 16–20 % vyvíjených filmů a v USA 10–20 % (5 % ve velkých studiích).[8] Menší podíl vyrobených filmů ve vztahu k filmům vyvíjeným je v literatuře uváděn jako jedna z klíčových příčin větší konkurenceschopnosti americké kinematografie. Tato zdánlivě iracionální selektivita je praxí osvědčeným způsobem, jak z kvantity vytěžit maximální kvalitu (byť by byla definována čistě komerčními hledisky) a jak omezit riziko ztráty vysokých investic do realizace a distribuce.[9] V ČR se ale vyrábí téměř každý film, do jehož vývoje producent investoval více než desítky tisíc Kč. Vyrábějí a distribuují se i filmy, o nichž panuje mezi ostatními producenty názor, že se vůbec neměly dostat do kin, protože českou kinematografii v očích domácího publika diskreditují. Na dotazy o nerealizovaných projektech si producenti, i ti velmi zkušení, vybavují za deset i více let své praxe pouze ojedinělé případy. Artoví producenti uvádějí jako důvody pro zastavení či „uspání“ projektu problémy se scénářem (stavba příběhu, postav) a tvůrčí neshody v týmu, naopak komerční producenti zmiňují nedostatek financí.

7 Tuto praxi by navíc neumožňoval aktuálně platný zákon o rozpočtových pravidlech.
8 P. Bloore, *The Screenplay Business*, s. 22–23.
9 Tamtéž.

Důvody nízké míry selekce vyvíjených projektů ze strany českých producentů je třeba – kromě rizikovosti investic do vývoje – hledat v jejich business modelu. Český producent A2 a do značné míry i A1 je ekonomicky závislý na tzv. *production fee* a na honoráři producenta.[10] Protože jeho filmy na trhu nevydělají více, než kolik stála jejich výroba (i po odečtení zdrojů podpory, které nemusí vracet), žijí produkční firma i sám producent z výroby, a nikoli z exploatace filmů. Z výrobního rozpočtu si producent odepisuje produkční *fee* ve výši do sedmi procent, a z něj platí provoz své firmy. Ekonomická logika velí producentovi hnát projekt co nejrychleji z vývoje do výroby (s rizikem, že nebude dostatečně vyvinut) a realizovat pokud možno všechny filmy, které vstoupily do vývoje a byly do nich investovány producentovy prostředky (s rizikem, že některé z nich nejsou dost kvalitní na to, aby šly do kin).

Producenti K1 a K2 jsou v poněkud odlišné situaci. Jejich business model není postavený na samotné výrobě (tedy na produkčním *fee*), ale na příjmech z distribuce, soukromých televizí a product placementu. I na ně ale působí silné tlaky, které je nutí hnát projekty do výroby a nezastavovat vyvíjené projekty: klíčovým zdrojem tlaku je zde závislost na obchodních partnerech. Producent má šanci náklady, které do projektu vložil během vývoje, pokrýt z předprodeje vysílacích práv soukromým televizím a z minimální garance distributora. Soukromé televize i distributoři ale svůj vklad podmiňují schválením literárního scénáře a obsazení na jedné straně a smluvním souhlasem s poměrně přísnými termíny realizace na straně druhé. Vzniká tak začarovaný kruh: vklad partnerů do projektu je závislý na hotovém scénáři a jeho rychlé realizaci, ale vývoj scénáře nelze ufinancovat bez tohoto vkladu.

Dramaturgie

Většina tvůrců a producentů se shoduje na tezi, že dramaturgie, jež se významně přičinila o minulé úspěchy českého filmu (v éře tzv. tvůrčích skupin 60. let), v posledních 25 letech upadá, že dramaturgové po privatizaci Filmového studia Barrandov „zmizeli“ a že dramaturgie České televize je nedokázala nahradit. To ale neznamená, že by respondenti měli o kvalitní dramaturgii jasné představy. Z rozhovorů se rýsuje hned několik koncepcí dramaturgie:

- dramaturgie producentská: strategie při výběru látek a tvůrců, určování koncepcí projektů a jejich směřování v procesu vývoje a výroby; určuje identitu a rukopis produkční společnosti, producent se podílí na

10 Jedná se o položky zahrnuté do výrobního rozpočtu, které producentovi pokrývají jeho práci na vývoji a výrobě a režijní náklady jeho firmy, přičemž jsou vyplácené se zahájením natáčení, tzn. bez ohledu na komerční výsledky filmu na trhu.

formování žánrové, tematické i vizuální koncepce díla, ale jeho dramaturgie se liší od detailní dramaturgické práce s textem, a to celkovějším pohledem;
- dramaturgie stránková či řádková: detailní práce s textem zaměřená na strukturu, stavbu postav, dialogy, reálie atd.;
- dramaturgie televizní: zastupuje zájmy televize veřejné služby v koprodukčním projektu a často má charakter dohlížitelský; může se ve větší míře projevit až v postprodukci při diskusi nad pracovními sestřihy;
- dramaturgie distribuční: vklad minimální garance dává distributorovi právo vyjadřovat se k projektu ve fázi vývoje: k jeho žánrovému pojetí, produkčním hodnotám, obsazení atd.

Respondenti mají tendenci směšovat dramaturgii producentskou a televizní s dramaturgií řemeslnou, detailní. Některé rozhovory naznačují, že důvodem může být dědictví dramaturgických skupin státně řízeného filmu, kdy vedoucí skupiny fakticky suploval neexistujícího kreativního producenta. V současném evropském produkčním systému ale dramaturg tohoto druhu (suplující producentské pravomoci, ale bez producentské zodpovědnosti) neexistuje.[11] Dramaturgická práce na vývoji scénáře se dělí mezi *kreativního producenta* (jenž může mít k ruce šéfa vývoje, tzv. *head of development*, jenž je zaměstnán v dané produkční firmě, kde řídí veškerý vývoj projektů, přičemž konečné rozhodovací pravomoci zůstávají producentovi) a tzv. *script editora*, najímaného jen krátkodobě za účelem analýzy a úpravy konkrétního scénáře. Právě absenci náležitě vyškolených, evropskými trendy poučených a adekvátně placených *script editorů* v českém prostředí někteří producenti (zvláště mladší generace A1) pokládají za klíčový problém současné dramaturgické praxe.

K špatnému personálnímu zajištění vývoje přispívá i absence tzv. *development executives* či *heads of development* – tedy profesí, které v západní Evropě z producentů snímají část řídící odpovědnosti za vývoj. V domácím systému vývoje tak vlastně chybí celá jedna profesní vrstva standardně stojící mezi producentem a scenáristou. Tato mezera ovšem není většinou producentů pociťována jako řešitelný problém, protože k ustavení těchto pozic by byly potřeba větší a ekonomicky silnější produkční firmy, než jaké se mohou na českém trhu ve stávající situaci uživit.

11 Srov. kapitola „The Development Executive and the Script Editor“ in P. Bloore, *The Screenplay Business*, s. 115–128.

Prekarizace scenáristů

Bez scenáristy by žádný vývoj nemohl začít, a přesto je v současném českém filmu tím nejslabším článkem. Podmínky jeho práce lze charakterizovat sociologickým termínem „prekarita“, označujícím zásadní nejistotu: nejistotu ve smyslu nepředvídatelnosti práce a jejího průběhu i ve smyslu ztrátu kontroly nad výsledky vlastní práce, a to vše jak v právním a ekonomickém, tak v psychologickém smyslu.

Tato charakteristika se týká především nerežírujících profesionálních scenáristů. Jejich honorář je ze všech členů tvůrčího týmu i štábu nejvíce ohrožen problematickým financováním vývoje, jak je popsáno výše. Scenárista pracuje na námětu celé měsíce nebo roky, dlouho předtím, než má producent k dispozici výrobní rozpočet. Délka scenáristovy práce, celková výše odměny a termíny dílčích splátek jsou nejisté a proměňují se v závislosti na vnějších okolnostech, na nimiž scenárista nemá kontrolu (získání grantu na vývoj apod.). Producent spoléhá na scenáristovu touhu realizovat vysněný film, a z ní pramenící ochotu pracovat zadarmo (to se týká zvláště debutantů, na které se specializují někteří producenti A2), případně za nízký nebo odložený honorář, který při přepočtu na odpracované měsíce často nepokrývá ani základní životní potřeby.

Scenáristé jsou těmito podmínkami nuceni buďto k hledání jiného zaměstnání, obvykle v televizi, divadle nebo na vysoké škole, ale někdy i zcela mimo obor, nebo k drastickému zvýšení výkonu a přijímání zakázek všeho druhu, což v dlouhodobé perspektivě může snížit kvalitu jejich práce a reputaci v profesní komunitě. Není proto divu, že profesionálních scenáristů je v českém filmu velmi málo. Ty, kteří se živí výhradně scenáristikou, bychom spočítali na prstech jedné ruky.

Producenti takto na scenáristy přenášejí část svého podnikatelského rizika a činí z nich de facto spoluinvestory do svého filmu. Většinou si problematičnost této situace uvědomují, ale poukazují na riziko, které musejí nést oni sami a které je mírou odpovědnosti ještě větší.

Na vývoj a jeho kvalitu má prekarizace scenáristů výrazný vliv: podfinancovaný a přepracovaný scenárista totiž nemá dostatek času a možnosti soustředění, aby se scénáři věnoval tak dlouho a soustavně, jak to jeho látka vyžaduje.

Nízká míra standardizace

Vývoj probíhá z velké části nahodile, bez systematického plánování a zabezpečeného rozpočtu; podléhá vnějším vlivům, které mohou potenciál projektu rozmělnit. Nízká míra standardizace se projevuje jednak absencí

některých klíčových profesních rolí (*script editor, head of development*), jednak intuitivním či ad hoc přístupem k samotnému scénáři a jeho přípravným vývojovým formám. Producenti ani tvůrci si nezvykli využívat synopse či treatmenty jako formáty, které pomáhají upřesňovat koncepci scénáře. Stejně tak rezignují na technický scénář jakožto přípravný krok realizační fáze, který umožňuje přesněji naplnit tvůrčí vizi a efektivněji řídit natáčení, zvláště u náročnějších scén (byť měl v domácí praxi před rokem 1990 své pevné místo). Producenti se na rozdíl od západoevropských protějšků zdráhají nad scénářem přemýšlet z marketingového hlediska, a pokud to dělají, tak spíše intuitivním způsobem.

S nedostatečnou standardizací souvisejí i další dílčí problémy vývoje, např. špatná prezentace projektu partnerům a poskytovatelům podpory nebo nedotažené konce příběhů.

Systémy veřejné podpory

Míra spokojenosti a konkrétní kritické názory či návrhy na změny veřejné podpory vývoje se liší podle produktových typů a profesních rolí. Producenti K1 hodnotí pozitivně spíše program Media, ale Státní fond kinematografie kritizují za opomíjení komerční tvorby a navrhují zavedení automatické bonusové odměny za tržní úspěch. Artoví producenti a tvůrci jsou s fungováním Státního fondu kinematografie relativně spokojeni, zvláště pak s nově ustaveným okruhem vývoje, který se dělí na literární přípravu a na vývoj „kompletní“. Producenti A1 preferují selektivnější podporu větších projektů, producenti A2 jsou spokojení s větším množstvím menších grantů. Rozdíly v postojích nejsou překvapivé, protože MEDIA je program zaměřený nejen na artový, ale i na komerční mainstream s exportním potenciálem (strategické kombinace mainstreamově-artových a mainstreamově-komerčních projektů podporuje prostřednictvím tzv. *slate fundingu*) a na posílení evropského audiovizuálního průmyslu tváří v tvář americké konkurenci. Fond se oproti tomu primárně soustředí na podporu národní kinematografie, v praxi grantové podpory z větší části artové, byť i v kategorii K1 podporuje přibližně polovinu projektů (8 z 15 titulů K1 ve zkoumaném vzorku).

Jedinou domácí scenáristickou soutěž o grant na podporu vývoje scénáře v současnosti pořádá Filmová nadace (založená společnostmi RWE Česká republika, Barrandov Studio a Českou televizí). Literární látky hodnotí anonymně, a příspěvkem 800 tis. Kč dává autorům možnost pracovat relativně nezávisle na producentovi a jiných vnějších tlacích. Tuto skutečnost hodnotí kladně sami scenáristé, naopak ze strany producentů občas zaznívá kritika kritérií výběru, jež údajně vedou k poměrně vysokému počtu podpořených scénářů, které nenajdou producenta a nejsou realizovány.

2 Výzkumné otázky, vzorek a metodologie

Výzkumné otázky

Analýzu řídí hlavní výzkumná otázka: Jaké vnější a vnitřní podmínky určují současnou praxi vývoje a jak tato praxe ovlivňuje výslednou kvalitu českých hraných filmů (měřenou jednak komerčním úspěchem, jednak úspěchem uměleckým)?

Dílčí výzkumné otázky se člení do tří úrovní dat:

A. celková struktura sektoru
Vztahy mezi těmi, kdo píší scénáře, kdo iniciují a vyvíjejí projekty, kdo vývoj financují

B. kvantitativní parametry
Délka vývoje projektů, počet projektů ve vývoji, podíl schválených a zastavených projektů, personální zajištění, žánrová a tematická skladba, podíl na rozpočtu, financování, honoráře atd.

C. kvalitativní parametry
Proces a rozhodující kroky vývoje, jeho (dis)kontinuita a intenzita, formáty, spolupráce scenárista-producent-režisér, metody dramaturgie, faktory schvalování, pracovní podmínky, postoje a hodnocení stávající praxe ze strany scenáristů, producentů a režisérů, rovnováha mezi uměleckou a marketingovou koncepcí, role povědomí o trhu, kvalita a vliv dostupných vzdělávacích a podpůrných programů, role SFK, ČT a koprodukcí.

Výzkumné otázky se dále člení podle tematických okruhů, které tvořily základ pro okruhy otázek při rozhovorech. Cílem rozhovorů bylo zachytit výpovědi o podobě praxí scenáristického a producentského vývoje, stejně jako postoje, motivace a formy jednání klíčových aktérů.

Konkrétní otázky v rámci polostrukturovaných rozhovorů byly formulovány s ohledem na profesní zaměření konkrétních respondentů a s ohledem na průběh rozhovoru, a to tak, aby pokryly níže uvedené okruhy (a to bez nutnosti dodržet přesné pořadí jednotlivých otázek, což je pro zvolenou metodu sběru dat typické).

Respondentům jsme zdůraznili, že nejsme zástupci Státního fondu kinematografie, ale nezávislého výzkumného týmu z Masarykovy univerzity, a že přepisy rozhovorů nebudou jako celek publikovány. V analýze kvalitativních dat proto používáme jen anonymizované citace. Okruhy otázek, které jsme doplnili po první testovací sadě rozhovorů, lze zjednodušeně shrnout takto:

Popis reálné praxe

- Kdo typicky iniciuje a vyvíjí projekty, pro koho, s kým (logika sestavování týmů podílejících se na vývoji: kdo pracuje s kým a proč); personální zajištění vývoje; kdo má největší vliv na výslednou podobu projektu
- Financování: objem, zdroje a způsoby zajištění investic do vývoje, jejich odepisování; podíl rozpočtu na vývoj na celkovém rozpočtu
- Délka vývoje projektů: kolik z ní tvoří čas věnovaný psaní a přepisování scénáře od první synopse po konečnou verzi, kolik tvoří čas producenta věnovaný zajišťování financí
- Počet projektů simultánně vyvíjených v dané firmě, případně jedním producentem / scenáristou / režisérem
- Podíl schválených a zastavených projektů
- Proces a rozhodující kroky vývoje, sled fází (počet verzí scénáře), jeho (dis)kontinuita a intenzita (byl vývoj přerušovaný, nebo souvislý?); v jaké fázi se jednotliví aktéři přidávají a jak dlouho se na procesu podílejí? Skončil vývoj se schválením projektu do výroby, nebo pokračoval i ve fázi příprav či samotného natáčení?
- Formáty: přípravné vývojové formáty scénáře, způsob jejich využívání, míra standardizace
- Využití a metody dramaturgie: způsob výběru a (ne)zapojení dramaturga; producentská dramaturgie; intenzita na škále od formální a pasivní redakce scénářů po aktivní spolutvorbu a detailní stránkovou dramaturgii
- Důvody ukončení nebo uspání projektů ve vývoji: finanční vs. tvůrčí
- Pracovní podmínky: smluvní, finanční, sociálně-psychologické
- Spolupráce s televizemi: předprodej vysílacích práv, koprodukce, co-development
- Žádosti o veřejnou podporu s důrazem na granty na vývoj: Státní fond kinematografie, MEDIA
- Vliv mezinárodních koprodukcí na vývoj: majoritní vs. minoritní koprodukce, možnosti přenosu know-how

Postoje a hodnocení stávající praxe ze strany scenáristů, producentů a režisérů

- Vnímání vlastní pozice v poli, vlastní představy o typologii producentů a tvůrců dle typu projektů a sociálních kategorií (věk, pohlaví, vzdělání, reputace a pozice v profesní komunitě / na trhu ad.)
- Důsledky (ne)adekvátnosti financování, doby a personálního zajištění; pomohl by filmu vyšší rozpočet na vývoj? Co brání větším investicím a angažmá specialistů na vývoj?

- Spolupráce scenárista-producent-režisér: hodnocení vzájemného přístupu: producentské vs. autorské projekty, faktor sdílené vize
- Rovnováha mezi uměleckou a marketingovou koncepcí; role povědomí o trhu, cílové skupině, značce; marketingové aktivity ve fázi developmentu
- Názor na vztah mezi intenzitou/délkou vývoje a komerčním/uměleckým úspěchem z hlediska producentů
- Kvalita a vliv dostupných vzdělávacích a podpůrných programů: workshopy, pitching fóra ad. industry akce a jaký vliv měly tyto programy na vývoj, příp. jaké jsou důvody jejich odmítání?
- Hodnocení systémů veřejné podpory v oblasti vývoje a návrhy na jejich zlepšení
- Hodnocení spolupráce s televizí veřejné služby a návrhy na její zlepšení
- Best practice v developmentu dle producentů / scenáristů / režisérů; možnosti kompenzace limitů domácího trhu a profesního prostředí prostřednictvím inovativních metod vývoje
- Možnosti přenosu znalostí ze zahraničí a z mezinárodních koprodukcí do domácí praxe; co přenosu znalostí brání?

Způsob sběru dat a jejich využití v rámci studie

Zdrojem kvantitativních dat byly databáze a archiv SFK, databáze české kanceláře programu MEDIA, data vydávaná Národním filmovým archivem, Českým filmovým centrem a Unií filmových distributorů a rozhovory se zkoumanými aktéry; zdrojem kvalitativních dat pak byly primárně rozhovory se zkoumanými aktéry, doplňkově složky podpořených projektů v archivu SFK a samotné filmy.

Rozhovory jsme realizovali formou osobně vedených polostrukturovaných rozhovorů (tedy rozhovorů s otevřenými otázkami a s otevřenou strukturou, dovolujícími průběh rozhovoru flexibilně přizpůsobit specifikům toho kterého respondenta). Tento typ dotazování je pro výzkum v kulturní sféře a v případě dosud nedostatečně zmapovaných problémů výhodnější než dotazníky s uzavřenými otázkami, protože není ohrožen nízkou návratností dotazníků a současně umožňuje důkladně zachytit a analyzovat průběh zkoumaných procesů i jejich kontexty. První sada rozhovorů byla po ukončení hlavní fáze sběru dle potřeby druhotně doplňována o rozhovory s dalšími respondenty, a to tak, aby byly pokryty pokud možno všechny klíčové části zkoumaného pole.

Výsledky kvalitativní analýzy rozhovorů jsme konfrontovali s výsledky analýzy kvantitativních parametrů. Výsledný výstup poskytuje komplexní obraz vývoje

zkoumaných projektů zohledňující jak jejich produkční (tvůrčí, finanční a organizační) parametry, tak motivy, postoje a vztahy zahrnutých aktérů.

Popis metodologie použité v jednotlivých částech studie

Výzkum využívá výhod tzv. smíšeného designu kombinujícího postupy kvantitativní (tj. pracující s číselnými parametry, jako jsou finance, číselně měřitelné jevy apod.) a kvalitativní analýzy (dovolující zkoumat postoje, motivace a formy jednání). Výzkum byl, jak už jsme řekli, primárně založen na analýze dvou typů materiálu: kvalitativních rozhovorů a kvantitativních parametrů zkoumaných projektů, přičemž větší váha byla – vzhledem k povaze zkoumaného problému – přikládána datům kvalitativním.

Výzkumný vzorek

Základní výzkumnou jednotku jsme si vymezili jako celovečerní hraný film realizovaný v letech 2009–2013. Z dostupných dat o filmové produkci a návštěvnosti v těchto pěti letech jsme sestavili vzorek 50 filmů (10 titulů za každý rok), které co nejreprezentativněji pokrývají různé žánry, producentské záměry a úrovně návštěvnosti v kinodistribuci. Odvozenou jednotkou pak byli aktéři (scenáristé, producenti a režiséři, sekundárně dramaturgové a zaměstnanci ČT).

Ze vzorku 50 filmů byla vygenerována jména aktérů zúčastněných v některé ze tří profesí, případně v profesích příbuzných. Následovalo vyhledávání kontaktů a oslovování ve třech etapách, jehož výsledkem je 67 rozhovorů se 62 respondenty, jež lze rozdělit do následujících profesních skupin:

- 24 producentů
- 20 režisérů
- 12 scenáristů a dramaturgů
- 2 televizní producenti (jeden za soukromou televizi, jeden za ČT)
- 2 koordinátorky mezinárodních podpůrných fondů (MEDIA, Eurimages)
- 1 pracovnice distribuční firmy, která vstupuje do produkce
- 1 právník (formou konzultace, nikoli rozhovoru)

Vzorek jsme postupně sestavovali tak, aby co nejpřesněji odrážel strukturu sektoru a rozložení sil v něm. Toho bylo dosaženo na základě přípravné studie, která s pomocí testovací sady rozhovorů zmapovala pole a umožnila sestavit předběžnou typologii produktových typů (podrobněji viz kap. I.3. níže), jež následně posloužila

k výběru zbylé části vzorku. Finální typologie produktových typů a jim odpovídajících typů praxe vznikla až jako výsledek analýzy rozhovorů.

Analýzu vzorku doplňuje stručná případová studie smluvních vztahů mezi producenty a tvůrci.

Analýza a její výstup

Proces analýzy začal opakovaným a pozorným čtením přepisů prvních pěti rozhovorů (testovací sady); na jeho základě jsme nejprve určili sedm analytických kategorií (problémových okruhů), které se vynořily jako relevantní vzhledem k výzkumným cílům a otázkám.

Pro účely kódování jsme rozhovory rozdělili do deseti skupin jednak podle produktových typů a jednak podle typů aktérů vývoje: producenti A1/A2, producenti K1/K2, režiséři A1/A2, režiséři K1/K2, scenáristi a dramaturgové A/K (jejich dělení na A1/2 a K1/2 se u některých analytických kategorií ukázalo nefunkční: jednak z důvodu jejich malého počtu a těsné propojenosti se skupinou režisérů, kteří jsou většinou sami také scenáristy, jednak pro jejich tendenci přecházet mezi produktovými typy). Každý člen výzkumného týmu pak podle sedmi určených kategorií kódoval rozhovory se dvěma skupinami aktérů. Rozhovory s televizními pracovníky a koordinátory podpůrných programů fungovaly jako doplňkové zdroje dat.

Po důkladnějším seznámení s celým výzkumným materiálem jsme počet kategorií rozšířili na 12 (viz strukturu industry reportu): reagovali jsme tak na specifika jednotlivých skupin aktérů i na nepředvídanou komplexnost a obsažnost dat v některých kategoriích. Zároveň jsme tak pokryli i původně nereflektovaná témata, která se ukázala být významná až v průběhu analýzy.

Následná interkodérská triangulace – tedy vzájemné systematické komentování dílčích analýz – nám umožnila výslednou analýzu dále zpřesňovat (například určit v rámci jednotlivých kategorií i typů aktérů dominantní tendence, systémové variace a charakteristické výjimky) a skupiny aktérů mezi sebou porovnávat. Ze srovnání vyplynula další zjištění týkající se struktury zkoumaného pole, pozic a vzájemných vztahů aktérů.

Výstupem z analýzy je charakteristika praxe vývoje rozdělená podle analytických kategorií, produktových typů a profesních rolí. Má charakter interpretativních

popisů[12] ilustrovaných nejvýmluvnějšími pasážemi z rozhovorů. Vzniká tak katalog praxí vývoje, který by měl sloužit jednak jako zpráva o reálné praxi vývoje v českém filmu posledních pěti let, jak jej realizují a chápou sami klíčoví aktéři, jednak jako orientační pomůcka pro kritické hodnocení projektů v institucích veřejné podpory a v televizi veřejné služby. Nabízí přehled základních hodnotových rámců, standardů, postupů a postojů, které odpovídají jednotlivým produktovým typům a profesním rolím.

Tento přehled při kritickém posuzování projektů poslouží jako mapa umožňující adekvátní zařazení projektu k typu praxe, která mu přísluší. Posuzovatel tak získá kontext ke kompetentnějšímu hodnocení projektu: bude moci zohlednit specifické podmínky, v jakých projekt vzniká, položit důraz na jeho klíčové aspekty a zabránit tomu, aby na něj byla aplikována neadekvátní kritéria. Jinak řečeno, umožní odlišit a posoudit specifické parametry vývoje odpovídající např. mainstreamově-komerční komedii ze současnosti, určené pro mainstreamové domácí publikum (kde producent klade důraz na úspěšnou předlohu a zkušeného scenáristu-režiséra, který se potřebuje plně soustředit na vypilování scénáře), mainstreamově-artovému dramatu z nedávné národní historie (kde kromě scénáře hrají roli i nákladná vyjednávání o mezinárodní koprodukci, výběr lokací, návrhy dekorací, rešerše atd.) a experimentálnímu autorskému debutu (kde může výrazně pomoci zahraniční scenáristický workshop a dramaturg).

12 S prvky „zhuštěných popisů“ (Clifford Geertz) – k metodologii zhuštěného popisu srov. např. Clifford Geertz, Zhuštěný popis: K interpretativní teorii kultury. In: týž, *Interpretace kultur. Vybrané eseje*. Praha: SLON 2000, s. 13–42.

3 Produktová typologie českých filmů (z hlediska praxí vývoje)

Tato typologie filmů a projektů na českém trhu vychází primárně z rozhovorů s producenty, sekundárně pak z rozhovorů s tvůrci a nakonec i ze studia samotných filmů z let 2009–2015. Nevznikla aplikací předem daných nebo z odborné literatury odvozených kategorií, ale z analýzy kvalitativních dat, tedy rozhovorů a filmů, jež byly následně porovnány s dostupnými kvantitativními daty.[13] Sebraná data ukázala, že projekty a aktéři se vzájemně odlišují a vůči sobě vymezují podle dobře známého klíče: podle orientace na komerční zisk, nebo naopak na kulturní prestiž, tedy na kapitál ekonomický, nebo naopak symbolický.[14] Tyto dvě orientace jsou obvykle nazývány jako „komerční" a „artový" či „arthousový" film. Střed mezi těmito dvěma póly, jež lze zjednodušeně nazvat „komerce" a „umění", se obvykle označuje jako mainstream. Z tohoto jednoduchého předpokladu plyne, že filmovou produkci jako celek můžeme rozčlenit na okrajové tituly (blízké jednomu z pólů, v typologii označené číslem 2) a na tituly bližší středu, ať už v zóně artové, nebo komerční (v typologii označené číslem 1). Ve výsledku tedy máme čtyři produktové typy: K1, K2, A1, A2. Zjednodušeně vzato, čím nižší je číslo typu, tím vyšší je jeho prestiž a rozpočet.

Typologie nerozlišuje a nehodnotí finální umělecké kvality, ale producentské záměry a zamýšlené místo produktů na domácím trhu: strategie financování a rozpočet ve vztahu k žánru, stylu a produkčním hodnotám; cílové publikum; koproducenty a partnery; úroveň cílové kulturní prestiže (ambice v soutěžích, mezinárodní prodeje); iniciátora projektu a tvůrčí tým. Výsledné produktové typy v přítomné studii slouží jako orientační souřadnice pro identifikaci a analýzu typických postupů a postojů producentů a tvůrců pracujících na vývoji. Typologie tedy nemá za cíl třídit osobnosti či filmy, ale co nejpřehledněji odlišit a popsat praxe a postoje ve vývoji projektů, jež jednotlivým produktovým typům odpovídají.

Úskalí typologie K(2,1) x A(1,2) tkví v šíři kritérií, do nichž kompletně zapadá málokterý konkrétní film. Je proto nutné si ji představit jako kontinuum s mnoha hraničními případy. Výše rozpočtu kupříkladu nemusí být v souladu s pozicí v produkčním poli (např. filmy Zdeňka Trošky mohou mít vyšší rozpočet než některé tituly kategorií K1 a A1), silné autorství zase nemusí provázet omezené uvádění v kinech.

---

13 Jedná se sice primárně o typy *ideální*, vytvořené výzkumníky na základě daných dimenzí producentského záměru, které zjednodušují empirickou skutečnost eliminací okrajových aspektů a slouží k následné interpretaci reálných empirických dat a k identifikaci odchylek, nicméně tyto typy zároveň nesou rysy typologie samotných aktérů, tj. vycházejí z jejich vlastních konceptualizací. K metodologii vytváření typologií pro potřeby organizace a interpretace kvalitativních dat srov. např. Jan Hendl, *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál 2005, s. 212–213. Konkrétní dimenze typologie se volně inspirují typologií filmů a praxí vývoje in P. Bloore, *The Screenplay Business*, s. 52–64.

14 Volně zde vycházíme z teorie pole kulturní produkce a kapitálů Pierra Bourdieua – srov. P. Bourdieu, *Pravidla umění. Geneze a struktura literárního pole*. Brno: Host 2010.

Mezi kategoriemi může přecházet i kariéra producenta či tvůrce. Například tvorba Jana Hřebejka se z hlediska producentských záměrů dlouhodobě pohybuje mezi K1 a A1: *Šakalí léta*, *Pelíšky*, *Pupendo*, *Medvídek*, *U mě dobrý* a vieweghovské adaptace spadají do K1, zatímco *Musíme si pomáhat*, *Kawasakiho růže*, *Nevinnost* a *Líbánky* spíše do A1. Projekty trojice Ondřej Trojan (producent) – Petr Jarchovský (scenárista) – Jan Hřebejk (režisér) z let 1999 až 2008 mají z velké části povahu K1, ale způsob jejich vzájemné spolupráce (sdílení tvůrčí vize, kreativní producent jako blízký a rovnoprávný spolupracovník tvůrců) odpovídají spíše typu A1.

Každá z kategorií by se hypoteticky mohla vnitřně štěpit na další: např. A1 na a) prestižnější jádro: vysokorozpočtová, vizuálně atraktivní, mezinárodně koprodukovaná dramata, vesměs z nedávné historie, s ambicí říci o minulosti národů střední Evropy cosi zneklidňujícího, co překračuje zažité stereotypy a tabu (*Habermannův mlýn*, *3 sezóny v pekle*, *Hořící keř*, *Colette*, *Alois Nebel*, *Ve stínu*, *Protektor*, *Lidice*); b) komornější artové projekty ze současnosti, s nižšími rozpočty, se sociálně-kritickým či morálním poselstvím, ale stále relativně vysokým diváckým potenciálem (*Čtyři slunce*, *Kawasakiho růže*, *Nevinnost*, *Občanský průkaz*, *Pojedeme k moři*). Vnitřně velmi různorodá kategorie K2 se štěpí na a) profesionálně řemeslně zvládnuté lidové komedie osvědčených tvůrců, s relativně vyšším rozpočtem a hustým nasazením (*Babovřesky 1–3*, *Kameňák 4*), b) poloamatérské projekty se sociálně-reflexivními ambicemi a nízkými rozpočty (*Bastardi 1–3*, *Hranaři*, *Obchodníci*, *Rekvalifikace*), c) thrillery a exploatační filmy (*Piko*, *Raluca*, *Hodinu nevíš*, *Ghoul*, *Zneužívaný*), d) zájmové filmy, soustředěné na propagaci specifické komunity nebo koníčka (*Burácení*, *Tacho*, *WesternStory*, *Ostrov svaté Heleny*). I přes tyto a mnohé další diferenciace jsme se v zájmu jasnosti a přehlednosti zprávy rozhodli celou typologii ponechat v maximálně úsporné formě a kategorie K1,2 a A1,2 dále nedělit.

Abychom se dobrali jednoznačnější klasifikace, musí být naše kritéria hierarchizována. Výši rozpočtu zde například můžeme přisoudit větší váhu nežli reálnému distribučnímu nasazení, které bývá ovlivněno faktory, jež se nacházejí za horizontem produkčních strategií (vyjednávání s distributory, kinaři, posléze i zájem diváků).

Produktové typy by bylo možné dále specifikovat i po stránce ideologické. Typy A1 a K1 k sobě mají blízko mimo jiné i sdílenými liberálními hodnotami; tyto filmy odpovídají dominantnímu názorovému proudu ve společnosti. Typy A2 a K2 naproti tomu otvírají prostor politické nonkonformitě: A2 spíše směrem k levici, K2 k pravici.

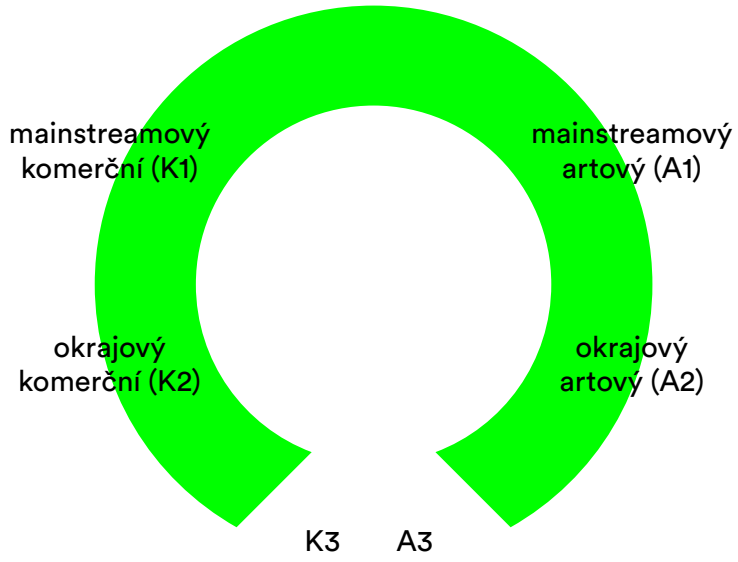
K přesnější klasifikaci veškeré současné české produkce by se nabízelo rozšíření množiny kategorií ze čtyř na šest: o skupiny K3 a A3, kam bychom umístili

neprofesionální projekty studentů a nahodilých amatérů. Do skupiny K3 by patřily žánrové pokusy,[15] do A3 pokusy o osobní či uměleckou výpověď.[16] S ohledem na perifernost a zároveň blízkost kategorií A3 a K3 můžeme nakonec obě sloučit do společné kategorie Z, určené neprofesionálním projektům. Kategorii ponecháváme mimo záběr této studie, která se věnuje primárně profesionální produkci určené pro kina.

Vizuálně lze produktovou typologii znázornit grafem „podkovy“, odvozeným z politologické teorie Jeana-Pierra Faye. Faye tak chtěl vyjádřit, že krajní levice a krajní pravice – obvykle situované do protilehlých pólů lineární politicko-ideologické škály – mají více společného, než se obvykle předpokládá. V našem případě se k sobě navzájem přibližují krajní komerční (K2) a krajní artový typ (A2). Jedná se ovšem primárně o blízkost produktových typů, respektive typů praxí jim odpovídajících, a pouze sekundárně o blízkost ideologickou či estetickou.

Graf znázorňuje (směrem nahoru):

- blízkost mainstreamu (jádru profesní komunity, mainstreamovému publiku a dominantním společenským hodnotám)
- míru standardizace a profesionalizace vývoje jako specifické fáze produkčního procesu
- průměrnou velikost rozpočtů
- směrem dolů: míru outsiderství
- směrem dolů: míru profesní a ideologické nonkonformity (K – pravicové, A – levicové)



15 Např. *Isabel* (Lukáš Melník, Marcel Škrkoň, 2013), *Poslední výkřik* (Tomáš Kučera, 2012).

16 Umělecky ambiciózní pokusy, které nedosáhly profesionální úrovně, někdy ani celovečerní metráže: *Příběh z periferie* (Karel Hřib, 2012), *Skoro úplně vymyšlený film* (2013), *Tambylles* (Michal Hogenauer, 2012).

Typologii se do jisté míry vymykají také různé „nesystémové“ vstupy do profesionální tvorby. Tyto debuty lze rozlišit do 3 skupin: debutující amatéři, mladí absolventi středních a vyšších odborných filmových škol (tj. ne-FAMU) a „celebritní film“. Pojmem celebritní rozumíme snímky, které nenatočili profesionální filmaři, ale tvůrci, kteří svou slávu (symbolický kapitál, jenž k jejich projektu přitáhl producenty a financiéry) získali v jiném oboru – a na sklonku či na vrcholu této jiné kariéry, někdy i ve zralém věku, se rozhodli splnit si sen a natočit film, aniž by v této nové profesi trvale zakotvili (srov. *Odcházení* /Václav Havel, 2011/ nebo *Díra u Hanušovic* /Miroslav Krobot, 2014/).

Napříč kategoriemi lze rozeznávat další produkční trendy, např. podle strategií „internacionalizace“: natáčení v angličtině (*Blízko nebe*, *Colette*, *Ghoul*), angažování zahraničního tvůrce (režiséra, kameramana) nebo herce. Podle hereckého obsazení lze rozlišovat filmy s hvězdami (domácími), s neherci, s emeritními hvězdami. Filmy z kategorií K2 a K3 usilují obsadit hvězdu alespoň do epizodní role nebo jako cameo (Jan Tříska v *Bastardech 3*, Iveta Bartošová v *Posledním výkřiku*). Tradiční české rodinné komedie „kuchyně a obýváku“ vystřídaly ve zkoumaném období lifestylové komedie luxusních restaurací, luxusních obýváků a exotických destinací, kde se spřádají milostné vztahy napříč generacemi i sexuálními orientacemi.

	Komerční 2 (K2)	**Komerční 1 (K1)**	**Artový 1 (A1)**	**Artový 2 (A2)**
zdroje financování	soukromé televize; distributor (jen „osvědčených“ tvůrců K2); soukromí investoři, product placement (až 50 % rozpočtu); pobídky SFK	soukromé televize (vč. Slovenska), menšinově ČT; distributor; soukromí investoři nebo sponzoři (RWE), product placement; granty i pobídky SFK, MEDIA; výjimečně mezinárodní koprodukce (a s nimi spojené zahraniční zdroje veřejné podpory)	ČT; granty i pobídky SFK, MEDIA; distributor; mezinárodní koprodukce (a s nimi spojené zahraniční zdroje veřejné podpory); sponzoři (RWE)	ČT; granty SFK; výjimečně MEDIA (firma Cineart).
koproducenti a partneři	soukromí obchodní partneři v ČR; soukromé televize	soukromé televize a distributoři v ČR; soukromí obchodní partneři	ČT, distributoři, zahraniční koproducenti (SR, Německo, Polsko), zahraniční sales agenti	ČT

rozpočet	4–10 mil. Kč u „outsiderských“ tvůrců K2, 20–30 mil. Kč v případě „osvědčených“ tvůrců K2	25–55 mil. Kč	25–100 mil. Kč.	5–25 mil. Kč
dominantní žánry a produkční trendy	komedie, letní komedie; kriminální thriller	lifestylové veselohry pro střední a starší generaci; teenagerovské a vysokoškolské komedie; klasické pohádky; dětské filmy; kriminální thrillery s přídechem exploitace; romantický; hudební	dramata z nedávné minulosti; relativně vysoko-rozpočtové animované filmy, rozvíjející tradici české animace; hořké komedie ze současnosti; psychologická a sociální dramata; historické a životopisné filmy	sociálně kritické filmy, často ze života Romů; polemické komedie ze současnosti; malé artové projekty bez větších nároků na divácký úspěch; ambiciózní prvotiny a x-tiny většinou mladých autorů; ekologicky či alternativně zaměřené filmy; experimentální snímky s vysokými uměleckými ambicemi

témata, styly a produkční hodnoty (s důrazem na „jádro“ dané kategorie)	2 jádra: a) profesionální lidové komedie Zdeňka Trošky; b) levné, poloamatérské filmy s vyššími sociálně-kritickými ambicemi a/nebo exploatačními tendencemi a s nižší řemeslnou úrovní z dílny Tomáše Magnuska a spol.; nízké produkční hodnoty; náměty ze současnosti, lokace, původní náměty a menšinově adaptace	jádro: lifestylové veselohry pro střední a starší generaci, ze života střední a vyšší třídy, s motivem milostných vztahů napříč stálými svazky a generacemi; mezi ně patří i adaptace bestsellerů; středně vysoké rozpočty a produkční hodnoty; náměty ze současnosti, původní i adaptace současné české literatury	2 jádra: a) nejprestižnější produktový typ: vysoko-rozpočtové mezinárodní koprodukce s nadnárodními historickými tématy a revizionistickým poselstvím o nedávné minulosti, angažmá zahraničních umělců za i před kamerou; b) komornější artové filmy ze současnosti, s nižším až středním rozpočtem; původní náměty a menšinově adaptace české literatury (zahraniční jen výjimečně); středně vysoké až vysoké rozpočty; při zahrnutí nonfikční produkce by zde významnou část tvořily mainstreamové dokumenty	kategorie nemá zřetelné jádro; charakterizují ji nízké rozpočty a produkční hodnoty, ideologická opozice vůči dominantní společenské praxi a systému, odpor ke komerci, hojný výskyt debutů; náměty původní ze současnosti; jen výjimečně literární či divadelní adaptace; při zahrnutí nonfikční produkce by zde významnou část tvořily i polemické a aktivistické dokumenty
distribuční kanál (vyjma DVD/blu-ray, online) a festivaly	multikina a jednosálová kina (v případě podtypu b někdy omezená nebo žádná kinodistribuce), soukromé TV	multikina a jednosálová kina, soukromé TV	multikina, jednosálová a artová kina, domácí a zahraniční festivaly, ČT	omezená nebo žádná kinodistribuce: artová kina, domácí festivaly, ČT, pokusy o alternativní distribuci

cílové publikum[17]	čtenáři bulvárního tisku a diváci televizních soap oper; mainstream se zájmem o české žánrové filmy	mainstreamové publikum, které má rádo domácí žánrové filmy, včetně dětských a rodinných; dražší projekty se snaží přilákat i sváteční a příležitostné diváky	mainstreamové publikum se zájmem o uměleckou kvalitu domácí provenience; tito diváci nepohrdnou ani takzvaným problémovým filmem; artoví/ festivaloví diváci	specializovaní a artoví/ festivaloví diváci
ambice na kulturní prestiž (umělecké ceny a filmové festivaly, mezinárodní uznání: 0–3)	0	1–2	3	2–3
tvůrčí tým	tvůrčí projekty, které mohou vznikat na zakázku financiéra; práce producenta redukována na výkonnou produkci a marketing	producentské projekty; producent je iniciátorem projektu, někdy ve spolupráci s dlouhodobým partnerem-režisérem	kombinace režisérsko-autorského a producentského projektu; producent je spolutvůrcem projektu	režisérsko--autorské projekty; producent poskytuje servis autorovi a jeho svébytné vizi

17 Tato pracovní klasifikace publik nevychází z kvalitativních dat o spotřebitelském chování reálných diváků (takováto data nejsou k dispozici), ale z abstrakce producentského hlediska na základě rozhovorů a ze studia samotných filmů; vymezení diváckých skupin je volně inspirováno typologií publik vypracovanou in UK Film Council/Stimulating World Research, *A Qualitative Study of Avid Cinema-Goers*. London: UK Film Council 2007.

pozice (producentů) v produkčním poli a profesní komunitě	na okraji pole z donucení, nechtění outsideři, nepříliš uznávaní hlavními autoritami pole (decision-makery, arbitry vkusu); někdy pracují poloamatérským způsobem; chtěli by proniknout do K1	uznávaní profesionálové, s reputací zdatných a soběstačných obchodníků, v některých případech i s producentským rukopisem; orientace na domácí trh a vědomí trendu klesající návštěvnosti; nemají primární ambice proniknout na zahraniční festivaly a trhy, případně tyto ambice v omezené míře mají, ale daří se jim je naplnit jen výjimečně; kriticky se vymezují vůči A1 a A2	uznávaní profesionálové, s vlastním producentským rukopisem a vizí, s reputací zkušených žadatelů o veřejnou podporu; kombinují hraný film s dokumentem a televizní seriálovou produkcí; orientaci na autorský film vyvažují vědomím měnící se poptávky na trhu; ambice proniknout na zahraniční festivaly a trhy; kriticky se vymezují vůči K1 a A2	vědomě na okraji pole, v opozici; kombinují hraný film s dokumentem; pracují s extrémně nízkými náklady, někdy až poloamatérským způsobem; zcela závislí na veřejné podpoře, odmítají tržní kritéria úspěchu; počítají s extrémně nízkou návštěvností v kinech; mají ambice proniknout na domácí a menší zahraniční festivaly, ale ne na zahraniční trhy; kriticky se vymezují vůči A1, kam by chtěli proniknout (profesionalizovat se), aniž by ovšem ztratili svou tvůrčí odvahu a vyhraněnost
příklady	produkce firem Nogup, Pegasfilm, MagnusFilm a Jana Lengyela; *Babovřesky 1–3*, *Kaměňák 1–4*, *Bastardi 1–3*, *Hranaři*, *Tacho*	většina produkce Rudolfa Biermanna (In Film) a Tomáše Hoffmana (Infinity); filmy v režii Jiřího Vejdělka, Alice Nellis a Marie Poledňákové, většina titulů Jana Hřebejka; *Líbáš jako bůh*, *Příběh kmotra*, *Vrásky z lásky*, *Saxána a Lexikon kouzel*	produkce Negativ, Fog'n'Desire, Lucky Man Films a Evolution; filmy v režii Bohdana Slámy a Marka Najbrta; *3 sezóny v pekle*, *Fair play*, *Colette*, *Klauni*, *Lidice*, *Habermannův mlýn*, *Hořící keř*, *Ve stínu*, *Kawasakiho růže*	produkce Radim Procházka, Cineart a Čestmír Kopecký; filmy v režii Davida Jařaba, Petra Marka, Miry Fornay a Jitky Rudolfové; *Místa*, *Největší z Čechů*, *Nic proti ničemu*, *Přežít svůj život (teorie a praxe)*

II Kvalitativní analýza praxe vývoje z hlediska producentů, scenáristů, režisérů a dramaturgů

Následující část shrnuje výsledky kvalitativní analýzy rozhovorů do 12 problémových okruhů (analytických kategorií), z nichž každá je dále specifikována několika dílčími otázkami (nečíslované odrážky pod nadpisem kategorie). Tam, kde to bylo možné, jsme jednotlivé kategorie vnitřně rozčlenili dle produktových typů (A1, A2, K1, K2) a profesních rolí (producenti, režiséři, scenáristé, výběrově dramaturgové). Takto vzniklé podkategorie jsme dále vnitřně dělili podle jednoduché třídílné struktury: 1. dominantní tendence, 2. dílčí specifikace a systémové variace, 3. charakteristické výjimky (viz číslované odrážky 1.–2.–3. uvnitř jednotlivých kategorií).

1 Iniciace projektu a skladba týmu pracujícího na vývoji

- Kdo iniciuje projekt (producentské / tvůrčí projekty)?
- Jaká je logika sestavování a spolupráce tvůrčího týmu?
- Jaká hierarchie vlivu a moci funguje uvnitř týmu?

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Převládají kombinace režisérsko-autorského a producentského projektu, přičemž producent se v obou případech podílí nejen na organizačně-finanční stránce vývoje, ale i na kreativních rozhodnutích, často jako aktivní spolutvůrce. Producenti A1 zčásti iniciují projekty sami, zčásti pracují s autorskými tvůrci, kteří více či méně samostatně píší literární scénáře a nabízejí je producentům. Mají tendenci postupně přecházet od autorských k producentským projektům, byť i ty si stále uchovávají prvky projektů autorských. Producentské projekty často staví na autorských iniciativách (například sdílený zájem o předlohu mezi producentem a scenáristou) a naopak, do tvůrčích projektů vnášejí prvky producentského vývoje – a to tím, že s autorem navazují dlouhodobou spolupráci a jeho tvorbu (a s ní i kariéru a mezinárodní reputaci) strategicky směřují, s dlouhodobým cílem proniknout na evropské trhy. Autory s takovouto dlouhodobou vazbou považují za „rodinné stříbro“ a pečlivě se o ně starají.

Za standardnější v obecné rovině považují vývoj producentských projektů, jenž nezačíná až literárním scénářem, ale již námětem (často opcí na předlohu), přičemž producent do něj zapojuje scenáristu a režiséra již v počátečním stadiu, aby s nimi mohl sdílet zájem o téma a tvůrčí vizi. Právě faktor sdílené tvůrčí vize, počínaje již od její prvotní iniciace, se zdá být důležitým důvodem, proč jsou producentské projekty preferovány.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Producenti A1 častěji než K1 a A2 realizují adaptace a kupují práva na literární či dramatická díla. Na rozdíl od producentů A2 se u A1 – zvláště u autoritativnějších producentských osobností – stává, že najmou více než jednoho scenáristu nebo že některého z tvůrců v průběhu vývoje nahradí. Producent je pak tím, kdo tvůrčí tým moderuje, koordinuje a směřuje jej k předem vytyčenému strategickému cíli.

Ve větších producentských firmách (na domácí poměry) dochází – podobně jako u K1 – k dělbě producentské práce na vývoji: jeden producent se soustředí na tvůrčí vizi a tým, druhý na finance.

V sektoru A1, stejně jako v K1, působí několik relativně stabilních tvůrčích týmů, které plynule přecházejí z projektu na projekt, někdy dokonce vyvíjejí více projektů současně (včetně kombinací hraný film – seriál), a vypracovaly si vlastní metody skupinové spolupráce, jež mj. zahrnuje i dramaturgickou zpětnou vazbu uvnitř

skupiny. Kolem autorských tvůrců s dlouhodobou vazbou na producenta se obvykle také formuje stabilní tým hlavních štábových pracovníků, někdy i úzké skupiny herců. V sektoru A1 tak vznikají nejviditelnější a nejúspěšnější dlouhodobá seskupení tvůrců, která využívají vzájemnou důvěru, loajalitu, sehranost a shodu vkusu k omezení rizik spojených s vývojem nového projektu.

3 [*charakteristické výjimky*]

Ve výjimečných případech větších projektů s mezinárodními ambicemi (typicky mezinárodní koprodukce, žádající o podporu vývoje v programu MEDIA) se do vývoje může zapojit i sales agent a PR nebo marketingový konzultant, kteří nabízejí připomínky z hlediska marketingu.

Producenti či režiséři někdy vyhledávají nadějné náměty a talenty na katedře scenáristiky FAMU, případně je na nadějný scénář upozorní některý z pedagogů.

A1/P4: *„Naším cílem je dělat filmy, které vyvíjíme od začátku, to znamená v podstatě od prvotní myšlenky, od idey, od synopse, a které pak ideálně dotlačíme do scénáře. Respektive až do realizace. [...] Tu prvotní fázi developmentu já nazývám ryze producentskou. Nebo řekněme, že vůbec výběr tématu, výběr příběhu by měl být producentský [...]. Že se producent rozhodne, že chce dělat tohle, za takových a takových podmínek, z takového a takového důvodu.“*

A1/P5: *„Když si přečtete knížku, která vás zajímá, získáte práva, to je ten nejklasičtější způsob toho, že tam ta producentská práce a ten vývoj se děje nejlapidárnějším a nejexaktnějším způsobem, protože musíte najmout režiséra, předtím scenáristu, většinou těch scenáristů je víc, ten tvůrčí tým, jste ten, kdo to moderuje, koordinuje, kdo tomu dává směr, protože to je producentský zájem, kdy vy si na začátku řeknete, jaký typ filmu z chcete mít z té látky. Samozřejmě vy jste v tom také ohebný a podle toho, jaké jsou reakce a názory toho tvůrčího týmu, tak samozřejmě ten svůj původní prvotní názor můžete korigovat [...] Většinou u těchto věcí už na začátků je někdo z tvůrců, nebo někdo, z kým se prolnete...[Producent] si přečte knížku, kterou si přečte zároveň [režisér], který hledá jakýsi další námět, a ty jejich pocity se prolnou [...] ten film je i o sdílení, prožívat a sdílet, to je emoce, jsou to hlavně emoce, takže tam na začátku čím míň je to autistické, tím líp.“*

A1/P7: *„Součástí developmentu, podle mě, musí být producent na development, scenárista, nebo víc scenáristů, podle projektu. Měl by tam být režisér,*

případně architekt s kameramanem. Určitě v první fázi víc architekt. Ale zase máte kameramana, který má víc vliv na vizuální styl. Někdy [...], jako třeba u dobovek, by měl být kostýmník, výtvarník, někdy make-up. Prověříte si tyhle věci. Složky, které vám musí navrhovat, jak to má vypadat. Castingový režisér určitě. S ním se pracuje, pokud to nějak koncepčně funguje. Produkce. A zahrnuje to čím dál víc – což je taková producentská věc, ale někdy je to dobré i v developmentu, pokud je součástí financování (což by mělo být) – měl by tam být nějaký marketingový PR, minimálně konzultant nebo manažer, který pomůže. Protože velká část je právě... proto já si nemyslím, že práce producenta je – jezdí po festivalech a filmy prodává, ale náplň jeho práce je chodit a prezentovat. Vymyslet, jak ta prezentace má vypadat, umět s těmi lidmi komunikovat. Ale stejně jako film, každá distribuce má svého PR managera nebo někoho, kdo dělá PR. To samé v tom developmentu."

A1/P3: *„Já mám rád takový systém, kdy do toho scénáře zasahuje více lidí. [...] Ve finále to vypadalo tak, že jsme přibližně tři neděle seděli společně, já, [scenárista K1], [dramaturg], [herec v hlavní roli], a psali jsme dohromady. [Scenárista K1] vždycky, když jel vlakem pak domů, tak vždycky dopsal něco sám, pak to druhý den přinesl a zase jsme na tom pracovali. Takže on byl jakoby ten tvůrčí prvek. [...] Já jsem držel [...] osu toho příběhu, nebo respektive byl jsem jakoby supervizor vzniku toho scénáře a zadával jsem těm lidem, aby třeba i dopsali různé věci, nebo aby něco přepsali. A ve finále jsem dokonce odjel i z republiky, kde jsem pracoval sám na scénáři ještě s [dramaturgem], kde jsme ho celý přepsali od začátku do konce, každou scénu. Pak jsem to dal [scenáristovi K1] a on se neurazil, naopak to... ne, to bych si vymýšlel, kdybych řekl, že to uvítal, ale nezabalil to a dokončil ten scénář zase jakoby po svém. A takhle jsme to jako tímto způsobem dělali. To je jako způsob, který je naprosto běžný v západních zemích, naprosto ojedinělý u nás."*

A1/P: *„S kluky vzniklo i velké přátelství a velká důvěra, takže ty věci vyvíjíme od začátku [projektu] spolu. Takže někdo přijde s nápadem, který se potom na základě pravidelných schůzek rozvíjí. A když se dostaneme do fáze, že si řekneme, že nás to baví, tak se na tom začne pracovat. [...] Ty schůzky probíhají dost podobně, tam se všichni vyjadřují k tomu tématu. Pak většinou jeden z těch lidí dostane za úkol, aby napsal, ať už synopsi, nebo potom delší filmovou povídku, která se následně rozpracovává. Dost často pak jedeme na nějaké soustředění k někomu na chalupu a tam se to rozepisuje."*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Jednoznačně převládají tvůrčí, autorské projekty: vývoj projektu iniciuje autorský tvůrce, který často sám, tj. bez dramaturgického a producentského zaštítění, píše literární scénář. Producent poskytuje služby autorskému tvůrci, jemuž plně důvěřuje a který přichází s nápadem a často i hotovou první verzí literárního scénáře, která se v následném vývoji z iniciativy producenta zásadně nemění. Jak říká jeden z režisérů A2: „Producent si vybírá mě, ne scénář." Faktor sdílené vize je zde výrazně slabší než v sektoru A1, avšak nelze říci, že by zcela chyběl. Nejdůležitější osobou vývoje i realizace zůstává režisér jakožto jediný garant tvůrčí vize (nikoli producent nebo scenárista). Převládají režiséři, kteří si píší vlastní scénáře. Spolupráce producenta A2 s tvůrcem je často založena na silné osobní vazbě a sdíleném pohledu na tvorbu a na svět – tato osobní vazba může být silnější než tvůrčí podíl producenta na konkrétním projektu.

Producent oslovuje stabilní okruhy spolupracovníků, ale někdy je jejich výběr omezen finančními limity a disponibilitou přezaměstnaných herců.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Servisně-produkční (spíše než scenáristické) pojetí vývoje stírá rozdíl mezi scenáristickou a produkční přípravou a může vést k rychlému zapojení členů realizačního štábu, kteří pak do krátkého vývoje zasahují na základě svých realizačních představ.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimečně dochází k přechodu projektu či tvůrce ze sektoru A1 do A2.
Z již rozpracovaného projektu A1 může původní producent (po tvůrčích neshodách, daných neúspěchem jeho snahy posílit mainstreamové rysy projektu) odstoupit a přenechat ho producentovi působícímu typicky v sektoru A2.
Tvůrce A1 dostane u producenta A2 větší volnost ve smyslu kreativní kontroly nad vývojem, ale musí se adaptovat na nižší rozpočet, případně na rychlejší tempo práce a omezenější marketingovou podporu; naopak producent A2 přizpůsobuje metody práce potřebám tvůrce a snaží se zajistit vyšší rozpočet, než je u něj obvyklé.

A2/P4: *„Já jsem nikdy nic nevyvíjel, jakože bych to dělal bez režiséra.“*

A2/P2: *„Když [režisér A1] začal točit první filmy, tak to vypadalo tak, že přišel s několika nápady a dohodli jsme se, co je z nich nejživotnější, nebo jsem mu řekl, co si myslím. Vycházelo to z nějaké koexistence, že se vzájemně známe a máme podobný vkus, pohled. Celé se to proměnilo, dneska už s [režisérem A1] nechodíme každý týden na oběd a nebavíme se o holkách a o politice, on přinese scénář, který je ve fázi, kdy se bavíme o tom, jestli to chci dělat a co k tomu potřebuje, a říkám mu k tomu svoje připomínky. Víceméně už je ten scénář jakoby hotový.“*

A2/P: *„Vždycky oslovuji ty stejné [...] samozřejmě ten nejužší tvůrčí štáb – to má ten režisér okolo sebe. [...] I když jsou třeba debutanti, tak už znají někoho ze školy, ale jinak se vždycky snažíme oslovit lidi, které známe my.*

A2/P: *„Nejdůležitější [ze členů štábu podílejících se už na vývoji] je podle mě architekt. Protože to stojí dost peněz. Lokace plus rekvizity, výprava... a pomocný režisér potom... aby byl slušný, aby dokázal ekonomicky sestavit plán, což je taky důležité... aby to nebylo v pěti prostředích za den, to se nedá stihnout.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Objemem produkce a tržbami významnější polovina respondentů z řad producentů K1 (komerčně úspěšnější) projekty (spolu)iniciuje z pozice producenta. Druhá polovina, vesměs bližší sektoru A1, většinou nechává iniciaci na scenáristech-režisérech, nicméně posléze bere řízení projektu pevně do svých rukou.

Všichni přitom připouštějí možnost „té druhé“ strategie – první proto, že by bylo skvělé modelově dostat jednou rovnou perfektní scénář, a druzí se zase (pro sebe nezvykle) pouštějí do iniciace, protože si plní sen a dělají téma, které pro ně má osobní význam (daný například zvláštním či jakkoli osobnějším zájmem o téma).

Tak či onak – jakmile je projekt iniciován, všichni sehrávají roli poměrně kreativních producentů, kteří se více či méně otevřeně podílejí na dramaturgické práci na scénáři, byť jejich dramaturgie je účelovější než v sektoru A1. Jejich snaha o důslednou kontrolu procesu vývoje totiž plyne z potřeby mít pod kontrolou veškeré obchodní aspekty projektu až do fáze prodeje práv obchodnímu partnerovi.

Výběr týmu je ve větší míře než v jiných sektorech pod kontrolou producenta. Logika sestavování týmu je – ať už to je, či není reflektováno – zjevně vedena snahou o nalezení a udržení sdílené vize budoucího filmu, která zde znamená (slovy producenta K1 zaměřeného na dražší projekty s potenciálem zahraniční koprodukce) harmonii „co se týká peněz, realizace a lidí, kteří jsou do toho zapojeni“. Z hlediska producenta K1 vyvíjejícího producentské projekty je klíčovým momentem sestavování týmu vývoje okamžik, kdy se rozhodne dát dohromady režiséra a scenáristu; v další fázi je jeho hlavním cílem udržet v rámci celé trojice co největší soulad kolem sdílené vize budoucího filmu a tuto vizi zároveň orientovat na naplnění obchodních cílů (předpokládaný úspěch na trhu a očekávání obchodních partnerů, typicky distributora a soukromé televize).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Vzhledem k tomu, že zde oproti K2 nepůsobí tak silně „gravitační síla“ tvůrce-hvězdy či naopak poloamatérského zápalu nad kontroverzním tématem, je hledání společného zájmu a jednotné představy komplikovanější, ve větší míře závislé na producentovi. Jako přitažlivá se tak jeví forma ustálených dvojic až trojic, spojujících v sobě všechny klíčové role vývoje (scenárista-režisér a producent-dramaturg, případně scenárista, režisér a producent-dramaturg). Cílem producenta je tedy postavit takovou kombinaci scenárista+(dramaturg)+režisér, která je jednak vnitřně funkční a jednak je schopna vytvořit film, jenž bude ladit s producentovým vkusem a s obchodními představami partnerů. Ideál sestavování týmů je navzájem se monopolizující sehraná „parta“, která půjde napříč vícero projekty a stane se pro obchodní partnery zárukou kvality.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producentské firmy jsou postavené na producentech-jednotlivcích (podobně jako v sektorech K2 a A2, od nichž se ovšem producenti z K1 odlišují větším osobním vlivem v tvůrčích týmech i v profesní komunitě), téměř bez stálých zaměstnanců, a to z finančních důvodů. Na rozdíl od A1 zde až na krátkodobé výjimky nedochází ke sdružení několika producentů v rámci jedné firmy nebo seskupení spřátelených firem. Konkrétní týmy se tedy sestavují kolem silné osobnosti producenta a případně jeho stálého spolupracovníka-režiséra.

K1/P3: *„Vy se v nějaké fázi musíte definitivně rozhodnout. Touto fází může být námět, téma, literární předloha nebo jen článek v novinách. Pak angažujete scenáristu, někdy z iniciativy režiséra, to je různé. U mě je to*

tak, že se snažím mít nejdříve scénář, a až pak se bavím s režisérem. Někdy je to ale tak, že si řeknu: tady je už dopředu dané, že tento scenárista adaptuje tuto novelu [bestsellerového autora], že by bylo dobré mít při tom už v této etapě i režiséra, aby si řekl, abychom si společně řekli, o čem by to vlastně mělo být, na co se chceme soustředit, aby to byl náš společný názor vůči tomu scenáristovi.“

K1/P5: *„Nechávám ty mladé, ať něco přinesou sami. Ale že bych si vyloženě vymyslel film, to spíš jen s tím [chystaným producentským projektem K1]. Myslím si, že [...] je logicky lepší mít hotové scénáře, takhle je tři roky házet do koše, a jednou za tři roky si vybrat jeden, který je slušný.“*

K1/P6: *„Nejlepší je, když má člověk hned skvělý scénář na stole, ale to je fakt strašně málokdy, to skoro není.“*

K1/P7: *„Ideál je bavit se o námětech. Když má přijít autor s námětem za producentem, nebo producent má hledat autora pro svůj námět. To asi je pravděpodobně ta dobrá cesta.“*

K1/P2: *„To [vývoj u mých projektů] funguje tak, že je jakýsi kotel, ve kterém se vznáší, plave a vaří desítky sekyrek... Různé postavy, lidi, které jsme někde viděli, zažili, příběhy, co jsme četli v novinách, a to všechno prostě bublá a my o tom mluvíme [se stabilně spolupracujícím režisérem-scenáristou K1]. A potom z toho něco vyndáme a udělá se z toho film. Ale pořád zůstává nějaký kotel, ve kterém se něco děje.“*

K1/P8: *„Pokud mám režiséra, musím k němu najít scenáristu, který si bude s režisérem rozumět, který bude chápat jeho vidění.“*

K1/P8: *„Když bych dostal literární scénář, kterému bych rozuměl, který by se mi líbil, a věřil bych režisérovi, tak do toho klidně půjdu, ale zatím se mi to nestalo, zatím...“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K2 zahrnují různorodé případy okrajové komerční praxe. Mohou plnit služebnou roli výkonných producentů-produkčních, kteří pouze přijímají na jedné straně zadání financiéra, na straně druhé hotovou tvůrčí vizi a tým osvědčeného tvůrce. Nebo mohou improvizovat a aktivně vyhledávat aspirující komerční tvůrce

a producentsky zaštiťovat projekty, které jejich nízká kulturní prestiž a chybějící znaky profesionality z pohledu producentů K1 diskvalifikují. Ve všech případech se značně stabilní tvůrčí týmy koncentrují spíše kolem ústředního tvůrce než kolem producenta.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Pracovně lze producenty K2 rozdělit do čtyř dílčích skupin: První dva podtypy pracují v symbióze. První z nich sice oficiálně vystupuje jako hlavní producent, ale plní jen roli financiéra, jenž rozhoduje o realizaci projektu, zajišťuje zdroje rozpočtu a zadává výkonnou producentskou a produkční práci jinému producentovi. Na vývoji, řízení tvůrčího týmu a procesu realizace se nepodílí. Druhý, komplementární podtyp sehrává úlohu výkonného producenta-produkčního, který projekty neiniciuje, ale přijímá na jedné straně zadání financiéra, na straně druhé hotovou tvůrčí vizi režiséra-scenáristy, kterému plně důvěřuje a necítí se být povolán do jeho práce zasahovat. Ani on se tedy nevěnuje vývoji v užším slova smyslu: literární scénář osvědčeného autora akceptuje téměř beze změn (výjimkou jsou účelové úpravy vynucené hojným product placementem) a snaží se jej co nejrychleji dostat do realizace. Obhlídky lokací, casting ad. aspekty producentského vývoje nechává na režisérovi.

Třetí podtyp improvizujícího producenta se na rozdíl od prvních dvou nezaměřuje na osvědčené komerční autory, ale působí jako patron začínajících outsiderů a amatérů, kteří chtějí proniknout do komerční filmové produkce, ale nemají potřebné zkušenosti ani konexe. Producent se snaží jejich projekty zbavit alespoň nejnápadnějších znaků amatérismu, avšak jeho pracovní styl improvizujícího outsidera, povaha látky a ad hoc sestaveného tvůrčího týmu mu neumožňují profesionální vývoj. Čtvrtý podtyp je tvůrce-producent: typicky režisér, který svou outsiderskou pozici v poli komerčního filmu kompenzuje tím, že se stává producentem vlastních projektů a usiluje o přechod do sektoru K1. Poloamatérské tvůrčí postupy přenáší i do producentské práce: své scénáře systematicky nevyvíjí, protože mu chybí kvalifikovaná zpětná vazba, ale za to je podřizuje požadavkům obchodních partnerů (product placementu) či omezeným možnostem rozpočtu, realizačního zázemí a hereckého obsazení.

Modely iniciace se liší tak, jak se liší sami aktéři z jednotlivých podtypů kategorie K2. První podtyp producenta-financiéra může k iniciaci přispět rozhodnutím o volbě tématu či tvůrce, ovšem jeho důvody mívají spíše nahodilou (tj. ve vztahu k poli produkce vnějškovou) nebo dokonce osobní povahu, než aby byly standardní producentskou strategií. Producent druhého podtypu je de facto závislý na tom, zda některá z jeho režisérských hvězd disponuje předpřipraveným projektem.

Producenti třetího podtypu jsou ve fázi iniciace aktivnější: projekty zčásti iniciují sami, obvykle na základě zájmu o společensky kontroverzní téma, zčásti přistupují na iniciační podněty přicházející ze strany začínajících tvůrců. Čtvrtý podtyp pracuje jen se svými projekty nebo projekty úzké skupinky blízkých spolupracovníků.

Podobně se liší logika sestavování týmů. První a druhý podtyp pracují s profesionálními týmy, jejichž členové mohou mít nižší profesní renomé než členové týmů v sektoru K1. Cílem je udržet hvězdu-tvůrce spokojeného. Třetí a čtvrtý podtyp produkce K2 se vyznačují tím, že v tvůrčích týmech i v hereckém obsazení kombinují vyložené outsidery (velmi mladé, finančně nenáročné a ochotné spolupracovníky) s relativně renomovanými profesionály.

3 [*charakteristické výjimky*]

Ve výjimečných případech může producent K2 (třetí podtyp) angažovat tvůrce spjaté s kategorií K1, přičemž výhodou, kterou jim nabízí, je větší míra autonomie tvůrčího rozhodování a důraz na osobní soulad mezi nejbližšími spolupracovníky.

K2/P2: *„[Režisér K1] říkal: ‚jo, já se podívám do šuplíku' a vytáhl nějaký námět a říkal: ‚to je zřejmě nějaký můj fanoušek, [...] žije někde na Slovensku, on mně napsal něco, je tam vesnice, hlavní role farář [...]. A [spoluproducentka K2] říkala: pojď, jdeme to točit."*

K2/P: *„Většinou je to tak, že člověk se s někým potká, slovo dá slovo: ‚Mám tady bezvadný námět [...] Máš k tomu scénář? Máš? Nemáš? Stojí to za to? Pojďme se o tom dál bavit'."*

A1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

U režisérů A1 převažuje autorský přístup k látce, tzn. i když sami přímo nejsou vždy původci látky, sami sebe chápou jako iniciátory projektu, aktivně jej řídí, zasahují do něj, hrají v něm aktivní roli, jsou těmi, kdo vytvářejí tvůrčí kolektiv. Buď jsou sami tvůrci scénáře, takže splývá role režiséra a scenáristy do jednoho autorského subjektu, nebo podobu scénáře výrazně ovlivňují v kolektivní práci na něm.

Svoji tvorbu chápou jako autorskou a intimní, tedy mělo by se jí účastnit co nejméně lidí – a pouze ti, k nimž cítí důvěru. Tato úzká skupinka musí sdílet společnou vizi budoucího filmu; pokud se představy liší, může dojít k rozpadu týmu.

Producent není vnímán jako cizorodý element (nebo – v obecné rovině s odkazem na komerční produkci – dokonce nepřítel), jako tomu částečně je u K1. Zde je producent tvůrčí člen týmu, ale režiséři jsou velmi citliví na to, s kým spolupracují. Klíčové je oboustranné porozumění smyslu projektu. Negativně vnímají producenta, který příliš razantně prosazuje marketingové záměry či vyžaduje, aby projekt odpovídal nějakému jasnému komerčnímu zacílení; vyvíjené projekty se jakožto svébytné umělecké počiny mají řídit svojí vlastní logikou a nepodléhat trhu.

I pro nerežírující scenáristy A1 je charakteristická užší spolupráce s producentem. Ten je pro ně rovnocenným partnerem, s nímž jsou v častém a pravidelném kontaktu. Producent sdílí se scenáristou tvůrčí vizi, jeho zásahy nejsou nijak direktivní a úpravy scénáře probíhají po vzájemné shodě. Kromě scenáristy a producenta do vývoje zasahuje režisér (i pokud není zároveň jedním ze scenáristů), probíhají konzultace s dramaturgem, televizními koproducenty, případně s dalšími spolutvůrci, jako jsou architekt, kameraman nebo střihač.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří z režisérů využívají principů skupinové tvorby nebo tvůrčích tandemů – to znamená, že kladou důraz na dlouhodobou spolupráci. Zdůrazňují, že lidé v týmu, který se vývoje i realizace účastní, jsou přátelé nebo mají přátelské vztahy a znají se dlouho. Zásadní roli tedy hraje důvěra založená na vzájemném porozumění a společných zkušenostech, jež propojují sféru pracovní s osobním životem.

S modelem skupinové tvorby, tedy společné práce všech členů týmu na scénáři, souvisí kolektivní dramaturgie. Scénář mohou připomínkovat nejen členové užšího tvůrčího týmu pracujícího na vývoji scénáře, ale také členové štábu podílející se na předběžných přípravách k natáčení – kameraman, střihač, zvukař či herci. Oproti kategorii A2 tito tvůrci vnímají jako nejdůležitější látku; film je společné dílo, které chtějí chránit před vnějšími vlivy – není tedy pro ně v tak velké míře jako u A2 důležité ani jejich vlastní autorství, ani koncentrace moci nad tvůrčím rozhodováním.

Vedle důvěry hraje klíčovou roli v týmech vývoje loajalita. Pokud mají nerežírující scenáristé A1 nový námět, nejprve s ním osloví své nejbližší kolegy – pokud je námět nezaujme, často jej odloží a nehledají uplatnění jinde. Podobně to funguje

naopak, tedy je-li scenárista osloven zvenčí s nabídkou na celovečerní film, většinou ji odmítne. Výjimky v poslední době představují seriály, které tvůrce A1 lákají stále více a které jim přinášejí příležitosti vyzkoušet si nové formy spolupráce.

Pro tvůrčí týmy autorských „týmových" projektů je charakteristické překrývání rolí režisér/scenárista, režisér/producent – a je zde vnímáno jednoznačně pozitivně, protože tvůrci pak lépe rozumí dalším potřebám projektu. Zvláště režiséři chápou převzetí role producenta jako jedinou možnost, jak získat větší kontrolu nad filmem, především ve vztahu k televizi veřejné služby (v rámci kategorie A1 se ve vzorku vyskytlo pět těchto případů, v rámci kategorie K1 další dva).

3 [*charakteristické výjimky*]

Zcela výjimečně tvůrce již ve vývoji počítá s mezinárodní koprodukcí, a to nikoli proto, že by vědomě cílil na mezinárodní trh, ale protože to vyžaduje sama látka (např. historické téma).

A1/R: *„Takže to je tak organické, nebo vyvinulo se to v tak organickou situaci, že on [producent A1] je tam pořád. My se domlouváme, a to nevzniká tak, že by řekl: ‚Takhle ne, kluci'. On nefunguje tak, že by přicházel zvenčí. On je tam s námi a na nás je, abychom to psali."*

A1/R: *„Takže pro nás je přirozené mluvit a sdílet nějakým způsobem vidění světa. A je celkem logické, že společně přijdeme na nějaké téma nebo… ono se to může opřít o cokoliv jiného, nejen o téma, ale i o nějaký detail, nápad. Takže vlastně přijdeme na něco a zjistíme, že nás to zajímá víc, takže to začneme rozvíjet a třeba se z toho časem vyvine scénář."*

K1/S3:[18] *„Pro mě osobně je [producent K1/A1] kamarád a je to [zároveň] režisér. On vystudoval režii, je to režisér. Umělec. […] Důležité na tom bylo, že je umělec. To znamená, že věci, které probíráte nad tou látkou, se týkají uměleckých záležitostí toho filmu, jeho vyznění, prostě dramaturgie. A až za druhé: co s tím, jak to prodat a tak dále."*

A1/S4: *„Když mám tu možnost dělat ty věci s lidmi, které mám rád, se kterými si naprosto rozumím, se kterými máme společný pohled na věci, tak je chci zatím dělat jenom s nimi."*

---

18 Scenárista působící dominantně (ale nikoli výlučně) v sektoru K1 zde vyjadřuje názor charakteristický pro jeho práci na projektech A1.

A1/S5: *„U [posledního projektu A1] jsme se fakt nepotřebovali bavit. Takže jsme spíš měli pocit, že si strašně rozumíme. Že to nepotřebujeme… že to nepotřebujeme tolik. Že všichni víme, o co jde.“*

A1/S5: *„Dohodli jsme se, že to budeme dělat ve stejné trojici [scenárista-režisér-kameraman], takže [kameraman] to četl docela brzy. […] Takže k tomu taky něco říkal. Ale […] nebylo to nějaké soustavné, že bychom se scházeli. Vlastně nejčastější kontakt byl s [dramaturgem] a občas si k nám přisednul [režisér]. [Kameraman] toho obecně nikdy moc nenamluví, ale nějak jsme to… Pak […] už nějak začaly ty castingy a tyhle věci.“*

A2 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Režiséři kategorie A2 jsou vyhraněné osobnosti, které většinou iniciují projekty samostatně jako plně autorské, tzn. jsou i autoři námětu a scénáře. Pokud výjimečně píší scénář podle cizího námětu, mají tendenci jej radikálně přepracovat. Často kolem sebe koncentrují nebo chtějí koncentrovat veškerou výkonnou moc nad vývojem i realizací a jakýkoli zásah z vnějšku vnímají jako narušení své autorské autonomie. I když dlouhodobě spolupracují s jinými (dočasné tandemy), jsou to právě oni, kdo projekt řídí a určují jeho tvář.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

I když každý své autorství pojmenovává jinak – ve vyhraněné poloze jako „sobeckou“ tvorbu pro sebe sama – vždy je z uvažování o látce vyloučen divák či cílové publikum (a s ním jakýkoli náznak marketingové perspektivy), a to ještě více než v kategorii A1. Oproti kategoriím K1/2 vůbec neuvažují o tom, kdo film uvidí, ve výběru a vývoji látky údajně nehrají roli žádné aktuální trendy, divácké preference nebo požadavky žánru, které jsou vnímány jako jejich metodě tvorby cizí. Ztrácí se pokora vůči látce a tématu a nastupuje suverénní autor, který chce mít film zcela pod kontrolou.

Oproti kategorii A1 jsou tito tvůrci více uzavření do vlastního způsobu myšlení a práce, sebe sama vnímají jako jedinečné osobnosti stojící na okraji standardního profesního pole. Film chápou jako svoji seberealizaci a sebevyjádření, stylizují se do pozice těch, kteří jsou ochotní riskovat a stojí vždy *mimo* hlavní proud, a to včetně artového filmu a festivalů.

Důraz na autorskou autonomii ovšem nemusí vždy mít jen podobu suverénního prosazování vlastní vize budoucího filmu. V případě submisivnějších autorů se projevuje jako obava z negativní zpětné vazby, z ohrožující kritiky, z konfrontace s nepochopením, a to zvláště ve fázi vývoje, kdy je tvůrčí vize vnímána jako křehká a zranitelná.

3 [*charakteristické výjimky*]

Extrémním modelem je autor, který si filmy sám produkuje, režíruje, spolupracuje na scénáři a má na starosti i kameru. Svůj film se snaží držet pevně v rukou proto, aby minimalizoval cizorodé intervence a chránil svoji koncepci. Látku hledá a projekty iniciuje na základě osobní inspirace průběžně, i když nepracuje na více projektech najednou, jeden se přelévá (tematicky, stylově, personálně) do druhého.

A2/R3: *„Tak většinou, téměř stoprocentně, iniciativa přichází ode mě jako od autora, protože jsem zároveň autorem scénáře a režisérem, tak přicházím s projektem za svým producentem, s kterým spolupracuji dlouhodobě… a tam v podstatě zvážíme strategii, zvážíme možnosti a jdeme po těch klasických možnostech, které tady jsou. Různé podpory pro scénář, ať už jsou to soutěže, anebo žádáme […] o grant na vývoj nebo na podporu scénáře.“*

A2/R: *„Pro mě je důležité, aby producent k té vaší práci, k tomu vašemu přístupu a těm předchozím věcem, co jste dělali, vás zbytečně nestresoval věcmi, na které nepřistoupíte už z principu, protože [vám] nejsou nějakým tvůrčím způsobem blízké. […] Podle mě je důležité, aby producent tomu člověku věřil nebo ho nějak znal.“*

A2/R2: *„Moje autorské projekty, tam mi producent do scénáře nemluví […] To je podmínka. Producent si vybírá mě, ne scénář. Já nesu riziko, že si mě třeba dlouho nikdo nevybere. To je moje podmínka, ale není to tak striktní, rozumíte. Jsme živí lidé, tzn., že říkám, že si producent vybírá mě, tak zároveň i tu látku, kterou nesu. Já už v tom mám taky rukopis a nechodím za všemi producenty. Moje scénáře nekolují mezi producenty, já si cíleně vybírám.“*

A2/R2: *„To jsou ty intimní vazby, lidé z blízkého okolí. To není tak, že film je kolektivní dílo, [že] není individuální, není to pravda.“*

A2/R2: *„Autorské věci jsou neuchopitelné, uhýbavé.“*

K1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

U režisérů K1 se způsob iniciace projektu odvíjí jednak od míry zavedenosti daného režiséra jako komerční „značky“, jednak od způsobu práce jeho producenta. Silné producentské osobnosti z kategorie K1 mají tendenci iniciovat projekty samy nebo se na jejich iniciaci alespoň výrazně podílet. Zavedení tvůrci K1, kteří s nimi spolupracují, pak tuto producentem jasně rozvrženou spolupráci charakterizují jako „obchodní vztah“ (spíše než kolegiální společnou tvorbu, jako u A1), přičemž ovšem i v tomto obchodním vztahu hraje důležitou roli producentova důvěra v tvůrce a schopnost vytvořit mu prostor relativní tvůrčí svobody. Menší část producentů K1 ale vyhledává hotové scénáře anebo přijímá návrhy režisérů-scenáristů, a do vývoje vstupuje teprve na jejich základě.

Režiséři K1 mají často zkušenost s oběma modely, protože tvůrčí projekty (kdy iniciace vzniká z touhy po seberealizaci) jsou zároveň jakýmsi „prvním stádiem“ v profesní biografii filmařů, nebo naopak stádiem posledním, kdy si už autor může díky pověsti úspěšného a/nebo zkušeného tvůrce dovolit realizovat výhradně vlastní projekty bez nutnosti podílet se na filmech iniciovaných producentem, kdy plní producentský záměr, což může oslabovat jeho emocionální vazbu k látce.

Tvůrčí tým se často ustavuje na základě vnějších okolností (časových možností aktérů a časových omezení daných obchodními partnery), dlouhodobých přátelství, případně i rodinných vazeb.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Variace iniciace projektu uvnitř kategorie K1 tedy spočívají právě v kariérních rozdílech (stupních) a v odlišnostech v míře dosavadní komerční úspěšnosti nebo předpokládané divácké úspěšnosti zamýšleného projektu. Mezi čistými typy producentského a autorského projektu tedy existuje množství hybridních variací způsobů iniciace. S jistou mírou zobecnění lze říct, že mladší, doposud méně úspěšní režiséři K1 nepracující ve stabilních týmech. Režiséři chystající se vyvíjet projekt nejisté komerční úspěšnosti (tedy blíže kategoriím K2 nebo A) budou mít tendenci volit tvůrčí, „zdola“ iniciované projekty (takže se na jejich iniciaci podílejí se scenáristou, případně sami píší scénář, který teprve po dokončení první verze nabízejí producentovi). Naopak zavedení režiséři mající v portfoliu divácky úspěšné filmy bývají producenty oslovováni nebo se sami producenty stávají, přičemž projekty iniciují v rámci dříve vytvořených týmů. Producentské projekty tedy režiséři K1, kteří začínali projekty autorskými, chápou nikoli snad jako nutné zlo,

ale přeci jen jako pragmatickou střední fázi svých kariér, která je má přivést ke zralým autorským projektům pozdní fáze kariéry.

Pokud jde o projekt iniciovaný „shora“, tedy producentem, může jeho strategii komplikovat skutečnost, že v českém prostředí převládají scenáristé, kteří nejsou ochotni nebo schopni psát na zakázku.

Přesto je sektor K1 hlavní doménou působnosti nerežírujících scenáristů. Pracují jak na projektech autorských, tak na producentsky iniciovaných. Kariérní fáze či dřívější komerční úspěchy u nich však nehrají tak podstatnou roli – i renomovaní a zaměstnávaní scenáristé mají problémy s uplatněním autorských látek, které jsou pro ně samotné z tvůrčího a seberealizačního hlediska nejdůležitější. Jejich vývoj je ovšem mnohem riskantnější, protože často zůstane nezaplacený, případně honorář přichází až v pozdní fázi.

Scenáristé K1 jsou flexibilní, co se týče okruhu spolupracovníků – pracují s více producenty i režiséry, nejsou vždy obklopeni stabilním tvůrčím týmem, a proto i uplatnění jejich autorského scénáře může být obtížnější a protahovat se řadu let.

Scenáristovi s vlastním námětem se zřídka daří oslovit rovnou producenta, klíčovou osobou a prostředníkem je zpravidla režisér. Spojení scenáristy s režisérem je zásadní nejen pro následnou tvůrčí spolupráci, ale i z hlediska funkcí a vztahů v týmu. Scenárista je chápán jako zranitelný, introvertní člověk, s nímž se musí komunikovat opatrně: režisér pak funguje jako mediátor, „nárazník“, „filtr“ – chrání scenáristu před producentem a jinými vnějšími vlivy: komunikuje s producentem, televizními producenty a dramaturgy a selektivně tlumočí scenáristovi jejich připomínky.

Scenáristé vnímají přítomnost producenta spíše pragmaticky: na rozdíl od sektoru A1 zde převládá čistě obchodní vztah a producent je nutné zlo. Scenáristé jednoznačně upřednostňují komunikaci s režisérem. Producentův vliv na scénář je z jejich pohledu nežádoucí, jeho odstup od tvůrčího procesu naopak vítaný. V extrémním případě má producent být jen financiérem a do scénáře nemluvit, protože jinak scenáristu „uondá nesmyslnými požadavky“ a film ztrácí na kvalitě.

Autoři K1 se více brání i vstupu dramaturga (nemají-li svého stálého) – ideální je pro ně vyvíjet scénář o samotě a ve spolupráci s režisérem, v určité tvůrčí souhře (podtext: režisérovi jde podle scenáristy skutečně o potřeby filmu samotného a rozumí mu, kdežto ostatní sledují jiné zájmy – producentovi jde o finanční zisk a diváckost, dramaturg chce realizovat svoji vlastní, cizorodou vizi, případně scenáristice nerozumí).

3 [*charakteristické výjimky*]

V kategorii K1 má sice každý své oblíbené spolupracovníky, ale na rozdíl od A1 se jen málokdy vytvoří natolik stabilní a koherentní tým, aby v nezměněné sestavě a se stabilními rolemi fungoval v několika projektech za sebou. (To ovšem neplatí pro štábové pozice, kde stabilní skupiny fungují.) Jestliže však projekt vzniká v rámci kontinuity tvůrčího týmu, spíše než o společné iniciaci lze mluvit o konsenzu, přičemž námět obvykle pochází od scenáristy nebo režiséra. Tým se rozpadá, pokud už si jeho členové osobně nevyhovují nebo jejich spolupráce přestane finančně fungovat (tzn., že filmy vznikající ve stabilním týmu přestanou tolik vydělávat).

Nerežírující scenárista má jednoznačně blíže k režisérovi než k producentovi, a i proto se objevují také opakované spolupráce dvojice scenárista-režisér. Pro scenáristy je v rámci fungování týmu nežádoucí, když je producent zároveň režisérem filmu (u A1 je to naopak vítáno, protože film s produkuje umělec, kdežto tady s nadsázkou řečeno film režíruje obchodník, který scenáristu „hlídá“). Role producenta je tím výrazně posílena a scenárista ztrácí „ochránce“ v podobě režiséra. Vývoj pak může být velmi strastiplný.

V reálné praxi se ovšem vyskytuje řada hraničních případů mezi A1 a K1: například úspěšná trojice producent-režisér-scenárista, jejíž produkce z velké části svým produktovým záměrem spadala do K1, nicméně charakterem týmové spolupráce (producent jako spolutvůrce, umělecky založený) se blížila spíše A1.

K1/R: *„Často jsou to tvůrci, kdo iniciují projekty. Protože my chceme něco vyprávět, něco sdělovat… i nějakým způsobem se seberealizovat ješitně, samozřejmě.“*

K1/R2: *„Když jsem začínal, to je důležitý rozdíl, tak většinou musíte přijít se scénářem. Prostě musíte do toho investovat tu energii, a když je člověk mladý, tak si to i může dovolit, že ještě nemusí nutně živit rodinu a tak. Takže to už jdete se scénářem, kterým chcete dokázat – ano, já jsem scenárista. Ve chvíli, když už za sebou má člověk těch scénářů víc, tak je těch cest víc […].“*

K1/R2: *„A s tím [úspěšným producentem K1] budu dál rád pracovat, protože přes všechny názory je s ním jasná domluva. A to člověk od určitého věku hrozně ocení. On se nebude tvářit jako váš strašný kamarád, že to budete dělat jako parta, ale domluví se s vámi na podmínkách. A na tom režisérovi nebo scenáristovi je odhadnout, jestli za ty peníze to dokáže*

udělat, jestli mu to pokryje ten čas, který potřebuje, aby to napsal nebo zrežíroval, ale ta domluva pak platí. Což mi přijde [...] ten nejjednodušší model, ve kterém se mám já svobodně rozhodnout, nehrajeme si na nic jiného, a ten základ je svým způsobem jakože obchodní, ale pak naopak mě často překvapilo, že ten [producent] tím žije, ale že se na to člověk nemusí spoléhat. To není záměr ani změnit producenta, ale tam třeba u [filmu K1], ale i u [druhého filmu K1] a u [třetího filmu K1], to byla iniciativa ze strany [producenta], ne že já bych si vybral... ‚Jé, [...] pojď mi produkovat film.'"

K1/S3: *„U [úspěšného producenta K1] to byl obchodní vztah. Tam můžeme být velmi rozdílní a taky že jsme, jako mentality. On si patrně váží mých profesních schopností. A všechny ty věci, když už s ním tu smlouvu dohodnete, tak pak platí. A to je taky dost vzácná věc. Co si s ním vyhádáte, to pak máte. Ale ten proces toho předtím může být pro někoho opravdu stresující. Ale to je obchodní vztah. Takže já vůči [producentovi K1] prostě...to, na čem jsme se dohodli, to vždycky platilo."*

K1/R2: *„Myslím si, že pro mě je nejhorší představa, že producent si vezme scénář a režiséra, a s obojím už není na začátku spokojený a myslí si, že to během natáčení předělá. Tam bych se nikdy nechtěl dostat, protože si myslím, že naopak tím devalvuje..., že jeho producentské rozhodnutí má být spojené s nějakou důvěrou a pak svobodou. V tom jde něco tvořit."*

K1/R4: *„Ale většinou je to boj. Jestliže se říká, že je velký problém sehnat peníze, tak s těmi scénáři je to v Čechách úplně stejný problém. Tady opravdu nejsou takoví řemeslníci."*

K1/S: *„[Producent A1], který byl zároveň i režisér, zároveň producent, což je podle mě nejpekelnější kombinace, Svěrák je další důkaz toho, jak je to potom vlastně i pro něj schizofrenní, že neustále bojovali ti dva démoni, že kolik to stojí a jak to bude vypadat a co chce vyprávět. Čím víc je producent v tomhle směru upozaděnější, tím je těch verzí méně a ta komunikace je hladší. [...] S tím [producentem A1] jsme hrozně dlouho bojovali, tam těch verzí bylo neskutečně mnoho."*

K2 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Oproti režisérům K1 zde projekt iniciují spíše tvůrci, tedy scenárista-režisér, který přichází za producentem, mnohem méně často s projektem přichází producent, který najme scenáristu-režiséra. Profesionální nerežírující scenáristé jsou v sektoru K2 vzácnou výjimkou. Protože jde o okrajové projekty, při sestavování týmu jsou důležité – kromě vzájemného porozumění tvůrce a producenta v otázkách charakteristik navrhovaného projektu a z nich plynoucí hypotetické návratnosti vkladu – i zájmy obchodních partnerů, včetně těch z oblastí zcela mimo obor.

Na rozdíl od sektoru K1 zde náměty jen výjimečně pocházejí z literárních zdrojů, častěji jsou založeny na čistě žánrových konceptech, na inspiraci skutečnými událostmi (např. kontroverzními kauzami veřejného života) a objevil se i případ, kdy námět přišel od fanouška úspěšného tvůrce a svým pojetím napodoboval jeho předchozí filmy.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Podle režisérů K2 vývoj nikterak neovlivní to, kdo projekt iniciuje (podobně se nicméně vyjadřují i K1 režiséři). Rozdíl oproti K1 spočívá v tom, že okrajově-komerční režiséři nemají buď ambice, touhu nebo schopnosti zařadit se do mainstreamové produkce, a tak mají lineárnější profesní dráhu a homogennější tvůrčí profil než režiséři K1 (v tomto smyslu se blíží režisérům kategorií A). Filmová režie může být jejich vedlejší činností – jinak pracují v reklamě, v televizi, zcela mimo audiovizuální průmysl. Sestavování týmu se stejně jako u mnoha ostatních skupin aktérů často odvíjí od předchozích vazeb a sympatií.

3 [*charakteristické výjimky*]

Okrajově-komerční režiséři mají tendenci potvrzovat si vlastní atraktivitu na trhu a význam v profesní komunitě tím, že se snaží získat ke spolupráci herecké „hvězdy“. Pro domácí profesní prostředí je charakteristická vysoká míra, v jaké se jim to daří. Jedná se o strategii, která je symbolicky posouvá blíže středu filmového pole.

Pro režiséry K2 je typická svébytnost a výjimečnost každého z jednotlivců, která se týká i iniciace projektů a způsobu fungování v týmu: námět může vznikat nejen jako rutinní reakce na poptávku televizních a reklamních partnerů, ale může se zrodit i ze spontánního rozhodnutí amatérů natočit manifest vlastních názorů.

K2/R4: *„V podstatě [film K2] vznikl podle námětu [...] fanouška [mého dřívějšího úspěšného filmu]. Poslal mně kdysi svou záležitost, která byla strašně podobná [mému dřívějšímu hitu]. [...] Asi po pěti letech jsem byl vyzván, jestli nemám nějakou [žánrová charakteristika]. Tak jsem se k tomu vrátil. A společně s tímto autorem námětu a s mým kolegou [pomocným režisérem] jsme to všechno vyčistili [...] Dopsali, předělali, přepsali, a tak dále...“*

K2/R4: *„Oslovila mě [producentka], která už se mnou před tím dělala [film K2]. A říkala, hele, my jsme měli rozjíždět film, který bohužel není zdaleka připravený, napsaný scénář... Aby nepropadly peníze, které na to máme, tak bychom natočili jiný film [...] jinou komedii. Tak jestli nemám.“*

K2/R3: *„Já jsem nic nevystudoval, nenatočil jsem žádný studentský film. A já jsem se egoisticky rozhodl, že natočím film.“*

2 Definice a náplň vývoje

- Rozpoznává producent/tvůrce vývoj jako specifickou fází tvůrčího a produkčního procesu?
- Jaké hlavní funkce vývoj plní?
- Z čeho se skládá, čím začíná a čím končí?

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A1 na rozdíl od A2 považují vývoj za klíčovou etapu své práce: rozhoduje o kvalitě a úspěchu projektu. Někteří dokonce o realizační fázi mluví jako o podružné a zadávají ji jinému výkonnému producentovi, případně o této možnosti alespoň uvažují. Vývoj nepokládají za něco vnuceného zvnějšku grantovými pravidly. Na rozdíl od A2 mají producenti A1 jasnou představu o fázích a rozpočtu vývoje.

V definicích vývoje kladou producenti A1 důraz na definitivní literární scénář, finanční plán a zahraniční partnery. Počítají do něj i výběr režiséra, casting hlavních rolí, obhlídky lokací, přípravu vizuální koncepce filmu. Zohledňují také propagační kampaň a distribuční strategii. Mladší generace s mezinárodními ambicemi do vývoje zahrnuje workshopy a festivaly, kde bude projekt prezentován (v rozpočtech figurují akreditace, překlady apod.). Producenti A1 přizpůsobují metody vývoje jednotlivým typům filmů (animovaný, dokumentární, seriál).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří producenti vývoj dále člení na různé typy a etapy. Obvykle rozlišují počáteční vývoj námětu na jedné straně a producentský vývoj zahrnující financování a předběžné přípravy k realizaci na straně druhé. Při odlišení těchto etap je důležitá otázka, kdy je ještě únosné vývoj zastavit a kdy jsou další investice podmíněné přesvědčením o realizovatelnosti. Odlišný je také vývoj s účastí producenta, scenáristy a dramaturga (bez režiséra) na jedné straně a s účastí režiséra na straně druhé. V případě dlouhého hledání režiséra se může vývoj zadrhnout, přerušit nebo zastavit. Náročnější projekty, kterým se chce producent věnovat déle, si mohou vynutit delší dobu vývoje než projekty jednodušší. Jiný je vývoj, kdy se od začátku počítá s rychlou realizací, a proto postupuje plynule, a vývoj, který nemá vymezenou dobu realizace a angažovaného režiséra, a proto se může protáhnout na několik let.

3 [*charakteristické výjimky*]

K novějším trendům ve vývoji A1 patří (na rozdíl od všech ostatních sektorů) angažování zahraničních *script editorů* a tvorba vizuálních referencí s pomocí tzv. *mood boardů*.

A1/P8: *„My jsme hodně zaměření na scénáře, hodně nás to zajímá. Zajímá nás to daleko víc než výrobní a praktické věci. Proto taky inklinujeme víc k televizní tvorbě, tam je to na scénáři hodně postavené. A jsou zase producenti, kteří scénáře vůbec nečtou nebo je nezajímají.“*

A1/P4: *„Dobře to má teď rozdělené Fond na ten tzv. kompletní vývoj a na vývoj literární. Protože když opravdu je to ten vývoj literární, tak se rozhodně žádný architekt, obhlídky ani nic neřeší. A naopak pokud je to kompletní vývoj, nebo pokud je to něco složitého [...], tak samozřejmě součástí vývoje je už skládání hudby, herecké zkoušky atd. Což víceméně děláme v okamžiku, kdy věříme, že realizace toho projektu je blízko, že má smysl udělat obhlídky už při psaní scénáře, aby se to blížilo realitě, vyzkoušet si nějaké věci, abychom do scénáře nenapsali nesmysl. V případě toho kompletního vývoje. Když opravdu je to jenom vývoj scénáře, tak se nic takového neděje. Samozřejmě pro nás jsou součástí [vývoje] u některých filmů různé workshopy, zahraniční cesty, ve smyslu získávání partnerů, sales agentů, tohle je vlastně taky součást developmentu. [...] Ten kompletní vývoj je spíš řekněme producentská práce a kreativní práce už s nějakým pokročilým textem. Zatímco ten literární vývoj je opravdu, že [...] od první myšlenky nebo od synopse se dostaneme do nějaké druhé, třetí verze scénáře. To je jakoby ten literární vývoj. A ten kompletní vývoj je prostě druhá, třetí verze scénáře až realizační, plus financování, plus průzkum realizace, plus testy čehokoli [...].“*

A1/P4: *„Pokud se development dělá s tím, že teď píšeme scénář a hned za půl roku to jdeme točit, tak je to postupný proces, kdy všechny tvůrčí složky už spolu nějakým způsobem spolupracují. Pokud je to několikaletý vývoj látky, tak víceméně stojí jen na producentovi, scenáristovi, dramaturgovi a nějakých občasných debatách s ostatními složkami.“*

A1/P: *„Vývoj končí verzí scénáře, která už je natočitelná – to znamená ne první, ale nějaká rozpracovanější. Takže tady u kluků je točitelná verze, nebo respektive taková, se kterou jsme spokojeni, třeba až desátá. Ale to si představuji, že je část konce vývoje. Neříkám, že je hotový scénář, protože kluci na něm pracují ještě do poslední chvíle před natáčením. [Také musí být] jasná představa obsazení – takže casting hotový. Jasná představa lokací – minimálně hlavních, nejdůležitějších. Jasná představa výtvarných návrhů. Jasné rozhodnutí technologie včetně nějakých zkoušek. [...] Do vývoje patří i různé návštěvy koprodukčních trhů a zajištění financování.“*

A1/P5: *„Vývoj končí tím, že máte vydevelopovaný scénář, máte identifikované zahraniční partnery nebo tu koprodukci, máte finanční plán a ten finanční plán je z mého pohledu z velké části i potvrzený. […] V podstatě máte už zafinancovaný projekt. […] Pro financování už potřebujete mít obsazení, potřebujete mít už nějakou marketingovou strategii, potřebujete mít krátké materiály, scénář ve fázi pro to financování. To třeba nemusí být ještě realizační fáze. Ale u různých typů animovaných filmů už máte storyboardy, protože všichni je chtějí vidět. [Vývoj končí,] když už máte production book, kdy už máte harmonogram, kde je celá produkční producentská příprava daná. Víte, kde to budete dělat, máte rozpočet, který není úplně přesným finančním plánem vázaným na ten rozpočet. Pro to mezinárodní financování musíte mít udělaná rozhodnutí tak, aby vám ty spendings seděly s tím finančním plánem. Tomu pak ti partneři rozumějí, to je výsledek.“*

A1/P5: *„[Mezi položky rozpočtu na vývoj patří] scenárista, dramaturg, nebo scenáristů je víc nebo režisér už v této fázi, nebo někdo přepisuje a další náklady jsou na překlady a pak jsou ty producentské. A pak může být nějaká fáze právě těch rešerší, odborných poradců, platíte asistenta režie, […] casting u filmu běžně probíhá třeba tři měsíce předem, nebo chvilku předem, teď probíhá rok předem, protože se řeší. Takže to jsou ty další náklady.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj je služba autorskému tvůrci, jejímž cílem je projekt co nejrychleji realizovat, bez zásadnějších změn. Zkrácení scenáristického (literárního) vývoje na nutné úpravy předem hotového literárního scénáře a tendence tlačit projekt co nejrychleji do výroby vede k produkčnímu pojetí vývoje, který klade důraz na praktickou přípravu k natáčení (spíše než na producentskou dramaturgii).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Důležitou součástí vývoje A2 je rozbor scénáře z hlediska potenciálních výrobních nákladů a případné úpravy scénáře vynucené přílišnou finanční náročností daných scén – tzv. průzkum realizace.

Producent A2 je schopen na základě průzkumu realizace flexibilně upravit projekt tak, aby byl realizovatelný i s výrazně nižším rozpočtem. Tuto svou schopnost považuje za znak producentské profesionality a invence a liší se tím od protějšků v západní Evropě. (V programu MEDIA je tento typ flexibility někdy považován za handicap a překážka v získání podpory, protože posuzovatelé neuvěří, že za takto nízký rozpočet lze daný projekt realizovat. Naopak ve východní Evropě se podobným způsobem pracuje běžně.)

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden producent A2 s výjimečným postavením daným tím, že pracuje jako fyzická osoba, nemusí udržovat v provozu firmu a flexibilně přechází mezi prací ve filmu, pro televizi a v divadle, si může dovolit větší osobní nasazení bez jistého honoráře a *production fee*, a tím i delší proces vývoje.

A2/P2: *„Vývoj z hlediska producenta je dvojí. Jednak je to vývoj scénáře samotného, kde producent funguje jako dramaturg. To znamená, že se s autorem scénáře domlouvá na věcech týkajících se obsahu, formy a vlivu na ten budoucí film. [...] V zásadě je to postupné formulování scénáře, příběhu a jeho zařazení do nějaké reality. Druhá věc vývoje, která je z pohledu filmu zásadní, je něco, čemu se říká průzkum realizace. V této fázi vývoje se producent zabývá tím, jestli je reálné tento scénář natočit, jakým způsobem se dají vyřešit problémy s věcmi, které jsou ve scénáři zakotveny a mohly by potom ve fázi natáčení komplikovat reálnost výroby filmu, jeho cenu, jeho autenticitu a tak dále. Současně s vývojem scénáře se producent zabývá tím, aby to šlo natočit.“*

A2/P5: *„[Vývoj končí, když] je postavený finanční plán, jsou všichni osloveni, je dopsaný scénář a jde se vlastně do fáze financování, což v drtivé většině případů už znamená paralelní přípravy [k natáčení].“*

A2/P: *„Většinou to nechám na nich [režisérovi A2 a dramaturgovi]... když se mi ten scénář líbí. [...] To už jsou takové... kosmetické věci... z mého hlediska. Mně se musí líbit ten scénář na začátku. Že bych vzal nějaký scénář, který se mi nelíbí a předělával ho, to ne, to ne. To nemám nervy. Musí to něčím zaujmout prostě.“*

A2/P: *[Počítá do vývoje] „takovou předpřípravu filmu. To znamená... dokončení scénáře, hrubý výběr motivů, výběr hlavních herců... sestavení předběžného plánu, když to jde, někdy to ještě nejde, a takovou... takovou produkční přípravu.“*

A2/P2: *„Co určuje kvalitu filmu? Kdybychom se bavili technologicky, každý by vám řekl, že je nutné udělat průzkum realizace. V zásadě se film dá natočit za dvacet nebo šedesát milionů, dá se natočit i za patnáct, ale za deset ne. Jedna hranice, kdy už to nejde, je technologické minimum a druhou hranicí je počet natáčecích dní. To je rozhodující věc, ve kvalitě. A jestli máte o pět milionů víc nebo míň, když se pohybujeme v řádu patnácti, dvaceti, třiceti milionů, tak to už si myslím, není tak rozhodující. To už není na úkor natáčecích dní, ale na úkor pohodlí štábu. Na výsledku se to, myslím, zásadně neodrazí.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producent K1 chce mít na rozdíl od K2 a A2 co nejkompletnější kontrolu nad literární přípravou i obchodní strategií. Dramaturgické otázky propojuje s obchodními v tom smyslu, že vývoj pro něj znamená – na rozdíl od producentů A1 – přípravu scénáře (a spolu s ním i výběru hlavních herců a tvůrců), který zaujme klíčové obchodní partnery: soukromé televize a distributory.

Ve svých definicích vývoje mají producenti K1 tendenci zdůrazňovat scenáristickou přípravu pod vedením producenta (a související nutnost kultivovat scenáristické řemeslo) na úkor dalších aspektů producentské přípravy projektů, typických pro sektor A1, především profesionální dramaturgie, návštěv festivalů a workshopů, poradců a rešerší. Jejich mezinárodně-koprodukční ambice jsou totiž v porovnání s A1 omezené (fakticky na Slovensko) a dramaturgii mají tendenci zajišťovat si sami.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Tyto pravidelnosti se ale projevují až při bližším pohledu na popis činnosti producentů K1, protože jejich deklarované představy o vývoji se zdánlivě liší případ od případu – což je způsobeno i jich ideologicky motivovanou nedůvěrou vůči samotnému tomuto termínu, který někteří chápou jako zatížený nefunkčními systémy grantové podpory, jež z jejich pohledu upřednostňují artové projekty. Někteří z producentů K1 o vývoji jako specifické fázi produkční praxe mluví právě až v souvislosti s grantovými programy, jež je nutí např. vytvářet rozpočty na vývoj, které dříve nepotřebovali.

Producenti K1 zároveň vyjadřují obecnější nedůvěru k veřejným institucím (ČT, SFK) a kritizují domácí praxi vývoje v sektoru A2 (a do jisté míry i A1), která podle

producentů K1 není zaměřena na uplatnění projektu na trhu, ale na získávání grantů. V důsledku této nedůvěry a kritické distance mají někteří producenti K1 tendenci odmítat svébytnost vývoje ve vztahu k fázi natáčení a vývoj vlastně nechápou jako specifickou oblast své práce.

Mnozí překvapivě (s ohledem na komerční zaměření jejich filmů) popírají, že by vývoj projektů přímo podřizovali marketingové strategii. To je způsobeno jednak jejich způsobem sebeprezentace, kdy zdůrazňují tvůrčí důvody výběru dané látky a týmu (odkazy na osobní producentský cit, vkus), jednak tím, že v českém prostředí je filmový marketing obecně značně limitovaný a soustředěný do rukou distributorů.

Právě distributoři, kteří uzavírají se silnými producenty K1 dlouhodobá partnerství, pak tyto producenty nutí k zohlednění marketingových aspektů (hereckého obsazení, vizuální prezentace) projektů již ve fázi vývoje.

3 [*charakteristické výjimky*]

Někteří producenti K1 přesto uvažují o možnostech kultivace vlastní praxe vývoje jako o cestě ke zdrojům veřejné podpory a k ambicióznějším mezinárodním koprodukcím. Důležitým důvodem této rýsující se změny postoje se zdá být pokles návštěvnosti českých filmů.

K1/P2: *„Celý ten development spočívá v tom, že hledáte látku dostatečně atraktivní tak, abyste ji mohl zafinancovat.“*

K1/P6: *„Gró toho všeho [...]: ze špatného scénáře se dobrý film neudělá, ale z dobrého scénáře se špatný film udělá.“*

K1/PT: *„V developmentu, tedy kromě nákladů na scénáře, odbornou konzultaci s odborníky [...], musíme mít [u sci-fi projektu] i kamerové testy, modeláře. Je to celé komplikovanější. Na druhou stranu, když děláme [tragikomedii ze současnosti], tak tam nemám nikoho. Tam mám scenáristu, nějaké psychology a lékaře, protože tam je lékařská diagnóza, to je všechno. Pak už zbývá jen vyjednávání s televizemi. Myslím si, že development není jenom o tom mít scénář, ale i to, jak prodat.“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producent K2 vývoj většinou chápe pouze jako podpůrný produkční servis pro co nejrychlejší a nejhladší přechod z fáze literárního scénáře do fáze natáčení. Literární i producentská příprava je redukována na nejnutnější minimum (průzkum realizace) a účelově podléhá vnějším tlakům obchodních partnerů (požadavkům product placementu). V porovnání s K1 a A1 zde vývoj – jakožto svébytná fáze tvůrčího a produkčního procesu s vlastním týmem, pracovním režimem, dělbou práce a rozpočtem – mnohdy fakticky neexistuje. Podobně jako v sektoru A2 zde producent stojí ve stínu scenáristy-režiséra: redukovaný vývoj se podřizuje tvůrčí vizi osvědčeného komerčního autora, nebo naopak má za cíl dát poloamatérskému projektu co nejrychleji vnějškové znaky profesionality (především skrze profesionální herce), aniž by jej nějak výrazněji producentsky směřoval.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Producentská rozhodnutí o projektu mohou být rozdělena mezi strategii zadavatele-financiéra (který nevykonává producentskou práci v užším slova smyslu) a výkonného producenta-produkčního, jenž přijímá zadání financiéra na jedné straně a tvůrčí vizi vtělenou do literárního scénáře na straně druhé. Ten druhý přitom finanční strategii ani tvůrčí vizi výrazněji neovlivňuje, snaží se jen o jejich co nejpružnější vzájemnou koordinaci.

3 [*charakteristické výjimky*]

Pohled některých producentů K2 na vývoj může být nekonzistentní z toho důvodu, že se jej sami účastní jen minimálně, často pouze v roli přihlížejících (když zaujímají pozici servisní produkce, soustředěné na přípravy a realizaci natáčení), ale zároveň deklarují jeho potřebnost, pokud jsou přímo dotázáni. Uvědomují si totiž, že vývoj se v současné praxi stal znakem profesionality a atributem sektorů K1 a A1. V rovině obecných deklarací se jejich definice vývoje příliš neliší od K1: je procesem hledání konečného/funkčního tvaru scénáře/projektu a zároveň hledání souznění týmu (tedy sdíleného pohledu na projekt) a financí. Vývoj končí zafinancováním projektu a přikročením k výrobě, což bez sdíleného projektu a funkčního scénáře nejde. Nicméně v případě žádostí o granty (jak dokládají zkušenosti z programů podpory) se ukazuje, že producenti K2 konkrétní představy o standardním procesu vývoje a praktické znalosti o něm mnohdy postrádají.

K2/P3: *„Čím končí? Končí tím, že je scénář schválen do výroby. On se může dál vyvíjet, psát, ale ve výsledku, když se k tomu rozhodnete, tak víte, že to jsou už jen drobné změny. Ale vlastně končí tím dofinancováním filmu.“*

A1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Režiséři pojem vývoje pro svoje potřeby obvykle nepoužívají, pouze tehdy, žádají-li o finanční prostředky. Vývoj jako takový pro ně hraje roli v tom smyslu, že potřebují připravit scénář, provést casting a vybrat lokace, prostřednictvím producenta pak zajistit koprodukci a film zafinancovat. Ti, kteří pamatují praxi z Barrandova, používají pojem „průzkum realizace“, který považují za klíčový. Vývojově-produkční proces pro režiséry A1 představuje jednotné kontinuum, a to zvláště když si scénáře píší sami.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Tento kontinuální proces je otevřený zleva, tzn. neexistuje žádný konkrétní „začátek“ práce na projektu. Pokud scénář dodá autor, je potřeba jej v kolektivní dramaturgii upravit, tato dramaturgická práce, do níž jsou zapojeni i členové štábu, příbuzní či přátelé, je zhusta velmi intenzivní. Proces vývoje je uzavřený ve chvíli, kdy je schválen literární scénář, vybrány lokace, ukončený casting, zkrátka projekt připravený k realizaci. Pokud jsou sami sobě producenty, znamená pro režiséry A1 vývoj i komunikaci s příp. koproducenty, včetně ČT. U historických látek vývoj zahrnuje i rešeršní práce a průzkum reálií.

Z pohledu nerežírujících scenáristů vývoj spočívá ve scenáristické neboli literární přípravě – sem spadají kromě samotného psaní scénáře také rešerše, diskuze s dalšími spolutvůrci, zapracovávání připomínek nebo psaní žádostí o granty (vč. krátkých forem a explikací).

Scenáristé A1 zůstávají v užším kontaktu s látkou i v dalších fázích vývoje a při realizaci: zpravidla přepisují scény na základě čtených zkoušek či po konzultacích s herci, které mohou probíhat formou výjezdů, což se stává u opakovaně spolupracujících týmů. Bývají také přítomni na natáčení, aby mohli v případě potřeby přepsat některé scény, nebo je i zkoušet s herci. Jejich přítomnost na place je režisérem i vyžadována, tím spíše, jedná-li se o debutující scenáristy a je zde riziko, že některé scény budou vyžadovat úpravy. Nevnímají tedy scénář jako finální text, který je třeba respektovat, ale jsou připraveni provádět změny tak, aby byl výsledný film co nejlepší.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z režisérů této kategorie funguje jako člen sevřeného kolektivu, v němž má příprava scénáře a vývoj filmu charakter praxe prostupující se jednak s jinými projekty, jednak dlouhodobé, kolektivní práce. Vývoj znamená realizaci společných zájmů týmu, ze spolupráce postupně krystalizují témata, která se v dlouhodobém procesu proměňují ve scénář. Producent je v rámci této skupiny pojímán jako spoluautor, který se aktivně účastní vývoje a požívá důvěru ostatních členů kolektivu. Důležitá je pro všechny autorská svoboda („děláme to, protože chceme"), v tomto smyslu se stírají jak hranice vývoje projektu, tak autorství.

K současným tendencím v sektoru A1 patří intenzivnější vstup nerežírujícího scenáristy do produkčního procesu – scenárista se může stát koproducentem (společníkem produkční firmy) nebo mít alespoň podobnou ambici. To mu pak umožní užší kontakt s látkou a větší rozhodovací pravomoci i po odevzdání scénáře, a zároveň to může pomoci v situaci s nízkými a pozdě vyplácenými honoráři (scenárista vkládá do projektu vlastní práci jako investici svého druhu). Někteří scenáristé si uvědomují, že k posilování pozice scenáristy obecně tenduje současný vývoj kvalitního žánrového mainstreamu s uměleckou ambicí ve světě v tvorbě HBO, BBC atd.

A1/R2: *„Tenkrát se to nejmenovalo vývoj projektu, ale jmenovalo se to průzkum realizace, což si myslím úplně nejvíc odráží prostě ten smysl té věci."*

A1/S: *„A vlastně i během realizace jsme docela zvyklí ty věci měnit, ještě v průběhu natáčení, přizpůsobovat. Mnohdy je to dané třeba i podmínkami. Někdy třeba, to bylo hlavně v případě [filmu A1], peněz nebylo tolik, kolik by bylo bývalo potřeba, takže jsme ještě během natáčení některé scény scukávali, nebo obrazy jsme scukávali. Třeba jsme v noci po natáčení přepisovali dialogy, aby se to v rámci už jasně daných natáčecích dní a lokací stihlo. A někdy je to dané třeba chutí to zlepšit, nebo zkoušením s herci, to se týká hlavně dialogů, ty se hodně mění."*

A1/S4: *[ke změnám scénáře v pozdějších fázích]: „Já trochu doufám, že to bylo způsobené tím, že jak jsem byl debutant, tak spoustu věcí jsem se učil za pochodu. Tak jakoby až přímo při tom natáčení mně docházely některé věci, a proto jsem i někdy třeba na přání [režiséra A1], někdy jsem k tomu došel sám, jsem je měnil."*

A1/S: *„Mě by hrozně zajímalo, jakým způsobem by se podařilo spojit roli scenáristy s možností se na tom producentsky podílet, protože ve chvíli, kdy něco vymyslíte, napíšete to, tak samozřejmě byste se i rád podílel na dalším vývoji. Myslím si, že málo lidí píše vyloženě tak, že je jim jedno, co se s tím stane. […] Aby tvůrci byli možná nějakým způsobem zainteresovaní v dalším vývoji díla, protože, co si budeme povídat, honoráře nejsou takové, aby nějakým způsobem zásadně mohly člověka motivovat. A ve chvíli, kdy by třeba lidé byli motivovaní tím, že se můžou na tom podílet dál, a teď si nedělám iluze, že peníze budou větší, ale způsob zapojení do procesu, mentálně, psychologicky, je myslím daleko efektivnější. Hrozně by mě zajímalo, proč to, co vy jste naznačila, tady nefunguje.“*

A2 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj je u těchto režisérů velmi individuální, autonomní, nestrukturovaný a zároveň koncentrovaný kolem osoby autorského tvůrce. Režiséři sami aktivně vystupují jako scenáristé a dramaturgové, někdy i producenti; chtějí mít vývoj maximálně pod kontrolou a píše-li pro ně výjimečně scénář někdo jiný, chápou ho stále jako svůj, autorský, a chtějí plně kontrolovat jeho tvorbu. K vývoji pouze podle svého uvážení přizvou i jiné členy štábu, herce, přátele. Vývoj pro ně znamená osobní práci na *jejich* filmu, a proto si nárokují možnost tuto práci svobodně zastavit (byť to většinou neudělají), dostanou-li se do fáze, v níž snímek přestane dávat smysl.

Protože na sebe v řadě případů berou i scenáristickou roli, nevnímají v tomto ohledu vývoj jako rizikový. Film musí odpovídat jejich představám a dávat smysl, který sami určují. Režisér, který zároveň svoje filmy i produkuje, vnímá roli vývoje i jako test realizovatelnosti – zda se podaří sehnat financiéry, lokace a postavit rozpočet filmu.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Oproti kategorii A1 tito autoři nepoužívají nebo nechtějí používat standardní přípravné formáty, jako je námět, treatment nebo scénosled; klíčový je pro ně jen scénář (tento rys se zde projevuje ještě více než v K1). K použití přípravných formátů jsou nicméně donuceni grantovým provozem. Charakteristická pro ně je uzavřenost tvůrčího procesu: jeden režisér-scenárista vnímá tyto formáty pouze jako nutné zlo, jako svého druhu fikci, která nemůže odrážet to, jak bude vypadat skutečný scénář, protože ten ještě není hotový.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z režisérů v rámci vývoje scénář dokončuje v průběhu realizace – přímo na lokacích, ještě před započetím natáčení, protože chce mít dialogy a situace co nejvěrnější. Klade důraz na osobní poznání prostředí, tráví velké množství času sžíváním se s lokací, s lidmi, kteří na ní žijí, a zapojuje je do vývoje. Provádí casting i tehdy, pokud má herce dopředu vybrané, tlačí na ně, aby se v rámci vývoje sami aktivně zapojili do přípravy filmu a učili se aktivně roli v reálném prostředí. Jeho tvorba je v tomto vysoce kontinuální: propojuje všechny fáze tvůrčího procesu a přechází plynule z filmu do filmu. Tuto kontinuitu lze ale nalézt i v A1, není pro A2 specifická.

Další z autorů vnímá vývoj jako velmi osobní, intimní věc, která nemá být srozumitelná nikomu jinému než jemu. V tomto smyslu nepoužívá žádné standardní formy scénáře, námětu apod., pouze tehdy, pokud to po něm vyžaduje instituce.

A2/R4: *„Tím, že jsem vlastně producent, nebo koproducent, tím, že jsem spoluscenárista, tím, že jsem kameraman a režisér, tak vlastně je to kontinuální pro mě a není tam nikde začátek a konec nějaké fáze.“*

K1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj je nejdůležitější fází tvůrčího procesu, která rozhoduje o kvalitě výsledného díla: „nejdražší fází tvorby filmu, která nic nestojí“. Pro tvůrce představuje největší a zároveň nejriskantnější investici do stále ještě nejistého projektu. Tvůrce K1 je smířený s tím, že mu do jeho tvůrčí představy zasáhne producent a další spolupracovníci, jako autor je nejlépe ze všech sektorů vybaven k přijímání kompromisů. Jakmile se dohodne s producentem K1 na podmínkách spolupráce, dostává se vývoj pod přísnou kontrolou producenta K1 a musí dodržet termíny a rámcové představy o budoucím filmu, jež se odvozují od producentových dohod s financiéry, byť producent současně dává tvůrci relativně velkou míru svobody.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Režiséři-scenáristé K1 mají tendenci ztotožňovat vývoj s tvorbou scénáře na úkor produkčně orientované předběžné přípravy (která je důležitější např. v mezinárodních koprodukcích A1), přičemž přepisování může pokračovat

i v realizační etapě, protože v kontaktu s herci a lokacemi napadají režiséra-scenáristu lepší řešení, jež režiséři obvykle uskutečňují.

Vývoj tak pro režiséry-scenáristy začíná nápadem, případně převzatým námětem, pokračuje obvykle neplacenou tvorbou předběžné formy scénáře (např. bodový scénář), na jejímž základě se – v případě renomovaných tvůrců – definitivně dohodnou s producentem na záloze a na dalších podmínkách spolupráce; následuje tvorba jednotlivých verzí literárního scénáře až po jeho schválenou verzi. Méně renomovaní scenáristé nejprve píší minimálně první verzi literárního scénáře, a až pak se pokoušejí dohodnout s producentem na odměně a dalších podmínkách spolupráce.

Naopak režiséři-producenti obvykle zdůrazňují financování a předběžné přípravy k natáčení. Vývoj je pro ně procesem rozptýleným do celého období tvorby filmu včetně jeho realizace.

Pokud nerežírující scenáristé hovoří o vývojových fázích, pak se objevuje rozlišení na literární přípravu, která u autorského projektu závisí pouze na scenáristovi a měla by být ideálně financovaná stipendiem či granty, ale ve skutečnosti je neplacená. Ta končí první verzí literárního scénáře. Druhým stadiem je development, do kterého již vstupuje režisér, producent, dramaturg, zahrnuje tvorbu dalších verzí scénáře na základě jejich spolupráce, shánění zahraničních koproducentů, obhlídky a casting. Workshopy ani pitching fóra pro tvůrce K1 nemají význam (na rozdíl od tvůrců A1).

I scenáristé zasahují do scénáře dále během vývoje a realizace (i když jejich přítomnost na natáčení režisér nevyžaduje, narozdíl od A1), ale mohou ovlivnit i střih. Ačkoli scenáristé K1 racionálně chápou scénář jako ne-definitivní text, který projde mnoha změnami, jsou na pozdější úpravy (vlivem producenta, dramaturga) vždy citliví. Přijímají je však pragmaticky a počítají s nimi – klíčová je zde opět souhra s režisérem, jehož vklad je jednak spoluautorský, jednak „filtruje“ necitlivé zásahy okolí.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimkou je scenárista, který nepřipouští další práci po odevzdání scénáře (pouze dílčí realizační úpravy, jako je např. změna vynucená otěhotněním herečky).

Extrémním příkladem kontinuity mezi vývojem a realizací je další respondent ze skupiny režisérů-producentů K1, jenž s nadsázkou říká, že i když je film v kině, napadají ho jako scenáristu lepší řešení. Je to dáno tím, že jedna osoba může

snadno sama se sebou vyjednávat a dovolovat si, nebo naopak zamítat nové nápady, takže nemusí scénář při natáčení považovat za ukončený nebo obtížně měnitelný.

K1/R6: *„[Vývoj] je jedna z nejdražších věcí na filmu, která [...] ale v podstatě nic nestojí. To je ten problém, protože u filmu spousta věcí stojí strašně moc peněz a je to hmatatelné. [...] Ale tady kupujete něco, a to nic. Protože největší cenu [na úspěšném filmu K1] nemá výroba, ale ten sen a nápad. Nápad – to nic není! Ono to začne být hmatatelné až na papíře, což dokonce ani já nedělám, protože to děláme sami, ať to nemusím nikam předávat. Ale nápad dělá to, jestli to na konci dopadne dobře [...]. A je naprosto nehmotný a zadarmo. Já říkám, že český film by mnohem déle celkově měl sedět ve vývoji, než se vrhne do realizace. [...] Opravte chyby v tom papíru, ve scénáři, ty stojí [v realizaci] nejvíc. Když to špatně napíšete a špatně vymyslíte, to je ta největší chyba, která se na konci projeví. Já jsem režisér, [...ale] já nemám rád takové to režijní: ‚Když bude scénář špatný, já tou svojí režií…' Ne. Buď to ve scénáři je, a pak je šance, že to bude i v tom filmu, nebo to ve scénáři není a během realizace to režisér nedohoní, pak jsou tam díry [...], film nefunguje a nemohl nikdy fungovat."*

K1/S: *„[Režisér K1] nebere scénář jako závaznou, upečenou věc, kterou je třeba servírovat, jak se udělala. [...] Napoprvé to člověka třeba překvapí, napodruhé už ví, že tam budou nějaké posuny, ale prostě je to tvůrce, já si ho vážím, má svůj pohled na svět. Já můžu stát za scénářem, on bude stát víc za filmem, ale pořád je ta spolupráce zajímavá, taková činorodá. [...] Samozřejmě toho scenáristu mrzí, když tam ty postavy začnou mluvit něco jiného, protože vy si samozřejmě myslíte, že víte, proč tam ti lidé něco říkají, rok jste na tom dělal, přemýšlel jste nad těmi větami občas víc, než oni na té zkoušce, nebo při té konkrétní scéně, kdy to natáčejí. Ale někdy to přinese něco nového, je to prostě… s [režisérem K1] je to takový živelný proces, s tím vědomím, že ne všechno je akceptované."*

K1/S: *„Ale i tak vlastně já si nakonec myslím, že je to pro scenáristu to nejmilejší, co se může stát [myšleno plně zaplacený nerealizovaný scénář], protože vám ten text už nikdo nikdy… může ho zlepšit, ale většinou je to jako s knížkou, když to píšete, vnímáte to jako text, který vám funguje v hlavě. Hlava si všechno dopočítá do posledního detailu, nikdo vám nehraje falešně, všechno to tam zaklapne, takže další počin směrem k realizaci vám jenom kazí vaši představu."*

K1/S3: *„To patří ke scenáristické práci, že prostě vy musíte být ten, kdo otvírá dveře do své dílny, a ne, že se tam zavřete a budete říkat: ‚Hlavně, aby mi to někdo nezkazil.' To musí pak člověk dělat tu literaturu a ne scenáristiku."*

K1/S: *„Jo, když to jde, tak na natáčení také chodím. [...] Když to jde. Většinou je to třeba, když vím, že je tam složitá dialogová scéna, něco, kde se může něco zadrhnout, kde se může objevit chyba, kde bude potřeba to zkrátit, protože je to dlouhé, tak se tam snažím být. Většinou ti režiséři, se kterými pracuji, jsou inteligentní lidé, pozvou vás pak do střižny a ještě i dají zase na váš pocit, protože vy už máte odstup a vaše představa samozřejmě nabyla nějaké změny a můžete z toho mít pocit, že něco funguje, nefunguje, kde by se něco dalo změnit, takže ta práce končí možná až ve střižně, když vás chce režisér poslouchat."*

K1/S5: *„O: Když jste měli hotový scénář, co potom ještě následovalo ve fázi developmentu? R: Nic. Tam jsem odevzdal scénář tak, aby už herci mohli pracovat na rolích, a pak už je to hotové."*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj z pohledu tvůrce K2 zahrnuje stejně jako u K1 primárně tvorbu scénáře, která zde ale probíhá mnohem rychleji a účelověji než v K1 a A1. Kontrola producenta je zde menší a přichází později, protože scenárista-režisér píše minimálně první verzi literárního scénáře zcela samostatně. Autonomie tvůrce vůči producentovi je podobná jako v A2, kde producent také vystupuje primárně jako poskytovatel finančního a produkčního servisu.

Hranice mezi vývojem a realizací není z hlediska tvůrce pevně daná. Pokud se scénář upravuje během natáčení, může to být z důvodu zapracovávání *product placementu*, čemuž se tvůrce K2 nebrání.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Tvůrci K2 jsou tedy celkově „autorštější" než K1, a to jednak v tom smyslu, že režiséři si zde ještě častěji píší vlastní scénáře, a jednak vyšší mírou autonomie a autority vůči producentovi. Stojí mimo střed profesního pole, a proto si mohou dovolit okrajové postoje: nepokoušet se vstupovat do mainstreamu, tedy být „odvážnějšími" výběrem kontroverzních společenských témat.

Osvědčení tvůrci K2, kteří si vytvořili vlastní komerční „značku“ (na rozdíl od začátečníků z téhož sektoru), využívají výhod dlouhodobého napojení na spřátelenou soukromou televizi (Nova, Prima, v poslední době i Barrandov) jako na relativně jistý zdroj peněz. Díky poměrně snadnému financování z televizních a soukromých zdrojů (jde většinou o nízko- či středněrozpočtové projekty, ve kterých lze navíc snadno uplatnit *product placement*) je někdy vývoj extrémně krátký, což si K2 režiséři pochvalují, protože to zapadá do jejich logiky „pásové“ výroby filmů (za *best practice* je považováno průměrně jeden film za rok).

3 [*charakteristické výjimky*]

Autorské sebepojetí některých tvůrců K2 tvoří paralelu k A2: požadují právo na tvůrčí autonomii vůči producentovi. Scénář by měl být propracovaný už od režiséra-scenáristy, a dokončování scénáře by nemělo být chápáno jako hlavní náplň vývoje, tzn., nemělo by se na něm podílet více lidí, protože pokud je kolektivním dílem, vytrácí se z něj osobitost.

K2/R2: *„Producent by měl být člověk, který si vybere správné umělecké tvůrce a dá jim důvěru a peníze. Takto by to mělo být. Ale opravdu si musí vybrat dobrého scenáristu, musí tomu scénáři věřit, musí si vybrat dobrého režiséra a dát jim důvěru. Když jim tu důvěru dá, budou se snažit odvést co nejlepší práci. Pokud jim do toho bude pořád mluvit a říkat jim, co mají dělat… To už jsem taky párkrát zažil. Tak jim jen vezme vítr z plachet. To ale samozřejmě neznamená, že se k tomu nemůže vyjadřovat, to určitě musí, protože má taky nějaké tendence a názor, ale dejme tomu spíše formou doporučení a ne formou příkazů, to určitě ne. Potom ta spolupráce režiséra a scenáristy by měla být podobná. Režisér je ten, kdo má nakonec všechno v rukou.“*

K2/R3: *„O: To máte jeden projekt na jeden rok? Takže za jeden rok chcete udělat jeden projekt, to je pořád poměrně rychlé. R: Scénáře se musí připravovat. Scénáře už se na některých projektech připravují. Scénáře, obsazení atd. Ale natáčení jednoho filmu za rok a premiéra z předchozího roku.“*

K2/R4: *„Já scénář napíšu, dám ho přečíst, začíná se připravovat, ale já si ještě během příprav s textem pořád hraji. Takže potom, když už mají přijít k natáčení, tak všichni dostanou tu takzvanou poslední verzi scénáře, kde třeba řeknu: ‚Tady jsme vypustili, nechali jsme jen půlku toho obrazu, tady jsme ho úplně vyhodili.‘ Na tom textu stejně pořád pracujete. Průběžně.“*

K2/R5: *„Kdybych já nemusel řešit život, kdybych nemusel řešit reklamy, kdybych nemusel brát joby, které nechci, tak bych pravděpodobně scénáře vyvíjel delší dobu. Možná to je nějakým způsobem pres... o co mi trošku jde, že typy filmů jako [film na rozhraní K2/A2] to nepotřebují... Nepotřebují. Všechno by mohlo, kdyby chtělo, ale není to typ filmu, který potřebujete rok řešit v rámci scénosledů...“*

3 Proces, strategie a financování vývoje

- Délka a etapy vývoje
- Strategie: pojetí vlastního způsobu práce na základě specifické koncepce vývoje (důraz na producentské vs. autorské projekty); počet projektů ve vývoji; podíl realizovaných/zastavených
- Financování: finanční zdroje; podíl vlastních zdrojů; rizikovost a ztráty
- Vývojové formáty scénáře: (ne)využívání synopse, treatmentu, scénosledu, technického scénáře, storyboardu atd.

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Fáze a kroky vývoje u projektů A1 vykazují větší míru systematičnosti a standardizovanosti než v případě A2. Střídají a prolínají se v něm producentsko-scenáristické fáze (literární příprava, jejímž výsledkem je finální verze literárního scénáře, schválená do výroby) a fáze produkční, vycházející z průzkumu realizace (tvorba aproximativního rozpočtu na základě scénáře, na jeho základě pak zajištění finančních zdrojů a předběžné přípravy). Producentský vývoj tedy končí zafinancovaným projektem a schváleným literárním scénářem; zahrnuje také aproximativní rozpočet a předběžné přípravy (obhlídky lokací, casting hlavních rolí, rešerše ad.). Naproti tomu finální rozpočet a finální přípravy k natáčení již součástí vývoje nejsou. (Producenti si je ani nemohou dát do nákladů při žádosti o podporu.)

Vývoj trvá déle než v případě A2 (kde se stává, že nepřesáhne půl roku) – obvykle minimálně dva roky.

Producenti mají paralelně ve vývoji 5–10 projektů, k tomu v realizaci 1–2, a podobně jako A2 jen velmi zřídka zastavují projekty, do jejichž vývoje již investovali prostředky (více než desítky tisíc Kč) a čas. Prvotní rozhodnutí vstoupit do (vývoje) projektu již fakticky znamená rozhodnutí o jeho realizaci a většinou se řídí nejen zhodnocením námětu, ale především reputací tvůrce. Toto rozhodnutí se v naprosté většině odehraje při přechodu z „ideové“ či „koncepční“ fáze vývoje (ještě bez větších investic ze strany producenta) do fáze „ostré“, kdy se již utrácejí částky přesahující v úhrnu 100 tisíc Kč.

Mezi typické důvody zastavení projektu nepatří čistě finanční důvody, ale spíše důvody tvůrčí a personální: neschopnost dosáhnout „věrohodného“ zpracování příběhu, neshody s tvůrci o koncepci díla, nezájem partnerů včetně ČT (kde nezájem nevychází z čistě finančních důvodů).

Rozpočet kompletního vývoje se u typického projektů A1 při celkovém rozpočtu 25–30 mil. Kč pohybuje kolem 1–1,5 mil. Kč, tedy na úrovni 4–6 % (u větších mezinárodních koprodukcí může rozpočet na vývoj výjimečně přesáhnout až 3 mil. Kč). Z průměrného rozpočtu na vývoj připadá kolem 750 tis. Kč na honoráře pro scenáristu, režiséra a další tvůrčí pracovníky podílející se na vývoji (tato částka je součtem všech honorářů za vývoj, honorář za scénář se pohybuje mezi 200 a 500 tis. Kč).

Jestliže tvorba rozpočtů je do značné míry standardizovaná vlivem požadavků SFK a ČT, pro vývojové formáty scénáře to neplatí. Přípravné formáty vznikají ex post

pro grantové žádosti – v té době ale neovlivní vývoj scénáře, jenž je již z velké části hotový. Ve fázi literárního vývoje většina tvůrců standardní synopse ani treatmenty nepíše. Stejně tak tvůrci nepřipravují (ve fázi příprav k natáčení, tj, v první fázi realizace) kompletní technický scénář, jak to bylo obvyklé před rokem 1990.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří tvůrci jsou zvyklí na své vlastní pojetí scénosledu či bodového scénáře. Pokud režiséři pracují s rozzáběrováním, pozicemi kamery či specifikacemi dekorací (tj. s elementárními prvky technického scénáře), dělají to obvykle jen pro vybrané, zvláště náročné scény, případně vypracovávají jen zjednodušený seznam záběrů s postavením kamery. Výjimkou jsou také storyboardy.

Producenti A1 po režisérech technický scénář ani přípravné formáty scenáristického vývoje nepožadují (a pokud ano, tak pouze jeden až dva přípravné formáty pro potřeby žádostí o granty), byť uznávají, že kratší přípravné verze by pomohly včas formulovat základní rysy příběhu a že technický scénář by usnadnil přípravu a koordinaci natáčení a omezil nežádoucí improvizaci.

Důvod této praxe lze tedy spatřovat v nízké míře standardizace vývoje (byť v sektoru A1 je standardizace na domácí poměry pořád nejvyšší), která je pociťována jako problematická, přechodná – a nikoli v cíleném odmítání přípravných formátů.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producenti A1, zvláště mladší a střední generace, si (na rozdíl od producentů všech ostatních kategorií) uvědomují, že širší portfolio vyvíjených látek, z nichž by pro realizaci selektovali jen ty nejsilnější, by zvýšilo kvalitu jejich produkce a že takto fungují větší produkční společnosti v západní Evropě, ale zároveň přiznávají, že na změnu tímto směrem nemají dostatek prostředků, kapacit a motivace.

A1/P5: *„Vstupujete do vývoje projektu ve chvíli, kdy máte jako producenti pocit, že to bude směřovat k nějakému výsledku, ten producentský potenciál projektu si odhadujete už ve fázi námětu. Ten je daný osobou [autora], […] tvůrčí týmem, nebo dáváte dohromady tým, spojujete lidi.“*

A1/P2: *„Když vím, že se za rok zhruba napíše scénář, tak já budu potřebovat další rok na to, abych projekt zafinancoval, když je to jednoduchý projekt,*

který se dá zafinancovat v Čechách. A dva roky, když je to složitější projekt, který se bude financovat s pomocí zahraniční koprodukce. Tak vím, že třeba dva roky jsou minimum pro to, aby se to dalo dát dohromady. A pak jsou filmy jako [mezinárodní koprodukce A1 na námět z nedávné minulosti], které financujete čtyři roky… nebo jak dlouho jsme to dělali."

A1/P2: *„Přípravy k natáčení mohou být různého druhu […] přípravy k samotnému natáčení jsou samozřejmě důkladnější než přípravy v období developmentu. Ale když máte scénář, který schválíte, prostě scénář, o kterém si řeknete, že je dostatečný k realizaci, pak […] pro producentskou přípravu – to znamená pro to, abyste byl schopný najít financování – potřebujete aproximativní rozpočet. Ten se taky nedá udělat úplně od stolu, musíte pro to mít nějaké informace – to znamená: aspoň základní návrh obsazení, základní návrh lokací nebo dekorací ve studiu. […] Konkrétní čísla, která potom v přesném rozpočtu potřebujete, opravdu dostanete až z finální přípravy při natáčení. Tak tam se ty věci jakoby trošku zdvojují. Ale v podstatě to funguje tak, že když dostanu scénář, tak ho potřebuji nějakým způsobem spočítat. Část věcí se dá udělat na základě zkušenosti s tím typem natáčení. Plus když člověk s tím režisérem dělá třetí film, tuší, jakým způsobem pracuje, jak je rychlý. A když je scénář napsaný do prostředí, které přibližně znáte, tak to dokážete odhadnout v zásadě od stolu. Ale pak jsou projekty, které se opravdu musí spočítat. S tím, že se dá dohromady aspoň […] základní štáb. To znamená, kromě režiséra a kameramanů i architekt […] A udělají se jednoduché obhlídky, jednoduchý casting, udělají se základní návrhy dekorací. Zjistí se, kolik by stálo studio […]. Jestli není lepší to točit celé v reálu, jakou technologii si zvolí… pro ten předběžný rozpočet potřebujete tyhle informace, se kterými pak pracujete. Pak se to spočítá, zjistíte, jestli sháníte 20 milionů, nebo 30."*

A1/P6: *„Když děláte, Česko – Slovensko, Česko – Slovensko – Polsko […] a je to film jednoduchý, typu [umělecky úspěšného projektu A2, produkovaného společností zaměřenou primárně na A1 a K1], tak vás to bude stát zhruba milion a půl. Ve chvíli, když to má být [mezinárodní koprodukce A1] nebo nedejbože [připravovaný vysokorozpočtový projekt A1], tak tam se dostanete na tři, tři a půl."*

A1/P5: *„[Režisér A1] nemá rád, nebo nepíše tady tyhle krátké formy, které jsou obvyklé v developmentu, a píše rovnou první verze scénářů, což je potom bolestivé ve chvíli, kdy ty verze odmítáme už v tom raném stádiu a vždycky ho prosíme, aby si tuhle fázi ušetřil tím, že naformuluje treatment."*

A1/P2: *„Technický scénář v takové klasické podobě jsem taky neviděl, že by někdo dělal. [...] Když mají dělat technický scénář, tak většinou to dopadne tak, že je to jakoby výčet záběrů, které v té scéně chtějí natočit. Že to není, že by opravdu scénu rozzáběrovali tak, jak potom bude ve střižně sestavená, ale že vlastně si v té scéně, jak je napsaná, vymyslí záběry, které chtějí použít. O kterých si řeknou: tak tuhle scénu natočím s jedním celkem, dvěma protipohledy a jedním detailem.“*

A1/P6: *„Mood boardy jsou nesmírně efektivní nástroj [...] Mood board je fantastická pomůcka v tom, že na pitching fórech nebo na festivalových trzích se na nich dá skvěle vyprávět příběh filmu. [...] K těm vizuálním referencím: druhý krok jsou obhlídky. Jakože uděláte mood board číslo dva, který se jmenuje lokační. Už pro mě jako režiséra. Já vám můžu ukázat všechny věci, co vznikly [k mému poslednímu filmu A1]. To jsou takové štosy. [Tento film] potom taky na Eurimages vyhrál jako kreativně nejlépe připravený projekt. Bylo to právě tady to všechno. [...] Mood boardy, castingy, případně castingy ve vícero zemích, které už by sice měl platit koproducent z druhé strany, ale vy tam minimálně musíte poslat režiséra, a to znamená, že musíte jet s ním. My děláme dokonce mood trailery. To znamená, že z existujících filmů a dokreslených vizualizací střihámе regulérní trailer filmu. To jsme udělali u toho [připravovaného filmu A1], kde nám to pomohlo získat polskou koprodukci. To vás prostě stojí prachy. Za jednu vizualizaci dáte dva, tři, pět tisíc korun a potřebujete jich dvacet.“*

A1/P7: *[O důvodech zastavení projektů ve vývoji]: „Nebo se může stát, že co se na začátku zdálo jako hrozně dobrý nápad, těmi konkrétními věcmi... jakože postavy... Máte koncept, kde dáte dohromady postavy, nějaké prostředí, nějaký svět, příběh, a pak zjistíte, že když začnete konfrontovat psaní s realitou a s nějakou věrohodností, že ten svět není reálný. Že by tomu diváci nevěřili. Nebo je to najednou špatně, a to může trvat půl roku. [...] Nebo nějaký projekt, o který není zájem. Třeba vám všichni řeknou, že nedostanete grant. Televize vám řeknou, že o to nemají zájem. Ale my víme, že je to dobré, tak to uspíme a čekáme, až přijde moment.“*

A1/P8: *„Někdy to člověk zastaví po třech měsících a někdy to zastaví po dvou letech. Dospěli jsme třeba do stádia scénáře a řekli jsme si, že to prostě není ono. Že to není scénář, do kterého by se mělo vkládat třicet miliónů korun [...] Zatím [...] nikdy finance nebyly důvod, proč něco zastavit. Vždycky to byly zásadní umělecké věci.“*

A1/P4: *„Poměr nerealizovaných a realizovaných je v Čechách vlastně hrozně malý, prostě my si fakt nemůžeme dovolit ty filmy nerealizovat, protože investice, kterou máme v developmentu, by nás zabila.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producent chápe sám sebe jako služebníka autorského tvůrce a jeho vize. Vyrábět lze i bez vývoje: vývoj je nutné zlo, redukuje se na rychlou přípravu tvůrčího nápadu do realizace, často je minimální ve smyslu pragmatických změn ve scénáři a v celkové koncepci. Závisí na vnějších podmínkách (aktuální dostupnost prostředků, spolutvůrců a herců). Jeho částečná systematizace je spíše vynucená grantovými programy (žádostmi o grant na vývoj), než že by plynula z potřeb projektů a cílů producenta.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Vyvíjí a natáčí se rychle, poměrně hodně projektů za rok. Vývoj může trvat jen několik měsíců (3–8 u celovečerního hraného filmu), někdy – když se objeví finanční a organizační komplikace – se ale protáhne na rok i několik let.

Producent čte desítky scénářů za rok a cítí přetlak látek. Jeho strategie vývoje se realizuje spíše výběrem látek a tvůrců než samotným procesem vývoje. Rozpočet na vývoj činí přibližně 500 tis. (2–3 % z 20 mil. celkového rozpočtu).

Vývojové formáty (synopse, treatment) producenti požadují jen výjimečně, když látku vyvíjejí sami, jinak pracují na projektu až od fáze literárního scénáře.

3 [*charakteristické výjimky*]

Vyvíjené projekty producent zastaví jen výjimečně, a i pak je chápe spíše jako spící, odložené na neurčito, vrací se k nim, jakmile nastanou příznivější podmínky. Návrat ke spícímu projektu je charakteristický pro projekty, do nichž byl producent A2 kreativně více zapojen.

A2/P: *„Fakt to je individuální, to nejde zasadit do nějaké šablony. […] To bylo dřív, když jsme ještě na Barrandově… tam […] byla povídka, synopse*

a nevím co, literární scénář. To mělo svoji postupnost, hierarchii a šlo to jako ve fabrice. Tady už to tak prostě není. I když by to možná neškodilo některým těm scénářům. O: Takže vy nějaký požadavek na to, jak má podle vás vypadat formát scénáře, scenáristům nevnucujete? R: Tak já si přečtu to, co přinesou.“

A2/P4: *[vysvětluje nedostatek systematičnosti, ba profesionality ve vývoji]: „Já jsem se stal tím producentem tak jako z donucení, nebo díky okolnostem, a vždycky jsem měl svoje látky jako režisér, které jsem chtěl dělat.“*

A2/P4: *„To byl jarní nápad, že si v létě něco natočíme […] [dlouhodobě spolupracující režisér-scenárista A2] přišel s tím, že má tenhle nápad, že [stály herec ve filmech tohoto režiséra] může první dva týdny v srpnu, a že bychom to teda měli natočit. A to byl veškerý vývoj.“*

A2/P4: *[charakterizuje vývoj jako utrpení]: „Už se na to celou dobu těšíš, abys to pak […], natáčení je pak za odměnu.“*

A2/P2: *„Já asi nikdy nevyvíjím žádný scénář, který bych nechtěl dělat, pro který bych nebyl nadšený, kvůli kterému bych nespal. […] Já se k tomu vracím. Každý ze scénářů, které jsem vyvinul, mě trápí, myslím na ně, i po nějaké pauze.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Fáze a kroky vývoje v sektoru K1 mají podobnou míru systematičnosti a standardizovanosti jako v případě A1, ovšem s tím rozdílem, že producenti se pragmatičtěji řídí předpokládanou poptávkou na trhu a požadavky obchodních partnerů (soukromých televizí a distributorů). Jejich přístup ke scénáři a chápaní dramaturgie je v tomto smyslu účelovější a celková doba vývoje v průměru kratší (někdy trvá jen půl roku, byť i zde se některé projekty vyvíjejí řadu let – v závislosti na námětu, žánru, týmu i vnějších finančních a společenských okolnostech). Na kratší dobu vývoje tlačí i obchodní partneři, kteří nemohou čekat několik let.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Jedna část producentů K1 je orientována spíše na vývoj scénáře, s větší mírou kreativního zapojení, čímž se blíží producentům A1. Na rozdíl od producentů K2 se aktivně podílejí na vývoji jako producenti-dramaturgové, někdy dokonce spoluscenáristé. Druhá část sice také pracuje se scénářem, ale čte jej pouze z hlediska jeho realizačních a obchodních důsledků.

Práce na filmu přesto pro producenty K1 není čistě obchodní záležitostí: i oni prostřednictvím svých projektů usilují o tvůrčí seberealizaci. Produkují filmy, které chápou jako „divácké", což pro ně znamená, že dělají filmy, jež odpovídají jejich osobnímu vkusu – a ten se zas protíná s vkusem většinového publika. To nakonec vysvětluje jejich kreativní angažmá ve filmech, které produkují – kreativně vstupovat do projektu (třeba dramaturgicky) pro ně znamená zesilovat svou kontrolu nad projektem. V procesu vývoje jsou tito producenti měřítkem, bičem i cukrem – zárukou kvality i dokončení filmu, motorem a svorníkem týmu.

Přípravné formáty jsou zde stejně málo standardizované a používané jako v sektoru A1, navíc jen zřídka – v případě dlouhodobé spolupráce se zavedenými tvůrci K1 na producentských projektech – slouží jako podklad pro uzavření smlouvy a vyplacení zálohy scenáristovi či režisérovi. Producenti K1 raději do tvůrčí práce investují až na základě první či několikáté verze literárního scénáře; rozhodování na základě synopse či treatmentu jim připadá riskantní.

Nerealizované projekty tito producenti připouštějí jen velmi neradi, protože přiznat projektu status „nerealizovaného" znamená odepsat vlastní peníze vložené do vývoje. Představa selekce těch nejlepších projektů z většího počtu projektů ve vývoji se v jejich pojetí rovná mrhání vzácnými prostředky. Projekty jsou spíše „uspávány" neboli odkládány na neurčito, až se objeví příznivější okolnosti. Pokud je projekt pozastaven, tak v naprosté většině kvůli financím (proto, že není zafinancován) – na rozdíl od projektů A1, kde převládají důvody tvůrčí.
A zafinancován není tehdy, pokud (1) scénář není dostatečně silný a atraktivní pro investory nebo (2) nedochází k souladu v rámci týmu, a tedy mezi textem a režisérem, což vede k efektu shodnému s bodem 1.

Jakmile do projektu vstoupí soukromí partneři, kteří smluvně určí závazky a termíny, není již možné bez vysokých sankcí projekt zastavit nebo odložit.

Finance na vývoj se pohybují ve stovkách tisíc až jednotkách milionů, obvykle od tří do šesti procent celkového rozpočtu snímku. Z toho tvoří většinu honoráře na scénář – od 200 tis. do 1,5 mil. Kč u komerčně velmi úspěšného autora.

Producenti K1 až na výjimky nevyvíjejí paralelně tolik projektů jako jejich protějšky v sektoru A1. Více projektů ve vývoji pro ně znamená větší nároky na firemní finance, více rizik, roztěkanost kreativních producentů.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producent K1, který se specializuje primárně na vývoj fikčních i nonfikčních televizních pořadů (v pokročilém stádiu vývoje je nabízí a prodává soukromým televizím i ČT) a filmy pro kinodistribuci vyvíjí jen v menší míře, dosahuje výrazně vyššího poměru nerealizovaných látek k realizovaným: za firmu jako celek uvádí poměr 8:1, přičemž u nehraných projektů (reality, magazíny) je výrazně vyšší než u hraných. Důvodem je relativně časté odmítání nabízených projektu ze strany soukromých televizí a nižší náklady na vývoj nehraných projektů (tyto náklady si producent musí odepisovat jako ztrátu).

K1/P3: *„Když můžete dělat film tak, jak jsme většinu filmů dělali my, tak to nejcennější je, že na vás nikdo nedohlíží a neříká vám: toto má být tak, proč je tady toto, toto vystřihněte atd. Je to jen vaše diskuse se scenáristou, potažmo s režisérem o tom, jak má film vypadat. Když chcete producentský systém... ale já si myslím, že to jsou a byly vždy jen legendy. Producentský systém v archetypální americké podobě, ten už neexistuje. Ale vždy existují producenti, kteří prostě nechtějí sami režírovat, ale vždy měli ambici se na tom podílet víc než jen tím, že jednoduše odněkud vezmou peníze [...].“*

K1/P2: *„Primární je, abych já byl spokojený, abych ho [svůj film] měl rád, aby se mi líbil, aby byl dobrý. Žádné cílové skupiny si nedělám. Tady je spíš štěstí, že náš [můj a dlouhodobě spolupracujícího režiséra-scenáristy K1] vkus je natolik sdílný, že se ta věc provede na určité úrovni, a lidi se na to přijdou podívat. A ono se to těm lidem taky líbí. [...] To se nedá vykalkulovat, to prostě musíte cítit. [...] Nemůžete vykalkulovat komerčně úspěšný film. Respektive do určité míry můžete, když to pak nafutrujete marketingovou kampaní, tak můžete udělat tři sta tisíc diváků. Dnes už ani to ne. Myslím si, že dnes dvě stě tisíc, sto padesát, když to jde. Ale aby došlo k souznění, aby to mělo sociologický přesah, aby se z toho stal fenomén, tak musí dojít k propojení, které se nedá vykalkulovat. Které prostě musí vzniknout. A to je ten talent. To je jeho talent jako režiséra a scenáristy a to je můj talent jako producenta, že to v něm dokážu rozmíchat a udržet a nějakým způsobem to korigovat.“*

K1/P6: *„Producentova nejdůležitější vlastnost je výdrž a vůle – prostě furt jít dál.“*

K1/P4: *„Stejně mám pocit, že většina tvůrců producenty bere jako nutné zlo.“*

K1/P: *„Já bych za blbé filmy, na prvním místě, pranýřoval vždycky producenty, pak režiséra a scenáristu.“*

K1/P5: *„Největším problémem všeho je kvalita scénáře. U toho to všechno vzniká a končí pro mě, proto já čtu ročně padesát až sto scénářů, které mi lidi poslali, protože si myslí, že všechno natočím, ale z těch v podstatě všechny hodím do koše, protože jsou strašné. [...] Scénář je alfa omega, bez něj dobrý film není.“*

K1/P6: *[z perspektivy producenta-režiséra-scenáristy]: „Buďto ideu někdo přinese a já ji začnu vytvářet na základě něčího scénáře, který si většinou potřebuji alespoň částečně upravit... jakoby některé věci přepsat. Souběžně na to sháním peníze, současně na to sháním distributora, kterého už chci mít v tom [vývoji], a tu režii si připravím už ve finále, kdy už je to všechno hotové. Pak už vypnu všechno [shánění], to se předá na lidi, kteří v tom pokračují, a já vlastně začnu natáčet.“*

K1/P: *[k paralelnímu vývoji více projektů]: „Že by se mělo mrhat prostředky na to, aby se vyvinulo deset věcí a pak by vznikla jenom jedna, to je šílené.“*

K1/R4:[19] *„Já náměty [přípravné formáty] nemám rád. Víte proč? Protože já jsem četl tolik námětů, které vypadaly originálně, ale pak [ve fázi scénáře] se to nedalo učíst. Některé náměty jsou tak vágní, že už si člověk říká, že to bylo stokrát. I když to pak napíše s takovou jiskrou, že vás to baví, tak námět řekne hrozně málo. Pro soukromou produkci to v podstatě nemá smysl. Vím o nás, jako o tom týmu, se kterým pracuju, že my neumíme takové ty krátké útvary pro různé žádosti, jako je MEDIA apod. To je, jako když si najmete reklamní společnost: ‚Napište jednou větou, o čem to je.‘ Pak třemi větami, deseti, pak na jednu a půl stránky, a pak na deset stran. To je samostatná disciplína a vůbec to nemusí odpovídat tomu, o čem a jaký je ten scénář. Já chápu, že všichni ti lidi nemůžou přečíst všechno, je to hrozně těžké, ale potom je to něco jiného, protože to nemůže být nikdy objektivní. [...] Producenti většinou říkají, jestli je to zajímá, když někdo přijde se synopsí. A většinou řeknou: ‚Tak to napište, a když se vám to povede, já to vezmu.‘ Protože kdykoliv jsem se nechal ukecat [jako producent] a dal jsem nějakou zálohu, tak to nedopadlo.“*

19 Režisér-producent zde popisuje svůj postoj k přípravným formátům z hlediska producenta K1.

K2/P3: *„Čím končí [vývoj]? Končí tím, že je scénář schválen do výroby. On se může dál vyvíjet, psát, ale ve výsledku, když se k tomu rozhodnete, tak víte, že to jsou už jen drobné změny. Ale vlastně končí tím dofinancováním filmu. Součástí developmentu je začít někde shánět různé drobné kousky peněz, ale když už je máte nebo když jich máte 70 % a můžete říci: ‚Mám zafinancováno.' I když víte, že 30 % chybí, tak si myslím, že končí development. Ale to je běžně čtrnáct dní před začátkem natáčení. Opravdu není šance si říci: ‚Tak teď jsme to dodevelopovali. Tak na jaře příštího roku začneme točit, to bude tak akorát.' To by bylo super, ale nejde to, protože když uzavřu některé smlouvy, tak musím hlídat ta data. Oni nebudou slyšet na to, že se film bude točit za tři roky. To mě pošlou do háje. Když to budu chtít, tak mi řeknou: ‚Až to budete mít, tak přijďte. Až to dodevelopujete, tak přijďte.' To je to, o čem se tady bavíme. Občas je to trochu začarovaný kruh."*

K1/P2: *„Jakmile předprodáte televizi nebo distributorovi, tak pak už to musíte natočit, protože to musíte deliverovat anebo mu musíte zaplatit peníze zpátky. Takže jakmile se začnou utrácet peníze, tak vy už to dotočíte za každou cenu."*

K2/P3: *„Nejčastějším důvodem [zastavení projektu] obecně jsou peníze. Pak může být neochota scenáristy, režiséra nebo kohokoliv, podílet se na nějakých změnách, ale většinou jsou to ty peníze. To znamená, to si myslím, že to tak má většina, že vezme scénář či látku a oťukne si televize, distributory, těch subjektů není mnoho, a oni vám buď řeknou ano, nebo ne. A teď jde o to, jestli máte energii, čas a chuť do toho stále bušit, bušit a bušit. A vlastně přesvědčovat je na základě pitchingů, přepisů scénáře, změn."*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Proces vývoje je v sektoru K2 natolik nestandardizovaný a proměnlivý, že není možné definovat jeho shodné znaky ve smyslu jednotlivých fází a délky. Producenti K2 vývoj redukují na nezbytné minimum: předběžnou přípravu realizace a obsazení (v případě osvědčených komerčních tvůrců-hvězd), odstranění nejnápadnějších znaků amatérismu (v případě začínajících autorů) a zajištění zdrojů od obchodních partnerů (včetně product placementu).

Doba trvání vývoje je velmi často minimalistická: čím méně, tím patrně lépe. Producenti K2 hovoří o měsících, přičemž tříletý vývoje je chápán jako extrémně dlouhý.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Projekty končí takříkajíc z vnějších objektivních příčin (spíše než z důvodu vnitřních rozporů látky, jako u A1 a A2) – buď se nesladí tým, nebo se nesejdou finance. I zde, podobně jako ve všech ostatních sektorech, potkáváme určitou neochotu mluvit o zastavených projektech jako o definitivně ukončených – raději se eufemisticky „odkládá".

Rozpočty na vývoj jsou v sektoru K2 hůře kalkulovatelné než v ostatních sektorech, protože vývoj není standardizovaný a producenti ke standardizaci nejsou nuceni ani požadavky žádostí o granty a koprodukcí s ČT (o granty totiž nežádají, s ČT nespolupracují). Vývoj je buď rozpuštěn v přátelské spolupráci a jasnější finanční trasy jsou zamlženy vztahy založenými na důvěře, případně je ponechán v kompetenci tvůrců-hvězd samotných (producent je pak pouze přihlížitelem vývoje). Honoráře za scénář u tvůrců-hvězd dosahují částek kolem 400 tis. Kč, u začínajících outsiderů se standardní formou nemusí vyplácet vůbec, pokud se autor sám podílí na produkci.

3 [*charakteristické výjimky*]

Hektické tempo práce v některých případech vede producenty k práci na větším počtu paralelně vyvíjených projektů než v sektoru K1 (až do počtu kolem 10).

Standardizaci procesu posilují a dobu vývoje prodlužují ti producenti K2, kteří se charakterem projektů a volbou obchodních partnerů posouvají směrem k sektoru K1.

K2/P: *„To bylo hrozně rychlé. [...] Já mám pocit, že to bylo v řádu měsíců... Což standardní film se klidně vyvíjí tři roky, ale tady díky tomu, že jsme v podstatě nikoho nepotřebovali, prostě jsme se dali dohromady my dva [...] Takže v listopadu 2009 jsme si řekli, pojďme udělat nějaký společný projekt. Chvíli jsme okolo sebe chodili, chvíli jsme nějakým způsobem ladili tu myšlenku... A já si myslím, že natáčet jsme začali někdy duben, květen... To máte nějakých pět měsíců od toho, co jsme si plácli... Což je na filmové poměry slušný výkon."*

K2/P2: *„Kdybychom se pro něco rozhodli, že tomu věříme, že ty finanční prostředky na to dáme, tak pak jsem na 99 % přesvědčený, že to dovedeme do zdárného konce. Protože my nemáme jinak důvod to dělat. Proč bychom to dělali?“*

K2/P4: *„My nemáme čas, ztrácet s těmito malými filmy nějakým způsobem náš čas [...] A pro nás není důvod, proč dělat [naše filmy] déle jak rok. My si myslíme, že se to dá stihnout za rok. [...] Člověk jenom bohužel nemůže dělat nic jiného. [...] Takže já si myslím, že u nás [v ČR obecně] se filmy dělají dlouho, protože jim lidé nevěnují dostatečnou pozornost a dostatečnou péči a dělají k tomu dalších šest prací. [...] Vývoj je takový... že v nějakém momentu řekneme, že jdeme dělat film xy. Potom se nám v hlavě půl roku vaří, povídáme si o tom. A pak začne faktický vývoj. Začne se psát scénář, námět, bodový scénář a tak dále. Takže tenhle proces psaní většinou probíhá do finální podoby, která je prezentovatelná, asi dva měsíce. Další dva měsíce probíhá preprodukce – dva až tři. Což je pět měsíců. Potom měsíc točíme. [...] Takže to jsme na šesti měsících. Potom máme čtvrt roku až pět měsíců na postprodukci.“*

A1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Autoři chápou vývoj jako kontinuální proces, který není jasně oddělený od realizace. Jako režiséři a scenáristé úzce propojují vývoj scénáře s „průzkumem realizace“ a s předběžnými přípravami, tzn. práce na scénáři je zároveň zjišťováním rozpočtově omezených možností režijní koncepce, vizuálního konceptu, výběru lokací, castingu apod. Obě linie přípravy filmu se prolínají, pro autory má zásadní význam propojení obou přípravných fází tak, aby šly ruku v ruce.

Vedle výběru lokací, který je v kategorii A1 pojímán jako zásadní část vývoje, se tvůrci zároveň aktivně podílejí na průzkumu možností mezinárodních koprodukcí. Jejich projekty jsou často náročnější (historické filmy) a výběr lokací je úzce spojen s koprodukčními možnostmi v dané zemi či s daným prostředím.

Autoři preferují finanční a tvůrčí nezávislost, aby ve vývoji měli plnou svobodu a mohli jej z velké části financovat z veřejných prostředků, bez tlaků ze strany soukromých partnerů. Zároveň ale mají porozumění pro požadavky a představy producenta, který je tvůrci A1 oproti A2 často vnímán téměř jako spoluautor, člověk, který sdílí tvůrčí vizi a kongeniálně pomáhá filmu na svět.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří režiséři-scenáristé A1 se stávají nebo chtějí stát i producenty, a to pokud chtějí získat lepší pozici vůči financiérům a koproducentům (ČT) nebo mít celý projekt pod větší tvůrčí kontrolou.

Konkrétní fáze vývoje se stírají, často nelze přesně určit, kolik existuje verzí scénáře či v jakých formátech. Zvláště kratší vývojové formáty jsou často vnímány utilitárně pouze jako „byrokratický balast", vynucený grantovými žádostmi.

Nerežírující scenáristé A1 vyvíjejí vlastní autorské scénáře v užší spolupráci s producentem a režisérem než v případě K1. Producent sdílí se scenáristou tvůrčí vizi, jeho zásahy nejsou nijak direktivní a úpravy scénáře probíhají ve vzájemné shodě. Dlouhodobý vývoj a přepisování většího počtu verzí jsou („do určité chvíle") vnímány jako prospěšné, i když v případě skupiny může autorům trvat delší dobu, než dospějí ke shodě. Vývoj se řídí logikou uměleckých potřeb samotného filmu, kterému se všichni snaží přispět. To platí i pro pozdější úpravy např. během natáčení.

Právě dlouhodobý vývoj je pro projekty A1 charakteristický – celková doba od začátku psaní scénáře dosahuje pěti až šesti let, někdy více. Důvodem průtahů jsou především finance: jednak producentovi může trvat delší dobu, než se mu podaří film zafinancovat (i když už je scénář napsaný), jednak vývoj autorského filmu scenáristy neživí, proto musejí mít jiné aktivity a mohou dané látce věnovat jen omezený čas. Scenáristé se shodují, že intenzivnější a koncentrovanější soustředění na vývoj jednoho projektu by výslednému filmu prospělo.

Vývoj scénáře nebo filmu se odkládá nebo přímo ukončuje pouze z tvůrčích důvodů, a to i po relativně dlouhém období práce (přes dva roky) a částečném zafinancování Fondem a/nebo ČT. (Častěji se námět ze stejných důvodů opouští už v zárodečných stadiích.)

Je výjimkou, že by scenárista psal rovnou literární scénář. Většinou tomu předchází, kromě námětu a různých poznámek, jeden přípravný formát, byť má málokdy standardní podobu: variuje mezi treatmentem, filmovou povídkou a scénosledem. Pomáhá scenáristovi strukturovat příběh a ujasnit si téma, ale slouží i k jasnější komunikaci se spoluautory a producentem. Terminologie formátů však není vůbec ustálená: scenáristé různě zaměňují synopsi, treatment nebo filmovou povídku a považují je za alternativní označení téhož.

Námět či synopse vzniká jednak pro potřeby samotných scenáristů a dalších tvůrců v rámci týmové komunikace, jednak pro účely žádostí o granty, v některých

případech až ex post po první verzi literárního scénáře. Producenti jejich psaní většinou samostatně nehonorují, chápou je jako součást práce placené honorářem za scénář.

V rámci delšího vývoje scénáře vzniká i větší množství verzí: deset až čtrnáct verzí scénáře, případně treatmentu, a to s výraznými odlišnostmi, není výjimkou. To opět není vnímáno negativně, protože další verze nejsou vynuceny z vnějšku – scenárista je chce psát a věří, že filmu prospějí.

3 [*charakteristické výjimky*]

Pouze jeden režisér A1 ze zkoumaného vzorku není zároveň scenáristou. Jeho vývoj lze charakterizovat jako kolektivní v tom smyslu, že klíčovou roli v něm hraje skupinová dramaturgie, jíž se účastní i členové štábu, zvláště kameraman. Tento režisér ale zdůrazňuje význam vývoje pro výběr lokací a casting, soustředí se na tento aspekt vývoje jako klíčový a časově a finančně náročný, a v tom se podobá ostatním režisérům kategorie A1.

V jednom případě je nerežírující scenárista zároveň společníkem produkční firmy (tedy koproducentem). Jeho spolupráce s producentem je velmi intenzivní, jsou v každodenním kontaktu a jde téměř o spoluautorství. Vývoj, který se pak odehrává ve spolupráci s televizí veřejné služby nebo placenou kabelovou televizí, je systematický a relativně plynulý. Vstupují do něj televizní dramaturgové a producenti, kteří v rámci pravidelných konzultací vznášejí připomínky – ty ale nejsou nijak direktivní a dále se nad nimi diskutuje, scenárista je v tomto případě respektovaným partnerem a autoritou. Práce na autorském scénáři jsou financovány grantem na vývoj a co-developmentem s televizí.

A1/R: *„Teoreticky byste měli už dělat lokace, měli byste shánět herce, všechno stojí peníze. Casting není, že se s někým sejdete, nebo že chodíte do divadla a koukáte na herce, ne. Casting alespoň v mém podání je, že herci chodí za vámi, někdo je musí natočit, někdo to musí obvolat, všechno to jsou náklady. O lokacích nemluvě, to aby jeden člověk jezdil třeba měsíc po republice a něco sháněl, to stojí benzín a jeho čas.“*

A1/R3: *„[Do vývoje patří i] rozhodnut se, co budeme točit v reálu, co v ateliéru. Dohoda, s architektem, s kostýmní návrhářkou a s kameramanem o nějakém stylu. Co to je vůbec za rok, jestli chceme akcentovat nějaké barvy, nebo nechceme. Jestli tam budou spíš paneláky, nebo ošuntělé činžáky. Jestli tam budeme dávat rudé nápisy, nějaká hesla, rudé hvězdy.*

Takže to je spousta věcí. A třeba z těch lokací, co my jsme objezdili, to jsme strávili třikrát víc objížděním lokací než tím natáčením samotným… Speciálně, když to je dobovka a hledáš nevím, osmdesátý první rok, tak je to docela makačka. Ten casting taky. V tom jsem docela poctivý, i u těch úplně malých rolí ty lidi chci vidět […].“

A1/R: *[O vývoji, který probíhá v kolektivu prověřených lidí, kteří spolupracují dlouhodobě]: „Tohle je zázemí, určité relativní bezpečí, o co se můžete opřít, a pak to funguje …“*

A1/R5: *„[Přípravné formáty] jsme dělali až ex post, pro potřeby grantu, zahraničních slyšení a tak. O: Čili z vlastní potřeby tady tyhle vývojové formáty nepoužíváte? R: Ne, to je takový balast, který autor vlastně nepoužívá, nebo můžu mluvit za sebe. Já používám bodový scénosled, to je vlastně stručný seznam scén, což může mít dvacet až čtyřicet stránek. A z toho pak píšu scénář. Nic předtím … nevytvářím. Všechno jako námět, synopse, do deseti stránek, stejně tak nějaký jeden odstavec vyjádření režiséra, vyjádření autora, nic z toho. […] To všechno je balast, který vzniká úřednickou kulturou. Absolutně to chápu, ale někdy je to náročné. Opravdu ve třech jazycích dělat projekce a neustále vymýšlet, jak jednou větou popsat projekt, který nevím, jak popsat na devadesáti stránkách.“*

A1/R5: *„Námět nevzniká nikdy, že bych jako měl něco pětistránkového, to jsou poznámky stručné, stručné poznámky k ději, a pak bodový scénosled.“*

A1/S: *„[Producent A1] potom na základě takového námětu nebo nápadu vezme tu věc, která je nějak uformulovaná a zažádá o podporu na Fond kinematografie. Tam ji buď dostaneme, nebo nedostaneme. A vlastně takhle suše, není to nějak zábavné, to asi víte, takhle suše se odehrává ten proces […] vždycky pokračujeme v té práci, nehledě na nějaké peníze. Vždycky to bylo tak, že peníze dostáváme buď po úplném natočení filmu, realizaci, nebo během, v průběhu, nějaké poměrně malé částky, které odpovídají třeba tomu, když se podaří získat nějakou subvenci na scénář, tak to se vlastně dělí rovnoměrně podle práce, kterou kdo na tom vykonal. A takhle to trvá během několika let vždycky.“*

A1/S: *„Čili v tu chvíli nastupuje model, který je tady praktikovaný, že kdokoli píše ve svém volném čase nějaký scénář, nechci to nazvat hobbyismus, ale je to vlastně dané tím, nakolik má ten člověk možnost si ten volný čas udělat. Někdo prostě má tu šanci se soustředěně měsíc věnovat tomuhle a potom třeba ten proces urychlit, ale někdo tu možnost nemá, z různých důvodů, většinou existenčních. No a potom to logicky ten proces prodlužuje, rozostřuje to soustředění na tu věc.“*

A1/S4: *„Shodli jsme se na tom zase s [dlouhodobě spolupracujícím producentským duem A1], že jako ten scénář není úplná prohra, jsou tam třeba zajímavé věci, ale jako celek to nefunguje a prostě není to dost, nemáme z toho ten pocit, že tohle je scénář, do kterého bychom chtěli investovat ty desítky milionů korun a chtěli bychom se pokoušet o to, aby z něho vznikl film. Prostě není bohužel dost dobrý. Takže jsme se po takhle dlouhé době práce dostali do stavu, že já jsem řekl, že jsem vyzkoušel všechny možnosti, kam tu látku posunout, tohle je výsledek, který není dost dobrý, takže už na tom nechci pokračovat dál. A vlastně z naší strany jsme to zastavili.“*

A1 a K1 – nerežírující scenáristé

Výpovědi nerežírujících scenáristů A1 a K1 o procesu vývoje vykazují tolik shodných rysů, které je společně odlišují od píšících režisérů, že se jevilo účelnější zařadit je do samostatné společné podkapitoly, a teprve v jejím rámci upozornit na dílčí odlišnosti mezi scenáristy A1 a K1.

Spolupráce scenáristů s producentem (A1)

Charakteristiky vývoje projektů A1 se liší hlavně podle toho, kdo do psaní scénáře zasahuje (nikdo, dramaturg, producent, režisér nebo celý tým producentů a dramaturgů) a podle toho, jak je psaní financováno. Pro scenáristy A1 je vývoj scénáře naplňující smysluplná práce, ať už ji dělají systematicky a honorovaně, nebo připomíná volnočasovou aktivitu skupiny kamarádů.

V konkrétním případě průběžně financovaného (silným koproducentem – televizí HBO) systematického vývoje jde o kontinuální proces a spolupráci s producenty, kteří jsou vnímáni jako rovnocenní partneři – scenárista s nimi vše probírá, jsou v každodenním kontaktu. Při pravidelných konzultacích od producentů dostává věcné, smysluplné dramaturgické připomínky, které ale nejsou nijak direktivní a dále se nad nimi diskutuje.

V jiném případě nezávislé skupinové práce, kdy financování přichází až v pozdní fázi a vztahy stojí na přátelských vazbách, jde také o úzkou rovnocennou kolaboraci, i když ustavenou spíše na základě vzájemného osobního a tvůrčího souznění. Producenti jsou partneři a kamarádi, a když nemůžou sehnat víc peněz, tak scenárista chápe, že to prostě nešlo, a snaží se přizpůsobit.

Nebezpečí skupinové práce založené na osobním souznění spočívá v absenci standardizovaných kontrolních mechanismů a větší závislosti na sdílené vizi – pokud se představy aktérů vývoje o budoucím filmu začnou rozcházet, může se to zásadně odrazit na kvalitě spolupráce i výsledného filmu.

A1/S4: *„A ty věci tím pádem takhle vyvíjíme spolu od začátku a pro mě tahle situace je tak výhodná, tak mě baví a tak se v ní vlastně cítím bezpečně, že já už vůbec nechci jít do toho, že bych přijímal nabídky, které jsou takzvaně zvenčí.“*

A1/S5: *„Takže jsme spíš měli pocit, že si strašně rozumíme. Že to nepotřebujeme, že všichni víme, o co jde. Ale vlastně jsme to nevěděli. Nebo každý si myslel něco trochu jiného. A to bych řekl, že je zásadní problém u toho filmu.“*

A1/S4: *„Ale zase musím říct, a neříkám to proto, že s nimi spolupracuju, že oni [koproducent: soukromá televize] dodají připomínky, ale diskutujeme o nich. A i třeba v případě [projektu A1] to bylo tak, že, já nevím, zapracovaná, jako skutečně zapracovaná jich byla třeba čtvrtina. Z těch připomínek, které zadali. O tom zbytku jsme diskutovali a třeba se i oni nechali přesvědčit o tom, že to řešení, které jsme nabízeli my, je lepší, a z diskuze pak vyplynulo, že to posuneme ještě třeba nějakým jiným třetím směrem, který nebude ani ten náš, ani ten jejich, ale vzniklo něco, ani nechci říkat kompromis, protože to by zavánělo tím, že jsme hledali nějaký střed. Ne, spíš nás společně napadlo ještě další řešení. Ale rozhodně to není tak, že by spolupráce vypadala: ‚Tak, my vám dáváme prachy, takže vy nás budete poslouchat a když řekneme, že tohle se má změnit, tak vy to změníte.‘ Musím říct, že v tomhle je to prostě mnohem svobodnější s nimi. Tohle nenastává.“*

Spolupráce scenáristů s producentem (K1)

Scenáristé K1 mnohem více vnímají svoji zranitelnost a objevuje se zde zcela opačný pohled na producenta: není pro scenáristu partnerem, ale spíše dohlížitelem, kterému se scenárista snaží vyhnout, zejména komunikací prostřednictvím režiséra.

Nevýhody poněkud odcizujícího obchodního vztahu s producentem K1 jsou vyváženy tím, že – slovy scenáristy – „je s ním jasná domluva“ a „ta domluva pak platí“. Autoři K1 se tedy více brání vstupu producenta, ale i dramaturga – ideální je pro ně vyvíjet scénář ve spolupráci s režisérem, v určité tvůrčí souhře.

Zmíněný rozdíl je dobře vidět na scenáristech, kteří přecházejí mezi různými producenty, a tím i mezi kategoriemi A1 a K1: rozdíl mezi tvorbou ve spolupráci s „kmenovým" producentem – ta má charakter kamarádství a uměleckého souznění, kdy důležitější je umělecký záměr než komerční potenciál (A1) – a v pragmatičtější spolupráci s producentem K1, kdy jde o čistě obchodní vztah. Zde režisér figuruje jako určitý prostředník a scenárista na něj deleguje kontakt s producentem, získávání a předběžné zpracovávání připomínek producenta, ale také zástupců ČT nebo neformálních poradních hlasů.

K1/S3: *„Pokud někde nějaké diskuze [s producentem] byly, tak jsem u toho třeba nebyl, protože tam byl [režisér K1], který tyto věci vykrývá. [...Můj režisér] ví, že ten autor je takový rozbolavělý a takový to. [...] On to třeba vzal a sám to dal někomu přečíst. Někomu třeba kritickému nebo někomu, komu on zas důvěřoval, a pak mi to přefiltroval, abych se nezhroutil."*

K1/S: *„Vzpomínám si, že když se [producent-režisér K1/A1 s dramaturgem] vrátili, tak chtěli, abych si to přečetl, že to předělali, a poslali mi úplně cizí, nový text. Tam já jsem se poměrně rozčílil a řekl jsem, že mi to přijde velmi nefér, ale pak jsme se nějak zase domluvili."*

K1/S5: *„Takže scenáristovi nezbývá, než si sednout a s těmi většinou utilitárními, nekoncepčními připomínkami dramaturga, který se chce co nejvíce přiblížit svému úspěšnému filmu z minulosti, nebo modelu, o kterém si myslí, že funguje, nebo, nebo... Jsme na nejlepší cestě, a to se stává teď, že se z toho filmu vytratí originalita, invence, náboj, a to se stává teď, protože scenárista je uondaný těmi verzemi. Lepší je, když producent není tolik silný a je silná pozice režiséra a autora. Ti dva si rozumějí a stojí vůči tomu producentovi. Producent vás bude do poslední chvíle mordovat, protože si myslí, že z vás vytáhne ještě lepší verzi."*

Délka psaní scénáře (A1 a K1)

Je velmi individuální, extrémy se pohybují od jednoho měsíce do dvaceti let, délka závisí zejména na vedlejších aktivitách scenáristy. Pokud si může udělat čas a má dobrý time management, trvá mu první verze scénáře asi půl roku. Naopak u autorů, kteří se živí primárně psaním pro televizi a jinými aktivitami, trvá vývoj scénáře zpravidla pět až šest let. Prodlužování je vesměs vnímáno negativně: ubližuje to látce, ať už kvůli množícím se vnějším požadavkům, nebo kvůli rozvolnění a nedostatku intenzivní práce na scénáři.

A1/S: *„Tak on potom logicky ani ten tlak není takový, protože tam není žádná vidina zisku. Čili proč by se to někdo snažil urychlit, když vlastně je to stejně jedno, když to řeknu hodně nadneseně.“*

K1/S: *„Takže v nějaké fázi tím, jak se to natahuje, tak vždycky ten režisér, který si říká, jestli to dá ještě někomu přečíst, ten někdo ho znejistí, znejistí producenta, znejistí režiséra, takže to neustálé odkládání není, nebo aspoň v případě [velké mezinárodní koprodukce A1], to nebylo úplně pro tu látku dobré. Kdybych si měl představit, že bychom natočili něco, co bylo před deseti verzemi, tak by to třeba z mého pohledu bylo zajímavější.“*

Vývojové formáty, fáze (A1 a K1)

Způsoby psaní scénáře jsou nutně individuální. Někdo začíná tvorbou dramatické kostry, jiný píše spontánně a posléze tvary znovu a znovu přepisuje, obrábí a proškrtává. Dalo by se s jistou mírou zobecnění říci, že – bez rozdílu mezi kategoriemi A1 a K1 – existují dva typy scenáristů: jedni pracují systematičtěji a potřebují mít propracovanou strukturu, kterou poté naplňují dialogy. Pro druhé jsou dialogy zásadní a formují další vývoj příběhu – tito pak raději píší rovnou literární scénář, i když ho vícekrát přepisují.

U přípravných vývojových formátů neplatí ustálený postup ani terminologie. Instituce, které by měly práci s těmito formáty standardizovat, tedy FAMU, producenti i dramaturgové, doposud selhávaly (byť situace na FAMU a v produkčních firmách se začíná měnit vlivem televizní tvorby, která práci s přípravnými formáty vyžaduje).

Chybí poptávka producentů po těchto vývojových formátech, zajímá je až literární scénář a přípravné formáty vyžadují až ex post pro prezentaci projektu za účelem financování. Pokud přípravné formáty vyžadují, pak spíše z marketingového a prodejního hlediska, zvláště u A1 (pro *pitching*, do katalogů koprodukčních fór, pro sales agenta apod.).

Pouze u producentských projektů se situace liší tím, že vývojové formy předcházející literárnímu scénáři jsou předmětem jednání a sdílení mezi scenáristou a producentem, ani v těchto případech to ale není tak, že by producenti direktivně vyžadovali nějaké standardizované formáty. Scenáristé poukazují na neschopnost producentů rozeznat potenciál projektu na základě námětu, což může se zanedbáváním přípravným formátů úzce souviset, a to zvláště v případech začínajících autorů.

Nástrojem standardizace tedy zůstávají instituce, které poskytují granty (SFK, MEDIA), televize veřejné služby, případně zahraniční koproducenti. Běžné je psaní kratších forem zpětně kvůli žádostem o grant.

Pro vlastní potřeby si scenáristé píší individualizované, mnohdy nesystematické poznámky, objevují se i různé osobité formáty od kratších po delší pro potřeby týmového nebo tandemového psaní. Nejsou ustálené pojmy, představy o formátech se liší (synopse vs. filmová povídka, treatment, „boďák", scénosled – tyto pojmy se často používají zaměnitelně, jak dokazuje i realita dokumentace grantových žádostí) a jejich využívání je individuální – takto se například často mluví o filmové povídce (opět, označovaná také jako treatment nebo synopse). Téměř všichni autoři ale vnímají důležitost dialogů i v počátečních fázích, protože pak postavy teprve „začínají žít". Pouze jeden mladý úspěšný scenárista A1 propracovává mnohem déle samotnou kostru příběhu. Zdá se ale, že scenáristům přípravné formáty připadají prospěšné, i když je obvykle nepíší.

K1/S3: *„Často jde o texty o textu budoucím: ‚Napište mi na půl stránky digest z dvouhodinového tvaru.' Je přirozené, že tohle autoři nenávidí – a přehlížejí terapeutický účinek pro vlastní látku, pokud ji máme zhustit anebo zpřehlednit do bodů či několika vět, čímž se kupříkladu dobereme jasného tématu, toho, kdo je hlavní postava, na jaké ose se pohybuje děj příběhu, čím to začíná a k jakému konci to spěje."*

K1/S: *„Je to [přehledný sled formátů od námětu přes synopsi a treatment po literární scénář] pro mě čirá teorie. Já osobně z nějaké synopse, treatmentu nebo z boďáku nějak moc nedokážu poznat, jak se mi emočně začnou ty postavy vyvíjet."*

K1/S5: *„Teď zpětně se dostávám do fáze, že si to rozebírám scénosledicky a vlastně si znovu ujasňuji motivace postav. To je nejdůležitější, protože vám to pak pomůže si ujasnit dramatické potřeby."*

A1/S4: *„Já vždy potřebuju mít pevnou synopsi na začátku napsanou jako kostru, kde jsou jednotlivé scény, které se třeba potom trošku změní ve scénáři, ale potřebuju mít ten pocit, že jakoby přesně vím, kam ten příběh celou dobu jde a kde jsou ty základní uzlové body. Takže dá se říct, že na synopsi pracuju mnohem déle než potom na scénáři. V případě [scénáře A1] vlastně dva roky, i víc než dva roky jsme jenom psali synopse. Napsal jsem třeba osmnáct různých verzí synopsí, která byla každá úplně jiná. Scénu po scéně. Poměrně hodně podrobně. A potom samotný scénář byl napsaný za tři týdny. O: To [...] zní trošku jako filmová povídka, nebo něco*

jakoby rozpracovanějšího než... R: Ano. O: Jak dlouhá tady ta synopse vlastně je? Protože jestli tam už máte jednotlivé scény... R: Ano, jo, říkáte to úplně přesně. My to pojmenováváme, nebo já tomu říkám synopse, ale vlastně je to taková filmová povídka, protože třeba u [scénáře A1] ta synopse má nějakých třináct stránek. Třináct, patnáct stránek a je tam opravdu padesát, padesát rozepsaných scén, ze kterých bude potom poskládaný ten celý film, takže... A je to tam zcela konkrétně i třeba s naznačenými dialogy už, takže je to vlastně taková téměř filmová povídka."

A1/S5: *„Scénář jsem začal psát rovnou bez námětu. Ani jsem nevěděl, že mám mít nějaký námět. [...] Ta látka byla v něčem docela abstraktní. Psaná s nějakou ne konkrétní představou, jak budou vypadat záběry, ale [zato obsahovala] nějaké emoce."*

A1/S: *„No a pak se zase kutá, píše, vznikají nějaké verze scénáře, a to má většinou nějaký úplně podobný tvar. Ale ne že bychom měli nějaký úzus, že tohle musí být do pěti stran, tohle do deseti, to ne. Každá ta látka je jiná, takže to není stejné, nějaká šablona."*

K1/S: *„Já to dělám tak, že když mám nějaký nápad, už tuším, kdy to začíná, kdy to končí a co se tam bude dít, tak já si nejdřív napíšu filmovou povídku. Teda v případě, že to není adaptace, není to kniha, kde jakoby ta kniha mi už slouží za nějakou... tam ten boďák už je na místě, protože máte nějakou kostru, psychologii těch postav, odkud kam kdo půjde. Ale když to nemám, když je to můj prvotní příběh, moje vyprávění, [...] tak nejdřív napíšu filmovou povídku, která má u mě rozsah zhruba třicet až čtyřicet stran, takže normostran třeba šedesát. Je poměrně rozsáhlá, jsou tam pro mě nějaké náznaky dialogů, charakterů, odkud kam se to vyvíjí, a ještě se může poměrně radikálně lišit od první verze scénáře, kterou potom píšu z toho. Ale většinou se snažím svoji filmovou povídku, což pro někoho může být ten treatment, i když si myslím, že ta povídka je plnohodnotnější, tak tu se snažím už nechávat někomu, komu věřím. Pro mě je to třeba pan Sedláček z televize. Dlouho se známe, jsme kamarádi, tak to je takový můj interní dramaturg, a v téhle fázi se to už snažím dát někomu přečíst, aby mi řekl, jestli to snažení nebylo úplně marné, jestli to není hloupost. A ve chvíli, kdy nějaký ten feedback, nebo můj pocit, je pozitivní, tak teprve potom z toho napíšu první verzi, a tu první verzi, s tou bych pak šel za producentem, nebo režisérem, aby on si to přečetl, jestli má pocit, že ho to pak bude dál nějak zajímat."*

K1/S3: *„Producenti vyžadují, aby scenárista psal veškeré materiály sloužící k developmentu látky, náměty, treatmenty, krátké a dlouhé synopse, scénosledy, anotace a explikace. Zadarmo, chápe se to jako samozřejmá součást smlouvy na scénář, ač je to spousta těžké, klopotné a nepříjemné a odborné práce.“*

Realizované / odložené scénáře (A1 a K1)

Projekty se z pohledu scenáristů odkládají či zastavují buď z tvůrčích důvodů – protože téma není dostatečně nosné nebo mají právě zajímavější námět –, nebo protože tvůrci nesehnali producenta. Některé zastavené projekty vnímají jako „spící“ či „u ledu“: není to definitivní odložení, ale spíše odložení „na lepší časy“, když nastanou příznivější podmínky.

Od producentů A1 a zvláště K1 se scenáristé liší postojem k poměru mezi vyvíjenými a vyrobenými projekty. Zastavování či „uspávání“ projektů nevnímají nutně jako mrhání či prohru. Producentsky řízený a financovaný vývoj většího počtu látek (než kolik může být reálně vyrobeno) by uvítali, protože by pak měli zaplaceno více scenáristické práce, což se týká zvláště autorů, kteří jsou zvyklí psát scénáře bez objednávky (tzv. *spec scripts*).

Z pohledu scenáristů tedy neplatí teze, že v českém filmu jde téměř každý vyvíjený projekt do výroby (jak se to jeví z pohledu producentů): vývoj většího počtu látek zde reálně probíhá, ale jsou to z velké části scenáristé, a nikoli producenti, kdo jej financuje. Nerealizované či nerealizovatelné scénáře vznikají, ale jako by nebyly součástí systému, vznikají v šedé zóně neplacené práce, což se netýká nutně jen začínajících, ale i renomovaných autorů, kteří například přecházejí k jinému producentovi nebo chtějí změnit styl svých filmů.

K1/S3: *„Já jsem vlastně napsal, třeba po konzultacích s [režisérem K1 a stálým spolupracovníkem…] první verzi, a na základě té nebo až druhé se oslovoval producent. A to jsem všechno psal bianko. Všechny ty scénáře jsem psal bianko, a to znamená, že taky můžu zahodit roční práci do koše. Že mi nikdo nezaručí, že bude mít skutečně zájem. […] A my jsme vždycky byli odsouzení k tomu, že dokud to není a dokud se producent nerozhodne… třeba na třetí, na čtvrtou verzi teprve uzavře smlouvu a všechno ostatní bylo bianko a mohlo to spadnout pod stůl, a taky že ve velké většině… často takhle ty filmy nevznikly a ty scénáře prostě zůstaly. Abychom si zvykli na to, že se vyplatí investovat do toho [vývoje], že ten film nebude natočený a že nějaká část těch prostředků je na to, že se napíše hodně scénářů a méně se jich z toho natočí.“*

K1/S3: *„Já už jsem zkušený, takže jestli tam jsou dvě, tři věci, které někde rozepsané spí… ale abych napsal pět verzí scénáře, a to pak zůstalo ležet, to se stávalo spíš ze začátku.“*

A2 – režiséři-scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj režisérů-scenáristů kategorie A2 je výrazně autorský a v jeho literární fázi na něj nepůsobí vlivy trhu, rozpočtová omezení ani představy producenta. Cílem vývoje z pohledu autora je rozvinout a ochránit vyhraněný a odvážný tvůrčí koncept. Producentská fáze vývoje je vnímána jako nutné zlo, je velmi účelová a rychlá: spočívá primárně v průzkumu realizace a pouze nejnutnějších úpravách, jež umožní realizaci s omezeným rozpočtem. Směřuje tedy k opačném pólu než vývoj projektů K1, které jsou vedeny producentskou intencí a pracují se žánrovými koncepty, požadavky obchodních partnerů a hypotézami o cílovém publiku.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Jedna z výrazných osobností kategorie A2 pro tuto skutečnost používá opozici „autorského“ a „producentského“ filmu, přičemž první kategorii vnímá jako ideál a znamená naprostou tvůrčí svobodu, druhá je organizována podle producentského plánu a projektu zaměřeného na určitý žánr či cílové publikum a je respondentem zcela odmítnuta. Ostatní sice tuto opozici doslova nepoužívají, ale svoje projekty takto vyhraněně chápou. Všichni zpovídaní režiséři v kategorii A2 jsou zároveň i scenáristy svých snímků.

Převahu autority tvůrce nad producentem ve fázi vývoje dokládá i to, že autoři si producenta vybírají, či dokonce sami roli producenta přijímají.

V obecné rovině se tvůrci A2 k producentům staví ostražitě, vnímají je jako potenciální ohrožení své tvůrčí vize, a to ještě ve větší míře než K1. Od kategorie A1 se tito autoři liší svým důrazem na osobní charakter tvorby, tedy na to, že vše ve filmu musí být podřízeno jejich vizi. Jakýkoliv kreativní vliv ze strany producenta či odjinud z vnějšího okruhu aktérů vývoje je vnímán jako nepatřičný zásah.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z režisérů dokonce proces vývoje pojímá jako natolik intimní záležitost, že má být srozumitelný jen jemu. Jiný režisér z vývoje, ale i realizace filmu vylučuje všechny, kteří přesně nezapadají do jeho vize.

Další z píšících režisérů A2 hodlá do budoucna jako scenárista ustoupit do pozadí a scénáře zadávat vhodným scenáristům, chce si ovšem zachovat kvaziproducentskou maximální kontrolu a vstoupit do pozice zadavatele, kdy bude de facto scenárista psát podle jeho představ. Autorem tedy zůstane režisér.

A2/R: *„Já jsem to vždycky měl tak, že jsem měl námět, nějakou synopsi, a pak jsem hned psal scénář. Což mi vždycky vyhovovalo a myslím, že první verze je vždycky nepoužitelná.“*

A2/R: *„To mě vždycky strašně odpuzovalo tenhle typ práce [o workshopech]. Mám jednoho dva lidi, se kterými to dělám, a potom producenta, který řekne svůj názor a zároveň by měl znát i moji tvorbu a vědět, jakým způsobem to asi bude.“*

A2/R3: *„Vývoj samozřejmě je kompletně ta autorská část, která je velmi dlouhá a není nutně finančně nákladná. Tam je to prostě riziko autora, který do toho vkládá, je-li to jeho projekt, tak to prostě nese on. Je-li osloven, tak samozřejmě by to měl nést producent, nějakým způsobem. Pak je vývoj, řekněme, takový už jakoby intenzivnější, a já bych řekl, že… to je kolem jednoho procenta, že to není nic… Dokážu si představit třeba… dvě procenta z celého rozpočtu, že maximálně představují ten vývoj. O: To myslíte honorář scenáristy, nebo…? R: Myslím tím honorář scenáristy, přičemž si nemyslím, a my to nutně taky tak neděláme, že by prostě na základě toho [hotového scénáře] byl zaplacený honorář celý. My jsme vždycky dohodnutí, že honorář za scénář je jen částečný, ten se prostě doplácí až ve chvíli, kdy se ta věc skutečně realizuje. O: To znamená první natáčecí den, nebo až je to dotočené? Nebo premiéra? R: To je různé. To je různé, jak je nějaký pohyb peněž, tak podle možností a podle toho, jestli člověk se potřebuje ještě najíst třeba, tak to… Tenhle nějaký lidský rozměr to nemá, ale jinými slovy, dokud není dofinancovaný film, tak se nefinancuje scénář v plné výši. Další věcí jsou samozřejmě pohovory s herci, předběžné obhlídky, hledání lokací… To jsou náklady v řádu maximálně deseti tisíců. Já si myslím, že vývoj filmu menšího typu, který my děláme, je řekněme v řádu dvou set tisíc. […] Já už nemám tyto iluze, dokud nejsou ty prachy na účtu, tak já nevěřím, že ten film vzniká.*

[...] Dvě stě tisíc je částka, kterou lze obětovat, i kdyby ta věc vůbec nevznikla. Ale investovat do toho [vývoje] filmu, v našich podmínkách, víc, je prostě holý nerozum, protože to, jestli to skutečně dostane ty peníze [od Fondu na výrobu], my na to nemáme žádné páky, čili my to nevíme. [...] Žádná návratnost se nezvyšuje [větší investicí do vývoje], čili nasázet do toho milion je podle mě holý nerozum."

A2/R: *[o spolupráci s renomovanou produkční firmou A1]: „V tom začátku je to jako ve škole, když přijdete na hodinu, řeknete, mám tady téma o hrníčkách..., ale ještě přesně nevíte co, a ten učitel s vámi probírá, o čem by to mělo být... to bylo úplně od začátku, vlastně."*

K1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Proces vývoje se v sektoru K1 štěpí do 2 hlavních fází: ve fázi literární přípravy, která končí první verzí literárního scénáře, pracuje scenárista obvykle sám nebo s režisérem a tato fáze může trvat i několik let (často zmiňované jsou tři roky).

Jakmile se tvůrce dohodne s producentem na spolupráci a odměnách (na základě první či několikáté verze literárního scénáře, jen v případě velmi renomovaných tvůrců K1 již na základě kratší přípravné formy), ujímá se řízení vývoje producent, jenž je zároveň pod tlakem dojednávaných nebo již uzavřených dohod s obchodními partnery (striktní termíny dané soukromými televizemi nebo distributorem). V této fázi se vývoj může zrychlit.

V závislosti na průběhu vyjednávání tvůrce s producentem a producenta s obchodními partnery může být vývoj velmi rozvleklý nebo diskontinuitní. Zdržení mohou být způsobena také potížemi se sestavováním týmu, například příchodem režiséra do týmu producent-scenárista.

Průběh vývoje vnímají režiséři jako extrémně důležitý pro celkový výsledek; přesto podle nich filmy často zůstávají nedovyvinuté, protože na ně působí přílišný časový tlak (způsobený tlakem finančním). Na rozdíl od producentů K1 (ti jsou v počtech vyvíjených projektů opatrní) pracují tvůrci neustále na několika (až pěti) projektech současně.

Pokud už se o realizaci scénáře rozhodne, tj. pokud jsou tvůrci do projektu emocionálně vtaženi a pokud se investuje do použitelného literárního scénáře, jen v mizivém procentu případů se pak projekt neuskuteční, i kdyby se měl scénář kompletně přepsat.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Průběh procesu vývoje se liší podle toho, zda jde o tvůrčí, nebo producentský projekt, o mladé, nebo zavedené tvůrce. Pokud jsou tvůrci začínající, vývoj trvá dlouho, ale entusiasmus často pohání práci dopředu; pokud jde o zavedený tým, vývoj je velmi rychlý a relativně plynulý (v porovnání s A1 a A2).

Pro nerežírující scenáristy K1 je mezi vývojem autorského a producentského projektu diametrální rozdíl, a to zejména pokud jde o vyplácení honoráře. V případě producentského záměru je honorář vyplacen předem a někdy i celý nezávisle na realizaci. I zde jsou ale scenáristé po čase se scénářem emocionálně svázaní a píší tedy více verzí, které nemusejí dostat zaplaceny. U autorského projektu je odměna nejistá a přichází pro scenáristu pozdě: první část honoráře je vyplacena při podpisu smlouvy – tu však producent uzavírá někdy až při třetí nebo čtvrté verzi literárního scénáře. Další splátky jsou zpravidla svázané se začátkem a koncem natáčení, nebo dokonce s premiérou, případně závisí na individuální domluvě s producentem podle toho, jak se mu daří shánět peníze. Splátky bývají tři nebo čtyři a jsou rozložené do cca dvou let (přičemž jsou neúročené).

Autorské projekty tedy píší scenáristé ve volném čase (*specs*, bianko). To je nutí pracovat simultánně na několika látkách, případně se věnovat dalším činnostem, jako je práce pro televizi nebo pedagogická činnost, pokud ovšem nezískají od Fondu grant na literární přípravu anebo nevyhrají cenu nadace RWE.

Vývoj spekulativních scénářů je proto dlouhý a přerušovaný, přičemž samotné napsání scénáře od námětu do první verze by trvalo asi půl roku, kdyby se mu scenárista mohl dostatečně věnovat. Dále vývoj závisí na sehnání producenta, potažmo grantu, což trvá několik let. Pokud je ale scenárista dostatečně flexibilní a schopný, dokáže si najít fungující systém a time management tak, aby měl relativně pravidelný příjem pouze z psaní scénářů: vyžaduje to však neustálou simultánní práci na více látkách rozdílného typu v různých stadiích rozpracovanosti.

U K1 je příliš dlouhý vývoj a mnoho úprav scénáře vnímáno jako škodlivé: delší čas poskytuje více prostoru k tomu, aby se ke scénáři vyjadřovalo čím dál více lidí a aby producent požadoval další verze.

Přípravné formáty

Tvorba scénáře jako významná součást vývoje obvykle zahrnuje jen jeden až dva přípravné formáty: scenáristé a režiséři K1 si pro sebe píší filmovou povídku, scénosled či bodový scénář (to hlavně v případě adaptace), další formáty

(synopse) tvoří nejčastěji zpětně kvůli žádostem o grant, což jim připadá jako zbytečný krok zpět.

Technický scénář, který již nepatří do vývoje scénáře v užším smyslu, ale do příprav k natáčení, se používá jen výjimečně, při vizuálně a technicky náročných scénách. Nejen že názvy formátů ani jejich používání nejsou standardizované, ale producenti podle scenáristů nejsou ochotni nebo schopni je správně číst a odhadnout jejich potenciál. U autorských projektů vyžadují hotový literární scénář nebo dokonce jeho úpravy, i když ještě se scenáristou neuzavřeli smlouvu.

Projekty se z hlediska tvůrců odkládají („uspávají"), pokud neseženou producenta nebo finance.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimkou je ambiciózní a vysokorozpočtový projekt producenta-scenáristy--režiséra, ukazující rovnováhu mezi autorskými a producentskými ambicemi, respektive příklad realizace původně velmi odvážného producentského záměru (s tendencí ke složitému vývoji) zkušeným a komerčně úspěšným režisérem (navyklým na hladký průběh vývoje). Tento případ ukazuje souhru producentského a autorského pojetí vývoje, zároveň se zde ale koncentrovalo extrémně vysoké riziko kolem jediné osoby.

K1/R3: *„Takže to jsou tři modely, které já jsem zažil. Mladí nadšenci staví tým, trvá to několik let a peníze potřebují na to, aby si udělali hezkou přípravu. […] Druhý proces je fungující tým, který šlape jako hodinky a financuje se to [po sobě následující projekty tohoto týmu] samo jedno druhým, což funguje, dokud na to chodí půl milionu lidí a víc. […] A třetí případ je, že někdo obloží komerčními nebo zdánlivě komerčními projekty nějaké projekty, které jsou méně atraktivní a jednu věc vypodloží druhou. Obecně, development má prostě celou řadu podob."*

K1/R: *„Scénář nejde napsat a hned ho jít točit. Vy ho musíte nechat odležet. […] A je vidět na těch současných filmech, jak vznikají [jakoby] v křeči. Buďto nebyl čas na vývoj, nebo tam bylo málo peněz… jako za každou cenu vznikají ty filmy."*

K1/R4: *„Chápete, pořád kolem toho filmu něco děláte, měníte scénář, financujete, pořád to vypadá, že ten scénář nikdy nebude pořádný, že ten film nikdy nezafinancujete. A tak přikládáte do kotle, vyvíjíte větší a větší*

tlak a najednou se někdy stane, že ten film zafinancujete. No a pak máte najednou dva měsíce, kdy je rozumné točit, musíte sehnat štáb, to už jsou ty praktické věci a už jste nastoupil do vlaku, který nejde zastavit.“

K1/R4: *„Všechny problémy, proč filmy nejsou úspěšné, jsou většinou zakleté ve scénáři. Anebo v podcenění příprav.“*

K1/S3: *„O: Píšete si třeba scénosled nebo nějaký treatment jenom sám pro sebe? R: No jistě. Ale to jsou poznámky, to je lednička, to jsou suroviny. To je prostě něco, co nikdy nikomu nebudu ukazovat. Tam jsou třeba... nějaké nápady, prostě výkřiky, odkazy. A pak si uděláte bodový scénář první sekvence, pak si ty scény přeházíte a pak to napíšete. A teď to čtete, čtete a pak začnete psát dál. [...] Pak najednou zjistíte, že to je moc, tak to znova uspořádáváte. To je, jako když malíř dělá skici. To není nic. To je moje kuchyně. A většinou takové ty věci, co chcete vy v těch fondech, tak ty často člověk píše zpětně, když už má napsaný scénář. Z drtivé většiny. To je všechno už z textů zpátky. Když to mám jasné. Já vám dám tu omáčku, kterou chcete slyšet. Ten mi řekne: ‚Hele, je to omáčka pro intelektuály.‘ Tak napíšu intelektuální synopsi. Tady chtějí jenom story, americký způsob. Tak napíšu jenom story. Třeba, co se stane, když on potká ji, nemají kde bydlet [...] To je něco jiného, než kdybych musel pro tu instituci zpracovat námět na začátku, tak je to zdravé v tom, že si to utřídím já sám. Přitom, když se člověk učí přepisovat, psát, napíšete věc, která obstojí na těch dvou, třech stránkách tak, abych se nemusel stydět, že vám to dávám, a vy to budete číst a budete to posuzovat.“*

K1/S: *„Stalo se mi mnohokrát, že mi řekli: ‚Hele, napiš první verzi a ono se uvidí.‘ Protože oni [producenti] taky neumí [poznat kvalitu a rozhodnout se na základě přípravných formátů]... ač oni můžou říct: ‚Přines dobrý treatment, dobrý boďák, já už to budu vědět.‘ Vlastně si myslím, že oni závazně řeknou ano nebo ne až ve chvíli, kdy mají ten scénář, nebo první verzi aspoň. Takže samozřejmě ve výsledku, když on [producent] dostane první verzi a řekne: ‚Jo, mně se to líbí, tak podáme žádost. Tak tady máme treatment, desetistránková synopse...‘“*

K1/S3: *„Nesetkal jsem se s kvalifikovaným posouzením [ze strany producenta] pouze synopse nebo námětu, na základě které bych dostal smlouvu na scénář. To se dělo vždy až na základě první verze [scénáře], se všemi dialogy a scénami...“*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Proces vývoje je v první, literární fázi oproti K1 obecně kratší. Převládají autorské projekty nad producentskými a tvůrce vyjednává s producentem na základě hotového literárního scénáře. Ještě kratší a účelovější je i následný producentem řízený vývoj, směřující k rychlé realizaci.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Vývoj může být, zvláště v případě začínajících autorů, výrazně diskontinuitní kvůli častým (obvyklým) problémům se sestavováním týmu a se scénářem. Právě prvotní propracovanost scénáře má na proces vývoje asi nejdůležitější vliv, protože pokud je scénář z pohledu producenta kvalitní, nemusí docházet k neshodám mezi producentem a scenáristou.

Délka vývoje záleží na rychlosti producenta; obvyklá doba od nápadu k realizaci („když to jde dobře“) je rok až dva roky, u začínajících tvůrců ale často trvá mnohem déle. Případný časový tlak ze strany producenta způsobuje nedovyvinutí filmu – k němuž v kategorii K2 dochází často.

Druhým typem vývoje K2 jsou projekty zavedených autorů dlouhodobě spolupracujících se soukromou televizí (ta vyžaduje striktní plnění dodacích termínů), u nichž je proces velmi plynulý a připomíná sériovou výrobu (vývoj trvá tři měsíce až tři čtvrtě roku). Tito tvůrci mají připraveno několik (asi pět) látek v různých formátech scénáře a pouze čekají na objednávku – to se týká režisérů-scenáristů.

Podobně režiséři-producenti vyvíjejí několik (také zhruba pět, šest) látek současně. Režiséři-producenti ale k vývoji přistupují zcela jinak než režiséři-autoři: zatímco autoři „myslí srdcem“ a jejich hlavním cílem je naplnění tvůrčího záměru, producenti intenzivněji hledají, kde ušetřit. V obou případech prolínání rolí způsobuje, že vývoj tvoří oficiálně nulový podíl rozpočtu, protože honorář za scénář je zahrnut buď do honoráře za režii, nebo do honoráře producenta.

K zastavení vývoje dochází stejně jako u K1 velmi zřídka – pokud ano, tak kvůli obtížnému financování nebo jiným vnějším okolnostem, a nikoli z důvodů tvůrčích.

K2/R4: *„Tak já si scénář napíšu, řekněme, za měsíc, pět týdnů. Ale i měsíc, pět týdnů točím film. Stejně rychle. […] Scénář píšete měsíc nebo pět týdnů, přípravy můžou trvat třeba dvě měsíce – to se šijí kostýmy, paruky, vyrábějí se rekvizity a tak dále… na obhlídky, dekorace… staví se. Vlastní natáčení je pět týdnů a potom dokončovací práce trvají třeba čtyři, pět měsíců. […] Protože když se opravdu rozhodnu, že tady tohle budu dělat, tak scénář musíte mít připravený do posledního detailu. Není to bible, ale je to velice důležité. Čím to máte lépe připravené doma u stolu, tak tím je to… Takže je to o tom, že vám to jde na place mnohem rychleji.“*

K2/R4: *„Mám připravených několik v šuplíku. Mám tam asi další tři, čtyři pohádky a jeden historický film v podobě dlouhého filmu a v podobě televizního seriálu. Podle toho, jak se vyvine doba a jaká televize si co objedná.“*

K2/R3: *„A producentské hledisko u vývoje scénáře je to nejhorší, co může být. Nepřemýšlíte srdcem, ale přemýšlíte mozkem, respektive očima, kde se vám točí ty dolary jako Strýčkovi Skrblíkovi, jak tam běhají ty sumy. Takže já nesmím číst scénáře jako producent.“*

K2/R2: *„Vidím to tak, že ten trend je prostě producentský. Tím pádem se na scénáře spěchá.“*

4 Business model produkční společnosti

- Jak ekonomické fungování produkčních firem ovlivňuje praxi vývoje a jeho kvalitu?
- Jak producenti zvládají riziko spojené s vývojem nového projektu a jak reagují na nepříznivé trendy na domácím trhu?
- Jak praxi vývoje ovlivňuje volba rozpočtu a financiérů?
- Jak kombinují veřejnou podporu a soukromé prostředky?
- Jak přemýšlejí o místě vyvíjeného projektu na trhu?

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A1 živí své firmy – stejně jako producenti A2 – z velké části z produkčního *fee* (daného určitým procentem výrobního rozpočtu), a proto je jejich business model zaměřen primárně na výrobu, a nikoli na prodej. Vývoj se tak logicky stává nejrizikovější investicí producenta: v případě zastavení projektu se jedná o čistou ztrátu; protahování vývoje oddaluje dobu (začátek natáčení), kdy producent může čerpat své *fee*. Na rozdíl od producentů A2 ale producenti A1 přeci jen počítají s tržbami jako s nezanedbatelným zdrojem příjmů, a proto do vývoje vnášejí – byť ve velmi omezené míře – marketingové hledisko: kladou si otázky o cílové skupině a místě filmu na trhu. Jejich typickým marketingovým záměrem je směřovat vývoj tak, aby artový projekt přitáhl do kina i část mainstreamových diváků K1, kteří nepatří ke specializovanému artovému publiku (viz produktová typologie).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Na rozdíl od K1 nespoléhají producenti A1 na knižní bestsellery a na českém knižním trhu hledají vhodné předlohy jen s obtížemi (byť celkový počet adaptací je v tomto sektoru nejvyšší); nemají vypracovaný systém pravidelného kontaktu s vydavateli a autory a o adaptace zahraniční literatury se pokoušejí jen zcela výjimečně. Počet adaptovaných námětů je proto u domácích projektů A1 menší než u jejich protějšků v západní Evropě.

Producenti pracující primárně na celovečerní hrané tvorbě musí řešit složitou logistiku *cash flow* v závislosti na časových posunech ve vyplácení různých forem veřejné podpory. Někteří (ti, kdo vyrábějí jen filmy, a nikoli reklamy) se proto neobejdou bez bankovních půjček. Tato problematika je zvláště palčivá v případě, kdy firma musí investovat vlastní prostředky do rizikového vývoje nového projektu.

V kritickém případě nedofinancovaného projektu někteří sáhnou k odkladu svého produkčního *fee* a také honoráře producenta.

Některé produkční firmy v sektoru A1 proto mají tendenci začleňovat celovečerní hraný film do poměrně různorodého portfolia činností: dokáží jej efektivně kombinovat nejen s dokumenty jako v případě A2, ale také s vývojem a výrobou televizních seriálů, s minoritními koprodukcemi a produkčním servisem na zakázku zahraničních partnerů, s reklamami a animovanými projekty, někdy i s produkcí eventů. Zvláště spolehlivější a rychlejší příjmy z výroby reklam u těchto firem

kompenzují rizika spojené s vývojem hraných filmů a umožňují jim pracovat pod menším časovým tlakem. Takovýto producent je méně zranitelný nečekanými výpadky v *cash flow* a méně závislý na bankovních úvěrech. Reklamy ale na druhé straně vytěžují producentovy kapacity a komplikují plné soustředění na dlouhý proces vývoje, a proto se někteří producenti záměrně reklamní produkce vzdávají.

3 [*charakteristické výjimky*]

Přímý vliv na business model v samotném vývoji hraných filmů by mohly mít seriálové projekty, s nimiž producenti fakticky obchodují již ve fázi developmentu, kdy je nabízejí ke koprodukování televizním stanicím, jež jim v případě schválení vyplácejí relativně vysoké produkční *fee* na výrobní režii. Pravidelnější a plynulejší vývoj seriálů také firmám umožňuje budovat trvalejší síť spolupracovníků a nabídnout jim stabilnější finanční zajištění.

V případě producentů, kteří vyrábějí na domácí poměry relativně hodně celovečerních hraných filmů v relativně kontinuálním sledu (minimálně jeden ročně), připadají v úvahu tzv. *multidealy* s distributorem, spojující do jednoho „balíku“ přibližně 4 tituly. Distributor pak má možnost výrazněji zasáhnout do projektů již ve vývoji. Na rozdíl od producentů K1, kde jsou *multidealy* obvyklejší, ale u A1 více hrozí kolize například se smlouvami o koprodukci, jež se logicky vztahují k jednotlivým titulům, a nemohou tudíž v otázce splácení koprodukčních podílů zohlednit finanční toky (zdržení) mezi provázanými filmy v rámci těchto balíků.

A1/P6: *„Ve chvíli, kdy se živíte jenom původní tvorbou, tak toho prostě musíte dělat hodně. Já to teď prožívám strašně. Není možné se zastavit, jinak za dva měsíce nebudete mít na nájem a jste v prdeli. [...] Proto ty podpory vývojů jsou zásadní, protože tohle to nás samozřejmě strašně vyčerpává... Anebo nás to odvede k něčemu jinému.“*

A1/P: *„Ve chvíli, kdy film není zafinancovaný včetně fee, tak je to pro toho producenta obrovské riziko. Protože fakt ty příjmy v České republice jsou nepředvídatelné, což se ukázalo u mnoha projektů, a riskovat, že ani to fee se nevrátí zpátky a ten producent pak bude na nule nebo nedej bože, že to ještě bude muset dofinancovat a přijde o své prostředky a ještě nedostane fee, tak to je samozřejmě velké riziko. Takže si myslím, že vývoj je velice zásadní a že během vývoje je zapotřebí sehnat prostředky a film zafinancovat a nepouštět se do výroby bez jistoty. Samozřejmě když se potom během natáčení něco stane, to už je riziko, které na sebe*

producent přijmout musí. Ale mít minimálně jistotu, že nějaké fee dostane zpátky, aby firma mohla fungovat. A nespoléhat na to, že to vydělá, protože na to spoléhat nejde.“

A1/P2: *„Aby to celé dávalo ekonomicky smysl, tak ta produkce na tom musí mít nějaký ekonomický zájem – musí mít nějakou ekonomickou motivaci. Ta ekonomická motivace, vzhledem k tomu, jaký tady je trh a jaké jsou možnosti, že se z toho nějaké peníze vrátí – z té distribuce –, je tak nízká, že na tom nepostavíte business plán. Většina produkcí má business plán postavený na tom, že ty filmy realizuje. To znamená, že si je sama vyvíjí a pak je vyrábí, na té výrobě má produkční fee, který jí umožňuje tu produkci zaplatit – režijní náklady společnosti, platy a tak dále. To je vlastně business model tady většiny produkcí. […] [Produkční firma A1] je živá z toho, že ročně vyrobíme jeden až dva celovečerní filmy, a díky tomu si vyděláme na to, abychom mohli zaplatit kancelář, sekretářku. Takže chce to mít… jako z čistě ekonomického pohledu dělat vývoj, na kterém prodělám peníze, je proti tomu business modelu.“*

A1/P5: *„Jsme malá země a ten balík [námětů], ze kterého se to všechno odlupuje, je opravdu malý. Tady není víc projektů [námětů], než [které] projdou Fondem. Tady […] jsou samozřejmě grafomani, lidé, co vyhrávají RWE cenu opakovaně, posílají stohy scénářů, a to potom když jdete zpětně, tak je to opravdu jenom pár lidí. A zároveň to je tak, že česká literatura, což je další možnost, další zdroj těch projektů […] co se týče toho literárního světa, tak to také není takové. Samozřejmě si myslím, že je tady rezerva ve spolupráci mezi autory literárních děl a filmem, ale to je dané i specifikem toho, jakým způsobem se tady píše, co je to za charakter literatury. V podstatě se to s filmem nepotkává, a když něco trošičku k tomu je, tak se to stane [zrealizuje]. Takže nemáte pocit, že někde by byl štos knih, které čekají na zfilmování. Není to.“*

A1/P7: *„Loni na jaře jsem se rozhodl a vzal jsem svoje peníze a investoval je do developmentu. Do nákupu materiálů, televizních formátů nebo cestování po marketech. A začal jsem scenáristům platit, aby ta práce nebyla taková, že někomu zavoláte a řeknete, hele, potřeboval bych tohle, a on zavolá za půl roku, hele, tak asi to možná bude. Ale že opravdu tady měsíc, dva, tři, kolik času je třeba, jsou peníze a prosím piš. Tak jsem to risknul a myslím, že mám štěstí, anebo to nějak funguje, že z těch věcí, které jsme tehdy rozjeli, tak se z nich osmdesát procent dělá. […] Financuji to [vývoj] ze svých peněz de facto. To, že film je na nule, některé filmy trošku vydělají… Tak já dělám seriály, které vydělávají. A já si peníze nenechávám a investuji je dál. […] U developmentu u televizí, když*

se dohodnu s televizí, tak mám na development. Česká televize přispívá na seriál se [scenáristou A1/A2], v tuhle chvíli děláme seriál, který točíme – prvních šestnáct dílů, tak jednáme, že nám od ledna projde společný development dalších šestnácti dílů… aby tam byly peníze a scenáristi dostali zaplaceno. Já vlastně ideálně prodávám projekty ve fázi developmentu. […] A když děláte televizní seriál, tak jsou regulérní fee na výrobní režie a tak.“

A1/P6: *„To je velmi složitá věc, kdy se vždycky pohybujete na hraně zákona ve smyslu koprodukčních smluv. Protože vy distributorovi dáte balík filmů, vezmete si balík peněz, a ty filmy jsou na sebe navázané. Ale samozřejmě s veřejnoprávní televizí máte smlouvu jenom na jeden z nich, a je nezajímá, že vám distributor nedává peníze, protože si ještě uplácí ty dva. To znamená, že vy v rámci toho musíte mít ještě smlouvu s bankou nebo s někým, kdo vám jako v případě úspěchu toho filmu, za který se modlíte, pomůže splácet koprodukční podíly, když vy ještě pořád splácíte distributorovi minimální garanci dalších dvou. Takže tam vzniká velmi složitý logistický rébus. Nám se podařilo získat evropskou podporu MEDIA i2i, která bance garantuje 60 procent poplatků z úvěru, což se při sjednávání ukázalo být vitálním nástrojem, neb banky v Česku film vnímají jako extrémně rizikovou oblast podnikání. A výhoda toho je schopnost řešit cash flow. Protože všechny veřejné podpory, odkudkoli je máte, jdou ve velmi složitých splátkách a často pozdě. Velmi rozvleklých. A nad tím vším jsou pobídky, které dostanete až poté, co všechno zaplatíte a zauditujete. Což ještě není takový problém u dvacetimilionového filmu. Ale ve chvíli, když teď budeme dělat film s rozpočtem sto milionů korun, tak to už je problém.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Business model rychlé a početné výroby „na koleni“, závislý na production *fee* produkční společnosti, fakticky vylučuje dlouhý a nákladný development. Producent nemůže dlouho pracovat na vývoji jednoho projektu, protože musí rychle dostat do výroby co největší skupinu filmů za rok, aby zaplatil náklady na provoz firmy.

Tržby v kinech nejsou relevantní položka business modelu, zaplatí maximálně náklady na uvedení. Počítá se s velmi nízkou návštěvností (1500–5000 diváků), která nedává předpoklady pro byť minimální propagační kampaň.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Dokumenty jsou pro malé producenty se smíšeným portfoliem finančně předvídatelnější než hrané filmy, které vyžadují vyšší investice a příliš velké soustředění; proto řada producentů A2 kombinuje výrobu hraných filmů s dokumentární produkcí.

Producenti A2 si také často vybírají celovečerní hrané debuty, které jim umožňují argumentovat (vůči možným financiérům, tedy SFK a ČT) tvůrčím potenciálem nového talentu, a zároveň jim dávají prostor k vyšší míře kontroly projektu a k odkladu honorářů. U debutanta se totiž tiše předpokládá, že bude, především ve fázi vývoje, ochoten podřídit se producentské autoritě a pracovat zadarmo, bude-li třeba.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimečné postavení má jeden producent A2, který pracuje bez firemního zázemí, zcela samostatně, flexibilně přechází mezi filmem a jinými příbuznými obory (divadlo, televize), a proto není na výrobě existenčně závislý – může si tudíž dovolit výrobní činnost přerušit a na čas zastavit, nenachází-li pro své projekty příznivé podmínky.

Producenti A2 někdy angažují neplacené studenty a stážisty, a to i na poměrně zodpovědné pozice, což přináší výraznou úsporu nákladů.

A2/P2: *„Dostanete-li Fond, pravděpodobně se k tomu připojí televize. Když se připojí televize, patrně i distributor, a dostávám se někam na 70 % rozpočtu. Alespoň u mě při těch sazbách.“*

A2/P: *„My to děláme tak trošku na koleni ty filmy, abychom se vešli do těch nízkých rozpočtů, takže pak je problém samozřejmě se zafinancováním výroby. Že já nemůžu mít deset dobrých scénářů, nebo můžu, ale pak je to zase tak, že se s těmi režiséry rozloučím a někomu to předám. To nejde zvládnout, že jo. Víc než dva, tři filmy za rok, to se prostě zvládnout nedá… na malých produkcích, jako jsme my, že jsme dva, tři lidi.“*

A2/P4: *„Možnost udržet se v tomhle oboru, nebo uživit se v tomhle oboru je jediná, bohužel, nebo jedna, kterou znám já nebo kolegové: jet těch projektů prostě milion. Já se dostávám do situace… nerad bych, hrozně to chci změnit, ale nenacházím na to recept, já si vždycky říkám, hranice*

je, že já si nejsem úplně schopný vzpomenout na názvy všech projektů, které jsem nějakým způsobem otevřel a dělám na nich.“

A2/P4: *„To cash flow se nějak přelévá z jednoho do druhého, a pak [...] mě vždycky nejvíc přidusily ty hrané filmy [...], intenzita té práce na nich byla tak velká, že já jsem se nestačil věnovat ničemu jinému“.*

A2/P2: *„Na rozdíl od všech mých kolegů a studentů, kteří se tomu věnují profesionálně, když nemám dobrý scénář, tak ho prostě netočím, a to proto, že nemám kanceláře na Národní, obrazně řečeno, neplatím účetní a produkční. Když nemám scénář, tak se na to vykašlu. [...] Umím si i představit, že nebudu pět let točit žádný film, a taky se mi to stalo.“*

A2/P2: *„Devadesát procent filmů, které dělám, jsou debuty, první filmy. Baví mě to, zajímá mě to. Dělám rád filmy, které nejsou spokojené se společností, které mají v sobě nastřádanou energii na to, společnost měnit. [...] Většinu mých filmů produkovali studenti FAMU z mé dílny, možná vlastně všechny v posledních deseti letech“*

A2/R2: *[režisér A2 o producentech]: „Víte, jak vypadá české produkování? [...] Oni žijí z výroby a vytláčejí klín klínem. Oni žijí z feečka, nežijí z toho, že film vydělá, což hollywoodský producent žije. Ale oni žijí z feečka, tihle kluci. To znamená, že oni potřebují nafukovat ty rozpočty za jedno. Oni potřebují nafukovat, aby dostali, protože ví, že nikde nedostanou ani padesát procent toho, co to stojí. Tady všichni nafukují. To je jedno velké pokrytectví a nedá se s tím nic dělat, není cesta ven. Všichni nafukují a ono se s tím nějak počítá. A čím větší rozpočet, tím větší mají [...] feečka, z toho oni jedou. Začarovaný kruh.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K1 na rozdíl od A1 a A2 své projekty vyvíjejí primárně s ohledem na jejich co nejširší diváckou atraktivitu a na atraktivitu pro klíčové financiéry. Jejich byznys model tedy není založený na samotné výrobě a na čerpání *production fee* (jako u A2 a částečně A1). Ekonomicky jsou závislí na ziscích z kin a soukromých televizí, resp. na obchodní spolupráci se soukromými televizemi a distributory. Producenti do vývoje investují převážně vlastní zdroje, a proto se jej snaží ukončit rychle a úsporně, ale na rozdíl od K2 nikoli nutně na úkor standardních postupů a kvality.

Mohou platit na české poměry relativně vysoké honoráře scenáristovi, to ovšem jen tehdy, jde-li o renomovaného tvůrce, jehož jméno se stalo obchodní „značkou“.

Klíčovým cílem vývoje je připravit projekt, který přesvědčí potenciální financiéry, že riziko ztrát pro ně není příliš vysoké a že se jim vyplatí předkoupit práva na chystaný film. Producenti financiérům předkládají k posouzení „balíček“ obsahující námět (nebo scénář) doplněný jmény hlavních tvůrců a herců. Financiéři tento balíček posuzují na základě vlastních hodnotících kritérií kvality (žánru, příběhu a s ním spojených jmen) a odhadu potenciální sledovanosti/návštěvnosti budoucího filmu.

Producenti proto mají tendenci opakovat osvědčené koncepty, obvykle vázané na zavedenou značku režiséra-scenáristy nebo autora předlohy.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Významnou část produkce K1 tvoří adaptace úspěšných literárních nebo divadelních předloh. Podmínky smluv s vlastníky práv (cena, lhůty) pak výrazně ovlivňují průběh a náklady vývoje.

Producenti K1 deklarují, že marketingové analýzy a předem stanovené cílové skupiny ve vývoji nepoužívají, že důležitější je jejich důvěra v tvůrce a osobní cit pro látku. Komerční projekty s cílovou návštěvností kolem 500 tis. diváků musí oslovit publikum napříč sociálními skupinami. S předem definovanou cílovou skupinou přesto implicitně počítají, zvláště v případě adaptací úspěšných předloh. Přesně definované skupiny diváků používají také při testovacích projekcích v rámci postprodukce.

Silnější hráči si budují dlouhodobé vazby na distributory a soukromé televizní stanice. Důležitým faktorem těchto vazeb je důvěra financiérů ve schopnost producenta rozpoznat látky, které budou na trhu úspěšné. Podíly distributorů a soukromých televizí na rozpočtech jsou přibližně vyrovnané (u nejrenomovanějších producentů 6–8 mil. Kč), ale role televizí s celkovým poklesem návštěvnosti v kinech a prodejem DVD nosičů postupně sílí – a tím i jejich (byť nepřímý) vliv na výběr a vývoj látek.

Ve výrobních rozpočtech producenti své vlastní zdroje doplňují vklady soukromých televizí, garancemi distributora, pobídkami SFK, ale tyto prostředky nesměřují do vývoje. Zkušení producenti K1 získávají podporu na vývoj od programu MEDIA (vč. *slate funding*), který je na evropský mainstream (artový i komerční; okrajovější art MEDIA nepodporuje) explicitně zaměřený.

Ve svém portfoliu někdy kombinují komerčnější projekty s mainstreamově-artovými (A1), ale jen tehdy, mají-li k dispozici spolehlivou autorskou značku nebo atraktivní předlohu. V takovém případě namísto standardního komerčního financování zajišťují rozpočet s pomocí televize veřejné služby a SFK.

Aktéři si uvědomují, že vzhledem k danostem praxe vývoje K1 mohou perspektivně prodloužit dobu vývoje a posílit jeho důslednost pouze speciální granty na vývoj (SFK, MEDIA).

3 [*charakteristické výjimky*]

Mezinárodní koprodukce jsou výjimkou a obvykle se omezují na Slovensko, vč. tamní televize veřejné služby RTVS.

Nejsilnější producent K1 opakovaně používá tzv. *multidealy* s distributorem.

V polovině nultých let se vyskytlo několik případů, kdy soukromá televize zafinancovala celý film a producent přešel do role výkonného producenta jako realizátor zakázky, nicméně tento model se v současnosti jeví jako málo pravděpodobný.

Producenti K1 si uvědomují hrozbu klesající návštěvnosti v českých kinech, která nejbolestněji zasahuje právě jejich komerční sektor, jenž je stále z velké části závislý na příjmech z kin. Zvažují, jestli jim sofistikovanější příprava projektů potenciálně zpřístupní další finanční zdroje v podobě grantů na vývoj a ambicióznějších mezinárodních koprodukcí. Dva z nejúspěšnějších producentů K1 plánují vyvíjet, respektive již vyvíjejí anglicky mluvené filmy, v jednom případě přímo navazující na producentovy osvědčené české projekty.

K1/P: *„Snažil jsem se točit filmy takové, že na ně diváci chodili, a do dost těch filmů jsem mohl investovat náš vlastní kapitál, někdy to bylo třeba víc než deset miliónů.“*

K1/P2: *„Já nehraji na těch šest procent toho fee. Já si žádné fee nikdy v těch filmech neúčtuji. Já účtuji, když je film dobrý v kinech, tak nějaké peníze vydělá, a když není dobrý, tak po zásluze dostanu přes držku a nevydělám nic a naopak prodělám.“*

K1/P5: *„Je strašně důležité renomé producentů, aby to dělali jenom kvalitní lidi, aby měli investoři důvěru do toho peníze dávat.“*

K1/P2: *„Jediný způsob, jak se dá natočit film… bez toho, že byste léta čekal na nějaké granty a dával dohromady korunu ke koruně a dělal to podfinancované […], je ten, že se dá dohromady dostatečně atraktivní látka. Že investoři, přirození investoři do filmu, ji budou považovat za bezpečnou, že o ty peníze nepřijdou. To znamená video distributor, kino distributor, jedna televize, druhá televize. A ve chvíli, kdy máte dost atraktivní látku, aby ti lidé podstatným způsobem výrobu toho filmu zafinancovali nebo pomohli ji financovat, tak můžete jít do výroby.“*

K1/P3: *„My se samozřejmě snažíme naše riziko snížit na minimum […] Když film stojí řekněme dvacet milionů, vy prodáte svou myšlenku distributorovi za šest milionů. […] Oni můžou dát i osm, ta televize. Je tam další otázka: dobře, vyměnili jsme kino za televizní práva. Ale nakolik je to spravedlivé, protože televizní práva se dají vytěžovat dlouhodoběji. A pak jsou tady nějací partneři […]. Tito partneři nejsou z branže, dávají vám peníze, protože se chtějí spojit s vaším produktem. Pak jsou tu pobídky […].“*

K1/PT: *„Já se bojím investovat moje peníze, nebo peníze naší firmy do [vývoje] riskantních projektů. Je to srabácké, ale nemůžu si dovolit hospodařit s penězi tak, že bych je vyhazoval z okna. Spíše se snažím hledat látky, které mají potenciál prodejnosti buď distributorům, do kin, nebo televizím. […] Dávám jim číst scénář a chci po nich připomínky ještě před tím, než podepíšeme distribuční smlouvu. […] To [zacílení na diváckou skupinu] já dělám už rovnou přímo v developmentu. Říkám, že děláme film pro toho a pro toho. Vždycky všem lidem říkám, děláme film pro pana a paní Novákovy z Jihlavy, je jim čtyřicet pět let a bydlí v paneláku. To jsou oni, kteří si vás zapnou ovladačem. To jsou lidé, kteří si koupí lístek do kina.“*

K1/P3: *„Vieweghova obrovská výhoda je, že to je brand, který mají rady ženy. A ženy jsou ty, kdo chodí do kina a rozhodují o tom, že se jde do kina. […] Je to do značné míry ženský autor, a proto je tak úspěšný do značné míry.“*

K1/P3: *„Chcete nějakou knížku. A ta knížka je tak žádaná, že vám spisovatel řekne: ‚Dobře, ale dej mi tuto sumu, já chci osm set tisíc [korun].‘ Může se vám stát, že najdete knížku, která není takovým hitem, a řeknete mu: ‚Dám ti sto padesát tisíc a když se to bude točit, tak ti přidám ještě pět set tisíc nebo milión.‘ A on řekne: ‚Dobře, ale na tři roky.‘ Tak proto jsou tady ty rozdíly… Můžou být velké. Záleží na tom, jestli budete dělat českou knihu, která je samozřejmě lacinější než anglická. […] Ale potom máte scénář, ten nefunguje, ale vy věříte v tu knížku, takže začnete*

hledat další scénář. Mezitím už uplynul ten čas, tak se rozhodnete koupit to celé, a najednou to stojí osmdesát tisíc eur, ale zase to máte navždy, než oni přijdou zase s někým dalším, kdo to chce a kdo to musí za určitých podmínek vykoupit. Takže na tom člověk nemusí nutně ztratit, ale ztratit může.“

K1/P2: *„Abyste tady dosáhl návštěvnosti napříč věkovým a sociální spektrem, to znamená víc než pět set tisíc lidí, tak žádné marketingové hledisko neexistuje, protože neexistuje tak všestranný produkt, aby se dal vypočítat. Vy si můžete udělat nějaký marketing a správně byste si měl dělat cílovou skupinu, ale tak nikdy nedosáhnete víc než sto padesát, dvě stě tisíc diváků. Aby vám přišlo milión lidí do kina nebo osm set tisíc, tak to není jedna cílová skupina. To je tak široké spektrum, že se to vymyká, to se kříží a jde to napříč. Takže tam musí být něco daleko obecnějšího, než co se dá podchytit prostou definicí cílové skupiny. Jsou tam nějaké společné faktory a společné prvky, ale ty nesouvisejí s klasickou marketingovou analýzou cílové skupiny.“*

K1/P3: *„My jsme měli [...] svého času s [distribuční firmou] dva multidealy. [...] Byly napsané dejme tomu na nejmenovaný projekt podle [českého bestselleru], to byl [film K1], takže při podpisu se pouze vědělo, že to musí být [úspěšný autor bestsellerů], no tak jsme získali peníze.“*

K1/PT: *„Trvám na tom, nebo snažím se s každým product placementem jít za každým klientem se scenáristou, aby scenárista pochopil motivaci klienta, proč tam chce být, a scenárista vysvětlil klientovi, o čem ten film je, jaké konsekvence může jeho product placement mít. [...] Ti správní klienti jsou chytří klienti. Nechtějí, aby z každého záběru padal pivovar, bonbony nebo žvýkačky. Chtějí, aby to bylo integrální součástí, aby si toho všichni všimli, ale nepobuřovalo to. Aby si řekli: ‚Aha, tak oni pijí tohle pivo, to já si dám taky.‘ Takže s [firmou XY] jsme i hledali postavu, která by takovéto auto mohla mít. Řešili jsme, jak by to auto používala, proč by ho měla, jak by do něj nasedala, jak se připoutala, co pouští v autě a tak. [...] Přeci jenom, když to nebudu mít ve scénáři a budu mít product placement, tak se mohu zpronevěřit ostatním kontaktům, koproducentům, distributorovi. Mohou mi říct, že ve scénáři nebylo, že tam bude takto figurovat [značka XY], že to z toho leze a čpí to, že jsem tím product placementem zkazil film.“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Business model producentů K2 se od K1 liší větší závislostí na obchodních partnerech: nejen na soukromých televizích, ale i na partnerech z oblasti mimo filmový a televizní průmysl, jejichž podíl může v extrémních případech dosahovat až 50 % rozpočtu. Vývoj se proto redukuje na nezbytné minimum: co nejrychlejší přípravu scénáře k natáčení, obvykle jen s minimálními zásahy ze strany producenta nebo dramaturga (ten obvykle zcela absentuje).

Klíčovým partnerem producentů K2, kteří pracují s osvědčeným a úspěšným tvůrcem, jsou soukromé televize. Ty si mohou buďto předplatit vysílací práva již v pokročilé fázi vývoje (pak mají výraznější vliv na vývoj), nebo práva odkupují až po dokončení filmu.Zadavatelé *product placementu* se ke scénáři (nebo jen jednotlivým scénám) vyjadřují z hlediska možného reklamního využití, přičemž mohou požadovat i poměrně zásadní změny, a to jak ve fázi scénáře, tak i během samotného natáčení. Producenti K2 čelí klesajícím cenám *product placementu*, mj. pod vlivem seriálové konkurence.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Do vývoje (na rozdíl od výroby) producenti K2 investují minimální vlastní zdroje. Výjimkou jsou relativně vysoké honoráře renomovanému scenáristovi-režisérovi, který funguje jako značka a projekt prodává.

V případě začínajícího tvůrce může být honorář nižší nebo zcela rozpuštěný v jeho koproducentském vkladu do projektu.

Začínající tvůrci K2 (zvláště ti, kteří na sebe berou i producentské funkce) někdy pracují s extrémně nízkými rozpočty (do 10 mil. Kč) a finanční zdroje na vývoj a výrobu získávají, podobně jako jejich protějšky v sektoru A2, i ze sféry zcela mimo obchodní vztahy: od rodiny, přátel apod.

3 [*charakteristické výjimky*]

Režisér-producent K2, zaměřený na produkci vlastních autorských projektů, si své filmy i sám distribuuje.

K2/P: *„Ve fázi vývoje je to o shánění partnerů, koproducentů a podobně. Dali jsme se dohromady, dva kluci, kteří si řekli, že to finančně pokryjí. Já jsem měl firmu, která nějakým způsobem funguje v oblasti audiovize [...]. [Outsiderský autorský tvůrce K2] si tam někde schrastil nějaké peníze po svých známých, příbuzných [...] platil herce, [...] já celý zbytek výroby [...] scénář, na kterém on pracoval, to bylo v rámci jeho koprodukčního podílu, takže tam nebyly žádné peníze za scénář...“*

K2/P: *„Když jednáme o nějakém větším partnerství, třeba s nějakým generálním partnerem, tak si to přečtou a jejich názor mě zajímá. I když vím, že to čtou zase z jiných hledisek... na to koukají, protože je tam třeba zajímá možnost product placementu.“*

K2/P2: *„Product placementoví partneři – oni scénář většinou ani vůbec nechtějí. Ani my nemáme nějak potřebu jim ho posílat. Oni si třeba vyžádají scény, kde si schválí, jak je ten výrobek tam zakomponovaný. [...] Partner chce vědět: jaký je scénář, kdo to režíruje, kdo v tom hraje. A když vy jste v této fázi, tak už se může stát, že ten partner uzavírá rozpočet teď v říjnu, v listopadu na příští rok, ale vy tohle víte třeba až v prosinci, v lednu, v únoru a točíte na podzim, a on už řekne, že ty finance nemá. Takže je to strašná alchymie v tom se dostat do správného momentu. [...] když vzniká scénář a vy, jako producenti, máte už nějaké partnery z minula, se kterými máte dobré vztahy, tak vy víte, že je oslovíte, tak jim už předběžně řeknete: ‚Hele, mám tady teď scénář, budeme chtít točit se [zavedeným režisérem K2] nějakou zase současnost, love story, plácnu, cokoliv, ty máš tady produkt travní sekačky, hodilo by se ti to tam? Nebo chtěl bys?‘ A on řekne: ‚Jo, to by mě třeba zajímalo, tohle taky.‘ Tak jdeme za [režisérem]. [...] A řekneme: ‚Hele, my máme partnera, on by měl zájem, zkus ho tam nějak vtipně vymyslet, zakomponovat.‘ Když je to včas a není to úplně od věci, když je to zrovna v přírodě, [...] tak není problém, ten [režisér] velmi rád vyhoví. [...] Jako člověk se snaží a chce vyhovět, vymyslí i nějaké scény, kde by se i něco ještě i za pochodu dalo předělat [...] Ale pokud mu to tam opravdu nejde a trčí to, tak nás pošle do háje [...].“*

5 Dramaturgie a dramaturgové

- Pojetí dramaturgie, jejích funkcí a typů
- Postavení dramaturga, jeho spolupráce se scenáristou a producentem
- Kritika dramaturgie v současném českém filmu a televizi, možnosti nápravy

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Pro producenty A1 je důležitá producentská dramaturgie ve smyslu dlouhodobější strategie při výběru látek a tvůrců, určování koncepcí projektů a jejich směřování v procesu vývoje, výroby i distribuce. Tato strategie určuje identitu a rukopis produkční společnosti. Strategickým cílem – byť většinou nenaplněným – zde je směřovat tvorbu režisérů k mezinárodnímu uplatnění na zahraničních trzích a především na festivalech.

Producenti A1 osobně pracují – ve větší míře než A2 – také na dramaturgickém vedení projektů v užším slova smyslu: podílejí se na formování žánrové, tematické i vizuální koncepce, připomínkují jednotlivé verze ohledně dramatické struktury, psychologie postav, dialogů ad. rysů. Jejich účast na vývoji scénáře může hraničit se spoluautorstvím.

Na rozdíl od producentů A2 považují dramaturgii za klíčový faktor úspěšného vývoje a pěstují dlouhodobou spolupráci s několika osvědčenými dramaturgy (v několika případech se jedná o dramaturga přiděleného ČT, kterého si ovšem producent platí separátně, za nadstandardní spolupráci).

Zároveň se ale na pojetí a úroveň domácí dramaturgické praxe dívají kriticky až s despektem: současní dramaturgové nedokáží nabídnout kvalifikovanou a konkrétní analýzu, namísto ní přicházejí s všeobecnými připomínkami na úrovni intelektuálního kontextu a subjektivních dojmů. Zvláště kriticky vnímají roli dramaturgů přidělovaných na koprodukční projekty z ČT – někteří z nich prý ani reálnou dramaturgickou práci nevykonávají a v titulcích figurují jen díky své pozici v instituci.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří, zvláště mladší producenti naopak namítají, že producent by dramaturga suplovat neměl, že by si měl držet od scénáře odstup a na dramaturgickou práci v užším smyslu si najmout profesionála. Narážejí ale na problém nedostatku zkušených profesionálů, kteří by mohli zastávat pozice odpovídající angloamerickému *script editor* a *head of development*, v druhém případě pak i na nedostatek finančních zdrojů, jež by jim dlouhodobější angažmá šéfa vývoje umožnily.

Někteří producenti, zaměření na producentské projekty, odmítají samotnou koncepci dramaturga, jak přetrvává v českém prostředí z doby státem řízené kinematografie: dramaturg jako jakýsi poradce tvůrčího procesu, který ovšem stojí mimo produkční firmu a mimo užší tvůrčí tým, se částečně překrývá s funkcí kreativního producenta, avšak nemá jeho zodpovědnost. Takto pojatá funkce dramaturga je v rozporu s fungující praxí v zahraničí, kde koncepční dramaturgické otázky řeší producent (v některých případech s pomocí či prostřednictvím šéfa vývoje, tzv. *head of development*), jenž projekt doprovází od začátku do konce, a přesně vymezené úkoly ve smyslu analýzy scénáře deleguje na krátkodobě najímaného *script editora*.

Dramaturgickou funkci mohou plnit i další nejbližší spolupracovníci a členové tvůrčího týmu vývoje, jedná-li se o model skupinové práce s více scenáristy a režisérem, kteří si navzájem čtou verze scénářů (například ve skupině 2–3 scenáristů, režiséra, producenta). Producenti dávají scénáře číst také kolegům producentům z vlastní firmy, hlavním členům štábu a přátelům.

Producenti A1 občas využívají dramaturgické podpory na scenáristických workshopech, přičemž účast nebo dokonce vítězství na nich chápou i pragmaticky jako cestu k dalšímu financování z evropských fondů.

3 [*charakteristické výjimky*]

V několika případech si producenti zaplatili dramaturgickou analýzu od renomovaného zahraničního *script editora*.

Producenti zavedených firem, jejichž portfolio zahrnuje i dokumenty, seriály a animované filmy, rozlišují dramaturgické metody vhodné pro jednotlivé filmové druhy a žánry, a jim přizpůsobují pojetí práce dramaturga. Například u dokumentu počítají s možností kvalifikované dramaturgické reflexe, kterou si poskytují kolegové dokumentaristé navzájem, zatímco u seriálů hledají model pro hlavního scenáristu-dramaturga, jenž by ve vývoji dohlížel na celou koncepci a měl pod sebou další scenáristy, čili model pro hierarchičtější organizaci skupinového psaní.

A1/P2: *„Já od dramaturga očekávám kvalifikovaný názor, opozici autorovi nebo feedback pro autora, zpětnou vazbu […] někdo, kdo mu s odstupem řekne, jak ten scénář působí, kde mohou být problémy… kdo má zkušenost s tím, co se z literárního scénáře na papíře může přenést na pláno, jak ten příběh bude fungovat, když se natočí.“*

A1/P4: *„Když to porovnám s prací zahraničních dramaturgů, tak v Čechách doposud fungovali především, když to přeženu, pocitoví dramaturgové, kdy v podstatě je jedno, jestli si ten scénář přečte profesionální posudkový dramaturg, nebo vaše sousedka anebo maminka. Protože víceméně všichni k tomu sdělí nějakou zpětnou vazbu velmi subjektivního charakteru, která samozřejmě je prospěšná. A ten profi dramaturg, pocitový dramaturg, který těch scénářů za život přečetl sto a zná filmy, tak to umí velmi precizně definovat, zatímco maminka řekne: ‚No, mně se to zdá nějaký dlouhý a možná i divný, když on jde doleva, když by měl jít doprava.' Ale výsledek je víceméně stejný. A v Čechách chybí dramaturgové, kteří v podstatě znají a umí rozpoznat chyby ve struktuře příběhu. Když bych to přirovnal třeba k architektuře nebo ke stavbě domu, tak v podstatě každý řekne: ‚Hm, ten dům stojí nějak nakřivo, to je divný, nebo možná by měl být víc zelenej.' To je ta pocitová dramaturgie. Kdežto profesionální dramaturg nebo architekt nebo statik má říct: ‚Aha, ten dům je nakřivo a je potřeba ho tady podepřít a tady trošku ubrat a dát střechu takhle, a ono to pak bude stát správně.' A to v Čechách skoro nikdo neumí, nebo velmi málo lidí."*

A1/P2: *„Málokdy jsou schopní podat zpětnou vazbu popsanou důsledně analytickým způsobem. A často jsou to spíš takové připomínky nebo parciální komenty, než aby to byla opravdu důsledná globální analýza scénáře třeba z několika různých pohledů, ze které by se třeba mohlo vyjít v tom, jestli je správně dramatická struktura, jestli jsou správně nastavené vztahy mezi postavami, jestli jsou ty postavy dobře charakterizované."*

A1/P: *„Jsme na to čtyři [stabilní skupina tří tvůrců a producenta], tak ta dramaturgie probíhá ze všech stran postupně. Když se sejdeme nad [každou] další fází, ať je to filmová povídka, synopse, první verze scénáře..., tak všichni k tomu přinesou své poznámky, což je v podstatě ta dramaturgie – že [tu povídku, synopsi, scénář] nedělá jeden člověk [sám]. A zároveň také spolupracujeme s [zkušeným dramaturgem ČT], který se těch schůzek neúčastní a funguje jako ten klasický dramaturg: že vezme scénář, rozebere ho a pak se s ním bavíme a v něčem s [ním] souhlasíme a v něčem ne."*

A1/P4: *„Já si myslím, že je lepší, aby ten scenárista pracoval velmi úzce s dramaturgem, aby producent od toho měl spíš odstup a nepracoval s tím scénářem na každodenní bázi, protože pak do toho zabředne úplně stejně jako autoři."*

A1/P7: *„A druhá věc je, to čemu jsem začal říkat hlavní scenárista, což je takový, hlavní scenárista pomlčka dramaturg'. A to je u těch dlouhodobějších projektů [seriálů]. Ale my třeba děláme seriály, které nemají nekonečný... ony mají třeba šest dílů. Takže furt to je taková filmová práce. Ale je to někdo, kdo dramaturguje, ale zároveň dokáže i sám psát. [...] Funkce dramaturga nebo hlavního scenáristy je ptát se, jak je to myšlené. Ptát se na to scenáristy, režiséra, producenta a pak přijít, pomáhat s tím řešením. A u těch hlavních scenáristů je to tak, že v zásadě ten člověk dokáže koncept zapsat."*

A1/P7: *„Furt se říká: proč v českém filmu nejsou dramaturgové? Já si myslím, že to je – pro mě – až takové popudlivé, takový alibismus. To, jak jsme zde zvyklí vnímat dramaturgy a jejich roli, je naprosto nefunkční a falešná, nesmyslná věc. Dramaturg prostě... dojmolog, který přijde a řekne: ‚Scénář vám nefunguje'... Jsou script editoři, což jsou lidi, u kterých přesně víte, že to přečtou a udělají vám analýzu, kterou se nějak inspirujete. A pak jsou profese, které musí být [u tvůrčího procesu] od začátku do konce. Od nějaké fáze musí vnímat pojetí, ať už producentské – je to třeba detektivka, nebo je to sci-fi, nebo je to sci-fi s postapokalyptického světa..., nebo nějaké detailnější žánrové určení – a zároveň [pojetí] režiséra, že se osloví nějaký typ režiséra... Tak musí to celé sedět. Myslím si, že je důležité, že je to i práce producentská, že v sobě zahrnuje dramaturgii. Já nebudu obsazovat někoho, kdo s tím nedokáže být do začátku do konce. Proto v těch funkčních kinematografiích pozice člověka, který je stranou – sem tam něco řekne ke scénáři – neexistuje, je nesmyslná."*

A1/P6: *„[Renomovaný zahraniční script editor, najatý na analýzu scénáře] četl několik verzí scénáře a na každou verzi nám napsal takový pěti- až dvacetistránkový, velmi detailní elaborát. Který když viděl můj scenárista, tak se málem rozplakal, že něco takového nečetl od starých barrandovských dramaturgických věcí. [...] Upozornil nás, na kolik stránek nám mizí postava. Upozornil nás na nějaké tematické definice, které jsme do toho scénáře přenesli. Upozornil nás na ohromné množství věcí. A bylo to vždy formou detailního rozboru. Tady se to snaží dělat tím Midpointem, což je z mého pohledu úplně zbytečný program. Nebo respektive z mého pohledu je fajn se potkat buďto s tím [Martinem] Danielem nebo s těmi lidmi, které přivedou. Ale proč má být ten jednodenní program[20] dotován takovým množstvím peněz, tomu já opravdu nerozumím. Protože efektivnost jedné schůzky je naprosto*

20 Program Midpoint organizuje i vícedenní semináře.

minimální. A dostat to, co my jsme měli od [onoho script editora], je možné od devadesáti procent těch nejlepších scenáristů na planetě. Oni to pro vás velmi rádi udělají. Velmi rádi. Pro ně je to postranní příjem, tyhle věci je zajímají, dělají to, nabízejí to. [...] Zmíněná dramaturgie na mém filmu stála dva tisíce dolarů. Což je něco přes čtyřicet tisíc korun, to tady dramaturgovi dáte taky. A bylo to opravdu, já teď nevím, jestli tři, čtyři nebo pět verzí. Četl jich určitě všech pět, prvních pět, ale nevím, na kolik z nich psal ten elaborát. Na každou z nich jsem se s ním sešel.“

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

U producentů A2 převládá skepse k dramaturgii v užším, řemeslném slova smyslu: placenou profesionální dramaturgii podle nich potřebují spíše žánrové filmy, které lze analyzovat z hlediska struktury vyprávění.

Dramaturgická rozhodnutí vykonává producent na úrovni „producentské dramaturgie“: samotným rozhodnutím, jestli chce do projektu vstoupit. Producentská dramaturgie jakožto výběr projektů je vnímána jako nejvyšší forma dramaturgie, která určuje strategii a rukopis producenta.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Pokud se jedná o koprodukci s ČT, má dramaturg primárně funkci průvodce institucí ČT, obhajoby a ochrany před vnějšími tlaky působícími na tvůrce a jeho jedinečnou vizi. Dramaturgie ve své současné podobě se odvozuje z vnitřního fungování ČT, a proto se nedá srovnat s prací nezávislého *script editora*. Má povahu subjektivních připomínek, za které producentovi nestojí zas to platit. Plní funkce spíše schvalovatelské, přičemž podle producentů nepouští do výroby odvážné projekty.

3 [*charakteristické výjimky*]

I přes nedůvěru k dramaturgům a tendenci brát dramaturgická rozhodnutí na sebe udržují někteří producenti dlouhodobou spolupráci s úzkým okruhem dramaturgů, kteří ovšem plní spíše roli intelektuálních poradců než detailní, „stránkové“ dramaturgie.

A2/P4: *„To je fakt o nějakých možnostech se pohybovat v rámci té instituce a jako na pomoc té věci.“*

A2/P: *„Tak já si to sám rozhodnu, jestli to chci dělat, nebo nechci dělat. Tak to je vlastně to rozhodnutí v podstatě dramaturgické, to je taková producentská dramaturgie. Buď ten film dělám, nebo nedělám. Anebo se nějak dohodnu s tím režisérem, že to upraví tak, jak... jak je to snesitelné pro oba. [...] Musí se mi líbit ten film... nebo ten scénář. Musí prostě nějak konvenovat s tím, jaké typy filmů já dělám.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Dramaturgie je důležitá pro všechny producenty K1 – a všichni ji coby producenti sami dělají a chápou ji jako klíčový zdroj zpětné vazby a produktové racionality.

Zjevně však chovají jistou nedůvěru k dramaturgům „externím“, spojovaným většinou s ČT nebo jakýmkoli vnějším zasahováním do projektu: Dramaturgové mnohdy nedodávají to, co je potřeba, a jsou jaksi příliš teoretičtí, nevěcní a vůbec vzdálení „reálným potřebám“ filmové produkce.

Producenti K1 tedy kladou důraz na dramaturgii producentskou: výběr látek a autorů, směřování projektu k určitému producentskému záměru, k souladu s předpokládanými preferencemi mainstreamových diváků a s požadavky obchodních partnerů. Jejich práce na scénáři má povahu dialogu s tvůrcem o obecných vlastnostech příběhu, postav a žánru, nikoli detailní stránkové dramaturgie.

Kromě producentské dramaturgie berou v úvahu také dramaturgické připomínky distributorů, kteří do filmu vkládají minimální garanci a mají své představy o produktové kategorii a cílové skupině – jeden respondent tuto dramaturgii nazývá „finanční“, v protikladu k běžnějšímu pojetí „strukturální“ dramaturgie.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Dramaturgové jsou navíc další finanční položkou v rozpočtu na vývoj, která není úplně zanedbatelná, a navíc – na rozdíl od scenáristů – nelze jejich vyplácení někdy odkládat až na konec vývoje. Proto dramaturgickou práci kromě producenta dělá mnohdy ještě někdo další z týmu, nebo někdo důvěryhodný a vkusem blízký

producentovi, například spřízněný režisér, který s producentem K1 pracoval na jiných projektech.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jednotliví producenti K1 si vytváření svoje vlastní okruhy neformálních poradců a pravidelných čtenářů scénářů ve vývoji. Někdy je dokonce mohou žádat o neformální posudky.

Specifickou výjimkou je zkušený dramaturg z ČT, kterého si producenti K1 (stejně jako A1 a A2) váží a najímají jej jako poradce (spíše než řemeslného dramaturga, který by dělal detailní, tzv. stránkovou dramaturgii).

K1/P8: *„My producenti dramaturga umíme udělat taky. [...] Tak jako čeští dramaturgové to udělat umím do určité míry. Neumím... myslím, že to neumím tak pěkně popsat slovy. Vnímám, kde je to špatně, a třeba nevím proč, ale tím, že pracuji v kreativním týmu, tak to dáme nějak dohromady a já nemám zkušenost s dramaturgem ze zahraničí, abych mohla porovnat, ale mám zkušenost s tím, že když čteme jako partneři producenti scénáře, tak mám co dohánět, protože moji zkušenější partneři už to umějí pěkně popsat ta místa.“*

K1/P5: *„Myslím si, že se strašně pečlivě dramaturgii věnuju a nevypustím to ven, dokud nejsem na sto procent přesvědčený, že je scénář kvalitní. [...] Když já nezahodím scénář hned v tom prvním kole, protože u mě je znamení, že když čtu dobrý scénář, tak ho přečtu jedním tahem, to už je dobré znamení. Když ho odložím, tak ho rovnou vyhazuju, protože tam je něco špatně. Když ho čtu na třikrát, na čtyřikrát, tak už to prostě[...] Já do těch scénářů vstupuju taky, ale [již nežijícímu renomovanému scenáristovi] ne, protože to byl hotový a mistrovský dramatický tvar. Ale [jiný nežijící scenárista] si třeba nechal poradit, takže jsem nechal vyhodit tři scény, které byly blbé. Já do scénáře vstupuju vždycky, ale ne tím klasickým způsobem, abych byl přítomný od vývoje. [...] Já mám tři až pět dramaturgů [...] pro mě je osoba dramaturga šíleně důležitá. Já si nehraju na to, že bych byl ten génius, potřebuju mít oponenta, aby mi řekl, co je blbě.“*

K1/P4: *„My jsme s dramaturgem nespolupracovali, protože, upřímně, to je člověk, po kterém permanentně voláme všichni, ale neznáme ho, a otázka je, kdo je dramaturg? Já říkám, že v první řadě dramaturg by*

nepochybně měl být producent a taky třeba distributor, protože to jsou lidi, kteří mají zájem na tom, aby ten film vydělal. Producent opravdu chce, aby se peníze dostaly zpátky a i distributor na tom má eminentní zájem. Takže ty lidi ví, že tam má být víc krve, víc sexu a víc – já nevím, já teď přeháním – a veselejší. A přináší takovéto zdánlivě vágní požadavky, ale oni… skutečně, distributoři rozumějí divákovi. Když [jim] přinesete příběh a je to sociální drama s někým, tak oni řeknou: ‚Kdo tam hraje?' A řeknou: ‚No tak to je podobné, jako tenhle, tenhle, tenhle film, to mělo nejmíň sedm tisíc diváků, nejvíc pětadvacet tisíc a myslím si, že když budeme hodně dobří, dostaneme se sem, to je tolik a tolik peněz a z toho vám dáme…' Oni tomu musejí rozumět, protože investují peníze do případné minimální garance, oni skutečně ty výpočty mají chladné. Vy tam můžete rozpřahovat rukama, že Mirek Vladyka bude úžasný a ještě jsme ho nikdy takhle neviděli, a oni řeknou: ‚Ano, věříme, ale je to tato kategorie.' Máte-li teenage komedii, kde dva puberťáci se snaží svlíkat holky a nakonec je i svlíknou, tak to ulítává sem, a do toho ještě nějaká taškařice a hudba pro mladé, tak to se dostává někam jinam. Mám pocit, že jsou dva druhy dramaturgů: jedni, kteří rozumějí struktuře příběhu, že řeknou: ‚Tohle ne, tady tahle postava jde úplně naslepo, musí mít interakci s jinou postavou a někam to musí…' A druhá je ta dramaturgie finanční. Říct: ‚Tady víc šlehačky, tady pepř, tady tohle, a ano, je to smutné a nemůže to mít smutný konec a musí to být veselé,' což tomu strukturálnímu dramaturgovi nevadí, smutný konec, ale ten distributor vám řekne: ‚To ne, to my okamžitě se připravujeme o padesát tisíc diváků, a to je chyba.'"

K1/P4: *„Takže ty dramaturgy si ponejvíc děláme sami. Vztekáme se u toho, rozčilujeme se, nevíme, kudy kam, ale snažíme se co nejpoctivěji jimi být. Určitě bychom ocenili dramaturga, potřebovali bychom dramaturga, ale to je asi tak: v televizi, například České [v době před vznikem Filmového centra], jsou dramaturgové, a většinou když pak se dostanete k těm posudkům, tak jsou tam krásné dlouhé odborné rozbory, z nichž devadesát procent těch vět nevíte, co máte dělat, protože to je něco mezi kritikou a recenzí. Je to většinou, co jsem se setkal, rozbor. Není tam konkrétní: s touhle postavou udělejte to, s touhle tohle takhle a tohle celé vyhoďte, to je slepá větev. S takovou dramaturgií jsem se nesetkal. Setkal jsem se s ní u tvůrců, řeknu… v rodině Svěráků to umějí, protože se těmi příběhy už mockrát porvali a taky je píšou a ví, co museli zahodit a co vlastně ta zkušenost je. A je to tak, ti to prostě umějí. Ti si kreslí pavouky postav a pak řeknou: ‚Tahle postava nikdy nemá s touhle postavou nic společného, proč?' ‚Tak ji vyhoď, tak ji nepotřebuješ.'"*

K1/P: *„Já mám naopak velice špatnou zkušenost s dramaturgy a s lidmi na vysokých pozicích, třeba v České televizi, že ty jejich připomínky jsou scestné a že neumí číst scénáře. [...] Producent vlastně je i dramaturg, má si umět přečíst scénář, rozhodnout, jestli ho chce realizovat. Tak by si ten scénář měl umět přečíst a vytušit, co z toho vyleze.“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

U projektů K2 v roli dramaturgů lépe fungují přátelé či lidé již jakkoli blízcí týmu – a to především z finančních důvodů. Dramaturgií se tu chápe primárně dramaturgie v pragmatickém, řemeslném slova smyslu. Jde vlastně o zajištění elementární produktové funkčnosti scénáře.

Podobně jako u projektů K1 se ke scénářům vyjadřují zástupci distributorů a soukromých televizí.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

V případě outsiderských a začínajících tvůrců má dramaturgie za cíl v první řadě odstranění evidentních znaků amatérismu.

K2/P3: *„Akorát na to, aby si člověk mohl dovolit dramaturga... to je komplikované. My se dohadujeme tak, že se na přátelsko dohodneme. On to tak nějak to. A pak dostane někdy nějaké peníze, až se to financuje.“*

A1 a A2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Dramaturgie je pro autory z kategorie A1 i A2 velmi důležitá. Mnoho o ní mluví a sami dramaturgii při své práci vyžadují. Mají ale představu o dramaturgické práci odlišnou od praxe, se kterou se setkávají.

Vycházejí z jakési nostalgie, že dříve dramaturgové existovali, ale dnes již nejsou, aniž by měli jasné představy o fungování dramaturgie před rokem 1990. Dramaturg

má být podle nich služebný dílu, nikoliv producentskému plánu, divákovi nebo svým ambicím. Dramaturgové jsou kritizováni za nekompetentnost, za to, že nedokážou vnést do projektu nic konstruktivního či že jsou jen jakási nutná „stafáž" u projektů s Českou televizí.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Autoři kategorií A1 i A2 vnímají dramaturgii jako proces porozumění jejich dílu, nikoliv jako práci na nějakém zadání, dramaturgy se tedy stávají jejich příbuzní, kamarádi, přátelé. Dramaturgický výkon v řemeslném smyslu je vlastně na režisérovi a producentovi, kteří tak – podle svých představ – kultivují schopnost scenáristů uzpůsobovat literární text potřebám filmu. Vzhledem k tomu, že scenáristou jsou v drtivé většině projektů kategorií A1 a A2 sami režiséři, jde vlastně o přání – moci ovlivnit scenáristické pole a kultivovat autory z pozice režisérů jako těch, kdo scénáři rozumějí lépe.

3 [*charakteristické výjimky*]

U jednoho z tvůrců kategorie A2 se objevuje představa, že dramaturgové přidělení televizí jsou ve skutečnosti novináři či netalentovaní lidé s autorskými ambicemi, jež nejsou schopni naplnit.

Jeden z režisérů kategorie A1, sám též zkušený scenárista, přešel z pozice autora do pozice producenta, protože už nechtěl pracovat v asymetrickém vztahu vůči České televizi. Z jeho pohledu je autor v televizi pod tlakem, kterému jako producent může čelit lépe. Tento tlak je i dramaturgický: jako producent bude moci lépe chránit smysl a podobu svého díla, jako autor by musel zcela podléhat diktátu televizní dramaturgie.

Režisér K1/A1 s bohatými zkušenostmi s vývojem mezinárodních koprodukcí zdůrazňuje zásadní odlišnosti české a angloamerické dramaturgické praxe, především ve věci systematické analýzy nedostatků dramatické stavby, která v Česku chybí.

A1/R2: *„To dřív dělali ti dramaturgové, ale tahle profese vlastně zmizela, protože nikdo se dramaturgováním filmů neuživí. Tahle profese kompletně zmizela, takže je spíš na těch režisérech a producentech, aby prostě s těmi autory pracovali a snažili se je dostat někam, kde si myslí, že je nějaký ideál. Ale to si myslím, že je největší problém současné kinematografie."*

A2/R4: *„Já jsem většinu svých scénářů psal buď sám, nebo s kamarády, nebo s lidmi, kteří mě zajímají. [...] Dávám to číst jednak svým kamarádům, dřív jsem to dával číst rodičům, mamince. Maminka to vždycky sepsula, že jsou tam samá sprostá slova, že je to vulgární. Takže maminka byla takovým mým prvním, nejostřejším cenzorem. No a potom to samozřejmě byli dramaturgové filmového studia Barrandov.“*

A1/R: *„My jsme trojice, kdy jsme už předtím dělali krátké věci v televizi, na konci devadesátých let, a tak jsme se vlastně dali dohromady [...] Takže pro nás je přirozené mluvit a sdílet nějakým způsobem vidění světa. A je celkem logické, že společně přijdeme na nějaké téma nebo... ono se to může opřít o cokoliv jiného, nejen o téma, ale i o nějaký detail, nápad. Takže vlastně přijdeme na něco a zjistíme, že nás to zajímá víc, takže to začneme rozvíjet a třeba se z toho časem vyvine scénář.“*

A1/R: *„Manželky, to je vždycky důležité... To je ten, kdo ovlivňuje myšlení, to je jasné. Dáváme to lidem různého typu, abychom se dozvěděli, jestli jim to dává v té literární podobě smysl, občas nás někdo nasere, protože nám řekne, že je to blbé. Musíte se s tím vypořádat, jestli do toho jít, a když to někdo rovnou... Ale je to, ano, je to užitečné [...] Nebo když je to nějaký nadstandardní vztah s tím člověkem, tak to klidně může přečíst i zvukař. Třeba střihač...“*

A2/R3: *„Televize má málo takto fundovaných a otevřených lidí a ten trend je bohužel právě tlačit na to, aby tam byli lidé spíše toho praktického charakteru...“*

A2/R3: *[kdo je dramaturg]: „Osvícená, vzdělaná osoba, která je schopna věci vnímat a potlačit částečně svoje ego a napomoci tomu, co autor sleduje, dobře cílenými zásahy...“*

A1/R5: *„Já mám dramaturgů vždycky víc a ne vždycky se všichni objeví v titulcích, je tam moje máma, ta se na všem podílela, nějakou radou nebo i konkrétním rozborem jednotlivých verzí. Moje žena taky v tom má strašně podstatnou úlohu, a ty se tam neobjevují.“*

K1/R5: *[o odlišnosti angloamerické dramaturgie od české praxe]:[21] „Vědí, o čem mluví, a používají zjednodušené pojmy pro věci, o kterých my netušíme. Takže tím vám vysvětlí prostě jednoduše: ‚Tady v té scéně se odehrává*

21 Režisér působící primárně v sektoru K1 zde vypovídá o zkušenostech s vývojem svých dosud nerealizovaných mezinárodních projektů A1.

pouze tohle. To není možné. Scéna, aby měla svůj smysl, tak se tam musejí odehrávat alespoň dvě věci najednou. Nestačí, že je vtipná. Ten screening time je strašně vzácný a musíte to prostě takhle vršit.' Takové ty poučky, že scéna musí začít znamínkem plus a končit znamínkem mínus, nebo opačně, to se samozřejmě všude nedá... ale to oni všechno vědí, s tím vším oni pracují, a to všechno vám tam vnucují a docela nemilosrdně vám to vysvětlí, že si připadáte jako pitomec. No nicméně, když se to potom tímhle způsobem zpracuje, tak to funguje. Takže to byl ten rozdíl."

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Scenáristé se shodují na tom, že je nedostatek schopných dramaturgů. Všichni dramaturgii využívají, ale liší se představy o tom, kdo by měl tuto funkci vykonávat a jak. Typická úvaha o dramaturzích v sobě skrývá paradox: zoufale potřebujeme dramaturgy, dramaturgové chybí, ale poznámky ke scénáři umí napsat každý. Povolání má ve skutečnosti nízkou prestiž, je v praxi chápáno jako nahraditelná položka.

V obecné rovině se ovšem všichni shodují na tom, že dramaturg je nezbytný (zvláště po 25 letech bez „skutečné" dramaturgie) a jeho „návrat" by pomohl ke zlepšení kvality českého filmu. Znatelně je zde přítomný nostalgický diskurz o státně řízeném studiu Barrandov a jeho dramaturgických skupinách, aniž by ovšem respondenti metody skupinových dramaturgů detailně znali.

Specifické je chápání dramaturgů z ČT: pokud už se někteří z nich podílejí na konkrétním projektu reálnou dramaturgickou prací (a nikoli jen jako přidělení formální dohlížitelé, jak bylo zvykem před vznikem Filmového centra ČT), nejsou scenáristy vnímáni jako zástupci instituce, jako by spolupracovali úplně nezávisle na ČT.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Spolupráce s dramaturgem se u jednotlivých scenáristů liší, je obtížné nalézt společné rysy.

V sektoru K1 je využívání profesionálních dramaturgů vzácnější: pokud je scenárista K1 úzce spjatý s režisérem, který spoluautorsky ovlivňuje scénář, nahrazuje dramaturga tento režisér.

Scenáristé K1 bez stálého režiséra a všichni scenáristé A1 s dramaturgem spolupracují, většinou opakovaně s jedním stálým. Všichni tito dramaturgové jsou nějakým způsobem spjati s ČT, ale z pohledu scenáristů to nehraje roli: spolupracovali by s nimi v každém případě, ať už jsou jim formálně přiděleni, nebo ne.

U stabilních tvůrčích tandemů nebo skupin je role dramaturga logicky chápána jako méně důležitá, protože spoluautoři si texty navzájem čtou, přepisují a diskutují o nich.

Scenáristé se kromě dalších členů tvůrčího týmu (jako je producent, střihač, architekt) neformálně radí i s přáteli či příbuznými, případně s kolegy z branže nebo – ti mladší – s pedagogy z FAMU.

Scenáristé A1, ačkoli sami dramaturgy mají, mluví o nedostatku dobrých dramaturgů. To souvisí s vyšším věkem a blížícím se odchodem do důchodu jejich osvědčených spolupracovníků – jedná o generaci dramaturgů se zkušenostmi ze státního Barrandova.

Představa o dobrém dramaturgovi obvykle zahrnuje schopnost „přečíst scénář“ (rozumět jeho formě a filmové funkčnosti jazyka), dramaturg má být umělecky založený, ale zároveň schopen analytického a praktického myšlení. Pečlivě připomínkuje, navrhuje řešení, ale nepromítá do scénáře vlastní tvůrčí ambice. Dramaturg má také fungovat jako prostředník mezi scenáristou a producentem i televizí; má projekt „chránit“, dodává autorovi pocit bezpečí a menší osamělosti, jako „kněz“ či mediátor. U mladší generace scenáristů je jako *best practice* vnímána profesionalita amerických scenáristů a *script editorů* a také systematický, strukturní přístup oproti intuitivnímu či pocitovému.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden scenárista A1 vidí naději na systematičtější soustavnější dramaturgické plánování tvorby v užší spolupráci filmařů s televizemi, které si mohou větší systematičnost dovolit.

Jiný scenárista vidí ovšem větší problém spíše než v chybějících dramaturzích ve scenáristech samotných: nesnaží se vzdělávat, nezajímají se dostatečně o scenáristické řemeslo a nejsou schopni o něm hlouběji přemýšlet.

V případě spolupráce s HBO je dramaturgie velmi pečlivá a detailní – kromě toho, že scenárista má „svého“ stabilního dramaturga a je v úzkém kontaktu se „svým“

(nezávislým) producentem, ke scénáři se vyjadřují také dramaturgové a producenti HBO: společně konzultují například stavbu příběhu nebo jednání postav. Na konzultace zvou také zahraniční *script editory*, takže dramaturgie probíhá na několika úrovních.

A1/S5: *„Opravdu je tady často problém na tom dramaturgickém stupni. Myslím, že ten [...] tady možná chybí, což je podobné jako v médiích, kde nejsou editoři, obecně. Nebo jsou, ale totálně to nestíhají. A pak nakladatelství, kde nejsou redaktoři. Obecně je tento stupeň v české kultuře v širším slova smyslu šíleně ošizený a je to docela vidět. Myslím, že tady chybí lidi jako Martin Ryšavý, kteří jsou v dobrém slova smyslu umělci, kteří jsou nezasažení tou praxí. Nebo zasažení jenom do určité míry – takovým tím velmi věcným... amerikánským myšlením. Že když se podíváte na špičku americké televizní produkce, kterou všichni naprosto právem obdivují, tak tam vidíte obojí. Je to zaštítěné člověkem, který má jednak nějakou ambici v té tvůrčí oblasti, a je zároveň schopný uvažovat velice prakticky.“*

A1/S: *„Přál bych si znát daleko víc lidí, kteří umí přečíst scénář, je jedno, jestli jim říkáme dramaturg, umí přečíst scénář a umí opravdu fundovaně nakopnout tu věc, připomínkovat, protože to je činnost, která je strašně náročná, únavná, vysilující a věřím tomu, že pokud ji má člověk dělat naplno, zodpovědně, tak za ni musí být naplno zaplacený.“*

K1/S3: *„Jestli se ptáte, jestli jsem někdy zažil dlouhodobou, cílenou dramaturgii, tak my jsme oba dva s [dlouhodobě spolupracujícím režisérem K1] vystudovali scenáristiku a dramaturgii. Já pětadvacet let učím na scenáristice a dramaturgii, a když jsem měl nějaké pochybnosti, tak jsem to dal kolegovi a popovídali jsme si o tom v hospodě. Já jsem pak šel psát třeba další verzi. Ale to není běžný standard. [...] To je výlučnost toho mého postavení: jednak scenáristy takto autorsky propojeného s režisérem, a na druhou stranu scenáristy, který dvacet pět let nevytáhl paty z laboratoře scenáristické dramaturgie tady na FAMU.“*

A1/S4: *„Když porovnáte neznámé lidi v Americe, kteří touží stát se scenáristy, porovnáte to, jak komplexně jsou schopní o té problematice, o tvorbě scénáře uvažovat, a porovnáte to s profesionály u nás, s lidmi, kteří třeba studují na FAMU, nebo vystudovali FAMU, tak mně přijde, že vlastně jako bych z nás necítil vůbec skutečnou touhu být v tom oboru dobrý, pochopit ho, dělat to řemeslo dobře. Takže si bohužel myslím, že nedostatek dramaturgů – ano, ale zároveň jsou to naše nedostatky. Jednak*

nedostatky a jednak mi vlastně skoro přijde nějaká neochota a zdání, že to takhle přece stačí, jak to děláme. To mě štve.“

K1/S: *„Samozřejmě televize disponuje spoustou dramaturgů, v podstatě tam přijdete a nasadí na vás dramaturga a je to těžké najít dramaturga, který nebude sám autorem, nebude do toho chtít projektovat sám sebe, svůj život, nebude vás chtít ohnout podle nějakého svého mustru. Já mám třeba dva, tři lidi… i třeba lidi v rodině, nechám jim to přečíst a vidím z jejich reakcí, jestli to pochopili, nebo ne. Mám takové schody náročnosti, abych teď nikoho neurazil, ale prostě trošku takové schody náročnosti, na kterých se snažím, když už mě něco napadne, tak to jakoby odzkoušet. Pro mě třeba je ten Jarda Sedláček dlouhodobě člověk, se kterým nějak vnitřně mám pocit, že mu rozumím a že on trošku rozumí mně a celkem už asi je schopen poznat nějaké chyby, když tam v rámci dramatiky nastanou. […] Vím, že bude velmi destruktivní a budeme tam přepisovat a předělávat. Takže u těchto dvou projektů on tam bude asi dosazený za Filmové centrum jako dramaturg, ale já už ho znám dlouho a pro mě fungoval jako dramaturg nebo nějaký první čteč už deset let.“*

A1/S: *„Ve chvíli, kdy se ta výroba začne přesouvat do televizí, případně na internet, tak najednou prostě budou ty společnosti tak silné, že si budou moct tu dramaturgii naplánovat na několik let dopředu, že to zase nebude taková ta skoková věc jako v české kinematografii, kdy spoustu let šlechtíme jeden film, snažíme se na něj polepit peníze, jak to jde, a pak se ještě znova snažit získat lidi do kin, přesvědčit je, a stejně bez žádné televize to nejde, čili tam je potřeba podpora nějaké televize, tak to vždycky bude takové… každý výstřel bude osamělý.“*

Dramaturgové

1 [*dominantní tendence*]

Výpovědi dramaturgů se výrazně zaměřují na *best practice* a problémy současné dramaturgie. Dramaturg by měl v ideálním případě být u projektu přítomen již od prvotních stadií, od námětu, a provázet film po celou dobu jeho vzniku až po střižnu. Se scenáristou musí dramaturg sdílet tvůrčí vizi, pomoci mu správně uchopit téma. Měl by být jeho hlavním spolupracovníkem a filtrovat další poradní hlasy, být jakýmsi prostředníkem v komunikaci mezi scenáristou a producentem, ale i režisérem.

Tento typ úzké spolupráce scenáristy s dramaturgem dnes není vůbec běžný – dramaturga nahrazuje větší množství poradních hlasů, které podle dramaturgů látce spíše škodí. V takovém případě totiž nejde o kontinuální práci, ale o jednorázové a často protichůdné názory, které autora matou.

Zároveň je problematické, že dramaturg, zvláště pokud se na projektu podílí z titulu své funkce v ČT, přichází v příliš pokročilém stadiu a není dostatek času na diskuze o případných změnách, ani dostatek zájmu ze strany tvůrců – dramaturgie ČT je často trpěná jako nutné zlo.

Povolání dramaturga je obecně podceňované a nemá dostatečnou prestiž – mnoho filmů žádného dramaturga vůbec nemá. Z postojů dramaturgů vyplývá, že na vině jsou především producenti, kteří je nevyhledávají – jednak aby ušetřili, jednak by si přítomností dramaturga mohli oslabit vlastní pozici vůči scenáristovi.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

V pojetí dramaturgické praxe, ale i *best practice*, jsou patrné generační rozdíly.

Starší generace dramaturgů vychází z barrandovského systému skupin a přála by si vytvořit obdobně fungující instituci – možnost vidí ve Státním fondu kinematografie, který by disponoval určitým počtem dramaturgů, a ty by přiděloval k projektům. Fond by měl celkově fungovat na principu osobní zodpovědnosti, což by vyžadovalo zainteresovanost jednotlivých radních (měli by tak blíže k tvůrčím producentům nebo skupinám). Počítal by také s větším procentem nerealizovaných scénářů, obdobně jako Barrandov v šedesátých letech (kde byl poměr realizovaných k nerealizovaným látkám 1:5, 1:6), když takový systém nejsou schopny provozovat jednotlivé malé producentské firmy.

Pokud jde o dramaturgické metody, používají se v podstatě dva odlišné postupy, které by se daly označit jako (1) intuitivní neboli pocitová a (2) systematická („americká“) dramaturgie. Systematická dramaturgie je založena na struktuře a pravidlech vyprávění, které propagují zahraniční *script editoři* (např. Martin Daniel, jenž opakovaně vedl workshopy i v ČR). Mnohem častěji však čeští dramaturgové pracují intuitivní metodou, což může být dáno dlouholetými zkušenostmi, ale právě dramaturgie založená na vágních „dojmech“ bývá častým terčem kritiky ze strany scenáristů.

Další používané postupy jsou zaměření na celkové téma nebo strukturu příběhu, stránková dramaturgie (tzn. detailnější) a dramaturgie ve střižně, přičemž každý z dramaturgů přičítá jednotlivým složkám různou důležitost. Nejčastější je spojení

prvních dvou typů, kdy ta stránková přichází až v pozdějších stadiích. Jeden (zkušený) dramaturg se zaměřuje především na téma a obecnou rovinu díla a domnívá se, že právě dramaturgie ve střihu je ta nejdůležitější.

Všichni dramaturgové pociťují své povolání a celkovou funkci dramaturga jako málo prestižní, zejména právě pro svoji zdánlivou nahraditelnost: tím dávají producenti a autoři najevo, že práci dramaturga rozumí každý a může ji vykonávat každý (nevyžaduje žádné technické dovednosti, jako např. střihač). Z toho dále pramení prekarizace dramaturgů, srovnatelná s tou u scenáristů, ba ještě dalekosáhlejší, uvážíme-li absenci symbolického uznání (pozice v profesní komunitě, veřejné povědomí, neexistence zvláštních ocenění). Od dramaturgů se často očekává přátelská neplacená pomoc, a jsou-li zaplaceni, pak poměrně nízkým jednorázovým honorářem. Respondenti jsou přesvědčení, že samotnou dramaturgií se nelze uživit.

3 [*charakteristické výjimky*]

Objevují se náznaky, že producenti dramaturgovi někdy dají nižší honorář, než jaký vykazují (v rozpočtech grantových žádostí se honoráře dramaturgů pohybují kolem paušálních 50 tis. Kč), a apely na Fond, aby na skutečné vyplacení částky dohlížel.

Jako určitá protiváha dramaturgů se jeví scenáristické workshopy. Ty se oproti českým dramaturgům těší větší prestiži (zvláště ty zahraniční, s účastí předních poradců a scenáristů) a filmu uvnitř profesní komunity dodává přidanou hodnotu, pokud jeho scénář prošel workshopem. Dramaturgové mají za to, že workshop samotný dramaturga nemůže nahradit, ale maximálně doplnit, protože je jednorázový – nemůže suplovat dlouhodobou spolupráci na látce. Zvláště u mladé generace je však znát touha po větší systematičnosti v dramaturgické práci se scénářem a po hlubších znalostech pravidel narativní výstavby (i u studentů FAMU) – právě tyto příležitosti špičkové workshopy nabízejí.

Čeští dramaturgové jsou, na rozdíl od mladší generace producentů a tvůrců A1, ukotveni v domácí tradici dramaturgie, stále ještě navazující na státně-socialistický systém, v němž skupinová dramaturgie fakticky nahrazovala kreativního producenta. Myslí si, že dramaturg by měl mít některé pravomoci producenta (např. spolurozhodování o přijetí filmu do výroby). V angloamerickém prostředí se naproti tomu činnosti, jež v Česku tradičně spadají pod dramaturgii, dělí mezi řemeslnou a účelovou práci s textem ze strany krátkodobě najímaného *script editora* a mezi manažersko-kreativní vedení vývoje ze strany šéfa vývoje produkční firmy (*development executive* nebo *head of development*).

A1/D1: *„Ale taková ta dramaturgie, která by mě bavila, která se vlastně vždycky praktikovala jak na Barrandově, tak potom i později, v tom smyslu, že člověk samozřejmě zkouší deset možných námětů a pak z toho vyleze něco, vlastně se umožní nějakým kontextem ta realizace, tak to teď bohužel není.“*

A1/D1: *„Na začátku je důležité, alespoň pro mě, spíš formulovat to nějakým způsobem, nebo doplňovat znalosti o tématu. Protože to je častá věc, že si člověk předem neujasní, k čemu to má obecně, ten smysl toho, a že stránková dramaturgie, ta má samozřejmě smysl po těch verzích scénáře před natáčením a dokonce bych řekl, že vlastně se uplatní nejvíc taková ta detailní [dramaturgie] až ve střihu, kde vypadávají významové věci, které se třeba dokázaly vyjádřit nějak jinak, vedou k tomu krácení dialogů a tak. [...] Aby to člověk opravdu v tom původním slova smyslu dramaturgie, aby člověk ty autory budil, jak je to v tom řeckém slova smyslu, tam to drama, nebo aby ho nějakým způsobem opravdu pojmenoval.“*

A1/D1: *„Tam je to prostě taková představa, že tomu všichni rozumí. To je to připomínkování těch stránek. [...] No anebo postupují tím stylem, že si pozvou Martina Daniela, a ten sem prostě přiletí za velké peníze a udělá tady prostě na jeden den dramaturgii a odletí. To není vlastně dramaturgie vůbec. A takhle to praktikuje po celé Evropě. To jako může být. Může to být, ale vedle toho by měl být někdo, kdo s tím je srostlý už od začátku.“*

K1/S6: *„Já myslím, že workshopy jsou přínosné. Určitě zažít ten jiný styl, protože třeba u nás na škole na FAMU se učí úplně jinak, než to, co se tam vykládá. Je to mnohem intuitivnější a myslím, že tuhle intuitivní dramaturgii si mohou dovolit lidi se zkušenostmi, jako je pan Dohnal, který přečetl tolik scénářů, že si může dovolit... zatímco to, co se dělá na workshopech, je to, že tam se do nějakých názorů moc nejde, je to techničtější, je to prostě ‚tady vám nefunguje tohle‘. A myslím si, že když se člověk nějak seznámí s oběma přístupy, tak je to ideální.“*

K1/S6: *„Problém samozřejmě je ... představa dramaturga v Čechách je, že na jednu stranu to musí být někdo, kdo vzbuzuje respekt a má zkušenost, ideálně by to neměl být někdo úplně po škole. To by měl být někdo jako vážená osoba. Na druhou stranu, když je to někdo takový, tak mají lidi často pocit, že nezná tu moderní americkou dramaturgii. Takže myslím, že teď jsme v takové fázi, že na jednu stranu jsou tady ti starší dramaturgové, kteří dělají takovou tu intuitivnější dramaturgii, a pak jsou*

tady ti mladí, kteří zase začínají přes workshopy a dělají hlavně tu americkou.“

A1/D1: *„To taky není jenom [toho dramaturga] najít, ale taky mít respekt k tomu, co říká, že se podřídí tomu… když vám třeba střihač řekne, že nemůže něco střihnout přes osu, tak se producent může postavit na hlavu, ale prostě nebude to tak. Určitě to u nich vzniká z toho, že číst umíme všichni a poznámky si taky umíme udělat všichni.“*

K1/D1: *„Tady zanikla dramaturgie. V osmdesátých a sedmdesátých letech na to bylo nabalené, že to jsou trošku cenzoři, že pro ten stát hlídají ideologická, mravnostní a všechna hlediska. V devadesátých letech, kdy těch peněz bylo daleko míň, tak se začalo šetřit, kde se dalo. A zdálo se, že tou první zbytečnou položkou je dramaturg, to je jako s fotbalem, s televizí. Všichni se koukáme na fotbal, všichni se koukáme na televizi, tak všichni bychom mohli koučovat národní tým, všichni bychom mohli být ředitelé České televize, ale tak to úplně není. Dramaturgie v devadesátých letech byla, že se k tomu opravdu vyjádří producent, dramaturga dělá manželka producenta, milenka producenta, a všichni k tomu nějakým způsobem řeknou své a autor se v tom trochu utopí.“*

K1/S6: *Ale často se setkáváme s tím, že lidi žádného dramaturga nemají. Já nevím… nechci to generalizovat, ale spíš co existuje u nás, je forma, že napíšeš scénář a dáš ho přečíst deseti lidem, z nichž někteří jsou dramaturgové, producenti, a myslím, že má většina autorů pocit, že tohle je dostatečná dramaturgie. A že by chtěli nějakou funkci, člověka, který tam bude celou dobu, to mám pocit… Já nevím, myslím, že je to i o tom… Třeba myslím, že lidi i v těchto různých fázích, myslím, že to není tak, že by nestáli o nějakou zpětnou vazbu, ale […] podle mě mají nějaký odpor k tomu, aby to byl někdo z Televize, jako z instituce.*

K1/S6: *„Mám pocit, že co se děje na produkci [na katedře produkce FAMU], oni tam mají nějaké svoje předměty, učí to pan Fleischer, producentskou dramaturgii, a myslím si, že nebezpečí, které tam trochu může vzniknout u těch lidí, že si myslí, že to mohou dělat sami. Že dostanou ty nástroje, nechci říkat americká dramaturgie, […] tenhle přístup, že máš ty pojmy, nástroje a na spoustu věcí to lze nějak napasovat, ale chybí tam zkušenost těch přepsaných x scénářů, ale musím říct, že s výjimkami producentů, kteří čtou scénáře… Jsou výjimky, ale myslím si, že ta škola jim trochu dává nějaké nástroje, ale už neřekne, že k tomu potřebujete člověka, který se tomu věnuje, protože jinak se z toho stane…“*

A1/D1: *„Já nevím, jestli to jde taky nějak udělat tím morálním apelem, abych tak řekl, že je to věc svým způsobem systémová. Že by v těch smlouvách už u vývoje té látky měla být kolonka dramaturg, ale i povinnost nějakým způsobem tu práci ohodnotit, ať už od autora, nebo producenta. Producenti často vyúčtovávají filmy, kde mají napsáno dramaturgie tolik a tolik a vůbec to není pravda. To jsem kolikrát nějakým omylem zahlédl. Prostě by to mělo být nějakým způsobem doložené. To je velmi důležité. Pamatuji si to, když jsem dělal ve Fondu, že to vlastně producenti zahrnovali do svého rozpočtu, ale de facto to nebyla pravda. Což by si vůči třeba střihači nedovolili.“*

K1/S6: *„To je těžké, oni mi říkají, a to je stejné jako při scénářích, že až dostaneme příspěvek, tak ti dáme peníze, ale do té doby máš možnost se buď na to vybodnout… ale jsou to tvoji známí a kamarádi, nechceš se na ně vykašlat, tak to děláš zadarmo.“*

K1/S6: *„U všech těchto workshopů je důležitá věc, že lidi chtějí tu změnu, chtějí to, což je strašně výhodná pozice, kterou třeba v [České] televizi člověk nezažije vždycky… když už autor [do ČT] automaticky přijde s tím, že ‚mě vůbec nezajímá, co si o tom myslíte‘, tak máš tu pozici [jako dramaturg] o hodně těžší, abys ho přesvědčila, a myslím, že je fakt těžké na to nerezignovat, což mám pocit, že po nějakých letech, když tam [v ČT] člověk dělá a vidí pořád tváře lidí, kteří nechtějí nic slyšet, tak proč by ses snažil. Myslím, že je těžké si udržet nějaké nadšení, když máš pocit, že někdo o tvé rady nestojí.“*

K1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Dramaturgie je z pohledu režisérů K1, podobně jako u jiných kategorií aktérů K i A, v paradoxním postavení: jde o zásadní, ale podfinancovaný a zanedbaný činitel kvality filmů. Ve srovnání s kategorií A1 je zde dramaturgie ještě méně institucionalizovaná a standardizovaná, méně často se angažují dramaturgové z ČT. Tvůrci a producenti častěji spoléhají na vlastní síly a na neformální zpětnou vazbu od dalších spolupracovníků. Režiséři K1 dramaturgii chápou jako kontinuální proces „kecání s lidmi“ (doslovně stejné pojetí se objevuje i u několika režisérů K2), který zasahuje do všech fází vývoje a výroby od scénáře po střižnu.

Bez ohledu na produktový typ má dramaturgie velmi často ne-institucionalizovanou povahu; kromě „triumvirátu“ režiséra, scenáristy a oficiálního dramaturga

angažovaného producentem, z nichž se na dramaturgii všichni podílejí, scénáře dostávají číst známí, příbuzní, starší televizní dramaturgové (kteří jsou také zmiňováni jako příklady domácích ekvivalentů amerických *script doctors* a dnes již neexistujících či vymírajících barrandovských dramaturgů), herci, architekt, jednotliví lidé ze štábu. Všichni takoví „dramaturgové" pracují bez honoráře.

I přes rozptýlení dramaturgické práce mezi množství aktérů ale mezi autorem a dramaturgem i zde musí vládnout naprostá důvěra, protože scénář je intimní text: zásahy do něj, stejně jako necitlivé podání kritiky, může scenáristu hluboce zasáhnout. Ostatně i sami scenáristé potvrzují, že mezi ně a dramaturgy někdy vstupuje režisér coby mediátor připomínek.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Zatímco režiséři-scenáristé se při hledání vhodného dramaturga poohlížejí buď v řadách svých často zkušenějších kolegů scenáristů, případně se spoléhají sami na sebe a dílo si dramaturgií sami v rámci úzkého tvůrčího týmu, režiséři-producenti oslovují osvědčené dramaturgy, u nichž není rozhodující, zda se znají s autorem scénáře; takovýto dramaturg se pak může stát spojencem producenta proti scenáristovi.

3 [*charakteristické výjimky*]

U nejednoho z režisérů K1/K2 se objevuje vyjádření (v explicitnější podobě typické pro producenty K1 a K2), že dramaturgem jsou peníze a že jako dramaturgové fungují i obchodní partneři. Nedostatek financí totiž snadno přiměje scenáristy k redukci finanční náročnosti scénáře nebo k umístění produktové reklamy.

K1/R3: *„To je tady takový mýtus, že nejsou dramaturgové. Dramaturg může být vaše manželka, když tomu rozumí nebo jestli má cit na čtení textu. [...] Hlavně ta dramaturgie musí probíhat pořád a zodpovědně. [...] Já myslím, že čistokrevný dramaturg v technokratickém slova smyslu, že je to mýtus."*

K1/R: *„Jestli je něco problém českého filmu, tak to je úplné odumření dramaturgie – té bývalé barrandovské dramaturgie."*

K1/R5: *„Dramaturg prostě dostane čtyřicet tisíc nebo kolik... on by měl dostat sto, dvě stě tisíc a měl by se tomu věnovat půl roku nebo rok a opravdu být tím doktorem toho scénáře."*

K1/R2: *„Já mám lidi, kterým dám scénář přečíst, se kterými se o tom bavím. […] Já to vlastně raději dávám číst lidem, kteří nutně nejsou od filmu.“*

K1/R4: *„To není, že by člověk tak chtěl pracovat, každý autor to dává přečíst lidem, kterým důvěřuje, režisér taky. Obracíte se na ty lidi, o kterých víte, že mají vkus, že tomu rozumí, ověřujete si, jestli jdete správnou cestou. […] Čtou to zkušení dramaturgové od Marcely Pittermannové po Jiřího Blažka, opravdu ti klasikové, kteří tam musí mít příběh a to všechno, a ti vás upozorňují na ta úskalí. Mám nějaké lidi, kteří procházejí různými místy v televizích […]“*

K1/R6: *„Nebo to musím nějaký čas nechat odležet a dělám si toho dramaturga sám sobě, ale musím si tam nechat nějaký odstup.“*

K1/R6: *„Ony jsou peníze docela slušný dramaturg, protože když něco finančně nejde, tak máte dvě možnosti: buď nadáváte a jste megaloman a snažíte se ty peníze sehnat, nebo uvažujete jinak, jestli to nedokážete vyměnit za jiný nápad.“*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Dramaturgie pro režiséry K2 představuje stejně jako u dalších kategorií aktérů bez ohledu na jejich A/K profil důležitou profesi, která mizí. V praxi je ale dramaturgie na projektech K2 ještě méně institucionalizovaná a formalizovaná než v případě K1. Kvalitní dramaturgové sice neexistují, ale zároveň může být a je dramaturgem každý: nejen scenárista-režisér a (zřídka) dramaturg najatý producentem, ale obvykle i herci nebo kamarádi. Dramaturgie se tak stává podobně jako u K1 rozptýlenou, kolektivní praxí, spojenou často i s producentem, respektive obchodními partnery, a to především u zavedených komerčních režisérů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Zavedení a úspěšní režiséři K2 mají styl autoritativních rutinérů a k dramaturgické práci na svém scénáři pouštějí jen blízké a osvědčené spolupracovníky (například dlouholetého pomocného režiséra). Ve fázi realizace už mají režisérovy úpravy ovšem jinou povahu: jsou spíše praktické nebo jde o úpravy scénáře „na tělo“ danému herci či na základě požadavků obchodního partnera.

U méně zavedených a začínajících autorů může být zkušený dramaturg najat producentem za účelem odstranění nejnápadnějších znaků amatérismu.

3 [*charakteristické výjimky*]

V jednom případě se u projektu K2 (filmu, který není součástí vzorku) objevuje spolupráce s renomovaným dramaturgem ČT – to lze chápat jako ilustraci flexibility úzké skupiny vytěžovaných dramaturgů, stejně jako nestability kategorie K2.

K2/R: *„Dramaturg je specifická disciplína, profese, která bohužel vymírá a není [...] Já třeba scénáře, které dostávám, okamžitě beru a posílám mému kamarádovi, kterému je osmdesát let, ale čtyřicet pět let dělal dramaturga, a on poslal rozbor, kdy já jsem to z toho nevyčetl ty blbosti, co tam byly. On to pozná hned.“*

K2/R4: *„Chtěl bych říct, že je to všechno o tom, že... Co nejlepší scénář – co nejlépe propracovaný a udělaný, co nejlepší příprava před natáčením. Je třeba dramaturgický dohled. Znovu vzkřísit dramaturgii, to je opravdu nejdůležitější, aby to mělo začátek, prostředek, konec.“*

K2/R3: *„Pak jsme to nějak vyškrtali, zdálo se nám to dlouhé.“*

K2/R2: *„Dramaturg by měl [...] rozumět tomu, [...] co divák vnímá, co nevnímá, jak se mají vyvíjet postavy, jak se vzájemně mají ovlivňovat dějové linky příběhu [...] a scenáristovi by to měl umět podat tak, aby tu jeho vizi nezničil a nevzal mu chuť do práce.“*

6 Mezinárodní koprodukce

- Koprodukční strategie
- Míra vlivu zahraničních koproducentů na vývoj: do jaké míry se scénář a celý projekt ve svém vývoji přizpůsobují předpokládaným požadavkům koproducentů, zahraničních publik, mezinárodní či zahraniční veřejné podpory?
- Důvody odmítání koprodukční spolupráce
- Uplatnitelnost filmů na evropském trhu

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A1 se k mezinárodním koprodukcím staví výrazně méně skepticky a aktivněji než producenti A2. Zvláště mladší z nich je vnímají jako jediné východisko z problému zmenšující se divácké základny a koprodukční strategii uplatňují již ve fázi vývoje: v rozhodnutích o námětu a jeho zpracování i o výběru tvůrčího týmu. V poslední době nicméně častěji zvažují, zda možnost koprodukce přijmout, nebo odmítnout, pokud by je nutila k nevýhodným závazkům, například natáčení a útratám v zahraničí.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

V případě zapojení většího množství partnerů se riziko zvyšuje: stačí například, když jeden z nich nesplní požadavky grantu Eurimages, a systém financování se začíná hroutit. Někteří producenti toto riziko kompenzují tím, že kladou důraz na budování dlouhodobých reciprocních vztahů se zahraničními partnery v jedné nebo několika vybraných zemích (v poslední době často Skandinávie, Polsko, Německo). Reciprocita – ve smyslu koprodukování „reciprocních filmů“, jež iniciují partneři, výměnou za jejich koprodukční spolupráci na vlastním filmu – je pro ně výhodná nejen zárukami důvěry a spolehlivosti, ale také při žádostech o veřejnou podporu, včetně minoritních koprodukcí, kdy některé fondy reciprocitu speciálně oceňují.

Přístup zahraničních koproducentů k vývoji se liší u jednotlivých zemí a různě velkých firem. Zahraniční partneři zasahují již do vývoje, a proto je nutno počítat s náklady na překlady scénáře a pečlivě načasovat, kterou z verzí přeložit, aby se pak (v případě cirkulace nedotažené verze) nekupily zásadní připomínky k již překonaným problémům.

3 [*charakteristické výjimky*]

Není výjimkou, že producenti A1 nabízejí své projekty zahraničním televizím veřejné služby, zvláště v Německu (ZDF). Učí se také reagovat na připomínky zahraničních podpůrných fondů (včetně regionálních – například v Polsku a Německu) a televizí, z nichž některé zaměstnávají zkušené komisaře, *comissioning editory* nebo dramaturgy dohlížející na vývoj a realizaci podpořených projektů. Jejich připomínky respondenti vesměs hodnotí jako profesionálnější a systematičtější, než s jakými se setkávají v domácím prostředí.

A1/P6: *„Základem vývoje by měla být nějaká reflexe v zahraničí a hledaní cest, jak ty naše české příběhy, jejichž domov je v Česku, vyprávět tak, aby jim rozuměli i lidé mimo Česko. Z mého pohledu je to [...] jediná poctivá cesta, jakým způsobem filmy vyvíjet [...] Já to vnímám jako úplně zásadní součást vývoje. Respektive mě nezajímá dělat to jiným způsobem, protože jinak to v důsledku znamená, že na film za hranicemi Česka nikdo nepřijde, respektive hrajete loterii.“*

A1/P4: *„Máme projekty, které s různými producenty v různých zemích vlastně cíleně už vyvíjíme koprodukčně. Ať už proto, že se odehrávají na více místech, anebo proto, že věříme, že to téma by mělo zajímat obě země. Takže nějaký co-development i u těch minoritních koprodukcí funguje.“*

A1/P5: *„Němci fungují různým způsobem, každá ta malá produkční firma, nebo různě velká, která s námi spolupracuje, má jiný princip toho, jak uvnitř funguje development. Někteří mají své readers, že vyloženě v té firmě je někdo, kdo čte scénáře, nějaký in-house dramaturg, který dává producentům první feedback k textu. U Holanďanů jsem zažil, že i v písemné podobě na několika stránkách rozebere scénář z hlediska tematického, strukturálního, z hlediska postav a je tam i nějaká poznámka, nějaká konotace s příbuznými díly, aby jim to usnadnilo rozhodování. Takový interní posudek, u kterého nejde o to, jakou má literární kvalitu, ale spíš o obsah, který je tomu dáván.“*

A1/P3: *„Takže myslím si, že jsou tady takové snahy, to je ten evropský systém koprodukcí. [...] Já mám rád produkce, které jsou jednoduše řešené. Mají třeba pět subjektů, pět solidních lidí, u kterých prostě vidíte, že jim jde o ten film. Ten evropský koprodukční systém je založený na tom, že máte dvacet subjektů, některé jsou z jiných zemí. Ve chvíli, kdy jeden ten subjekt je nesolidní, tak se vám celý řetězec zhroutí. Což se [nám] stalo u filmu [koprodukce A1].“*

A1/P6: *„Což je další věc, za kterou se zase všude v Evropě, kromě nás, dávají body: reciprocita a dlouhodobá spolupráce. To znamená, že nejdete cestou spálená zem [...], ale tvoříte něco kontinuálního. [...] Já takovou kontinuitu mám v Polsku a ve Finsku... A ve chvíli, kdy už máme za sebou společně dva filmy a teď spolu děláme další dva nebo vyvíjíme další dva, tak oni dostanou developmentskou podporu, byť je to minorita – na základě toho, že jde o dlouhodobou spolupráci. [...] Když chce člověk po někom pomoc, tak je třeba mu tu pomoc dát zpátky. Nějakým způsobem. A tady se teď velmi dlouho dělo, že [čeští producenti] udělali polské koprodukce, dostali hodně peněz z Polského institutu filmového umění,*

ale nikdy neudělali výměnou polský film tady. A já jsem se tak s naším novým filmem ocitl ve velmi tvrdé situaci, kdy řekli: ‚Rozumíme, líbí se nám to, ano, točíte tady, ale Čechům už podporu nedáme.' Mně se to podařilo zlomit, naštěstí. Hovořili jsme o tom se [zástupci Fondu], a oni mně pomohli pro ně udělat reciproční film."

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A2 do mezinárodních koprodukcí spíše nevstupují, a pokud ano, tak s obavami, že budou omezeni v tvůrčí vizi a rozhodování.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Malé artové filmy jsou podle nich pro evropské koprodukce nevhodné (výjimku představuje Slovensko). Uvědomují si, že díky nízkým rozpočtům a krátkému vývoji nemají možnost filmy náležitě propagovat a prodat do zahraničí. Výsledná podoba a divácký ohlas projektů jsou navíc velmi obtížně předvídatelné. Vyvíjejí primárně pro domácí festivaly a pro ČT.

3 [*charakteristické výjimky*]

Nejmladší generace operující v sektoru A2 tento postoj – spíše z nutnosti – mění a má ambice proniknout na evropský trh.

A2/P: *„Já tomu moc nevěřím, protože jakmile jim nabídnete takovýto artový film, tak oni samozřejmě mají svoje připomínky a potřebují tam mít svůj štáb, svoje herce… a to se tak naruší všechno, že to pak stojí ještě víc, než oni jsou schopní do toho dát. Čili to se nám tak vyplatí se Slováky dát dohromady, těm ještě rozumíme, máme tam vazby. Ti herci jsou vynikající. Pouštět se u těch artových filmů do nějakých koprodukcí, to potom končí jako ty filmy Bohdana Slámy, že jezdí točit někam do Berlína blbosti. Ještě mu to zkazí. Takže já tomu moc jakoby [nevěřím…] ty fondy Evropské unie, Eurimages, tlačí do těch koprodukcí… a je otázka… u takových velkých filmů, jako dělal Honza Svěrák, asi jo, ale u těchto artovek to moc nejde."*

A2/P2: *„Daň za peníze od koproducenta je taková, že má někdy až zásadní vliv, že ten film zkazí, protože se zavážete. […] Protože si neumím představit, že bychom [zkušenému režiséru-scenáristovi A1] násilím dali francouzskou střihačku jenom kvůli penězům, to by byla naprostá blbost. Tohle je nebezpečí koproducentů. Myslím si, že je lepší, když koproducent není ten, kterého musíte zařadit do pohledu na film. Je potřeba se s ním domluvit a eliminovat jej. Pokud eliminovat nejde, tak je lepší ho nemít. Je lepší točit film místo za třicet milionů tak za dvacet milionů.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Mezinárodní koprodukce nejsou prioritou producentů K1, pravděpodobně i proto, že jejich žánrové zboží, především komedie, nemají dostatečný exportní potenciál. V obecné rovině pokládají mezinárodní koprodukce i s nimi spojené granty (Eurimages) za příliš komplikované a ekonomicky riskantní.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Na konkrétních příkladech pak ukazují, proč odstoupili z jednání o koprodukční spolupráci: protože by je nutila k nehospodárnému vynakládání prostředků a k neracionálním tvůrčím rozhodnutím.

Za nejvděčnější zahraniční trh označují producenti K1 Slovensko a se Slovenskem také nejčastěji realizují spolupráci.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimku mezi producenty K1 představuje ambiciózní producent operující na rozhraní K1 a A1, který se strategicky orientuje na vysokorozpočtové výpravné produkce. Ty lze podle něj realizovat jen jako mezinárodní koprodukce s prominentními zahraničními tvůrci, kteří přitáhnou tamní financiéry. Koprodukce zároveň chápe jako cestu k většímu trhu než je příliš malý a zmenšující se trh český.

K1/P: *„Jak se dělají takové ty pseudo-koprodukce, jak se něco uměle šoupne do Stockholmu, protože tam jsou švédské peníze, pak se tam šoupnou i švédští herci, aby se tam utratily peníze. Pak jsou ty filmy poslepované,*

nedává to logiku, uměle se šroubují na ty fondy, na ten systém se šroubuje způsob natáčení, scénář, obsazení, a přesto to nedává vůbec žádný smysl a filmům to jenom škodí.“

K2/P3:[22] *„Když z části proniknete do struktury financování v rámci koprodukcí, tak zjistíte, že to je velká… ne špína, ale jenom tak. […] Když děláte koprodukci, tak to funguje tak, že vy se sejdete separátně se třemi producenty, a oni vám relativně na rovinu řeknou: ‚Dobře, tak já vám pomůžu s tímto projektem, ale vy mi pomůžete s tímto projektem.‘ To znamená, že já půjdu a zažádám o grant, a když dostanu, tak on se bude snažit víc a také zažádá. Nějak mu tam něco rezonuje. Musí vždy, ale neznamená to a priori, že ten člověk řekne: ‚Wow, do roztrhání těla se za to budu prát.‘ Je to prostě takovýto hnusný výměnný obchod. A bohužel, v rámci koprodukcí, se vám z transferů ztrácí velká spousta peněz. Konkrétní příklad, když jsem [historický film na rozhraní K1 a A1] řešil s polským koproducentem. On mi řekl, kolik bude peněz, pak se to smrskávalo, smrskávalo, smrskávalo a pak mi řekl, že všechny ty peníze musím utratit v Polsku a že on [sem nakontraktuje] ty lidi. To znamená, že on pak jde za těmi svými tvůrci, chce jim udělat radost a řekne: ‚Tady ti dám super honorář, protože mi to příště vrátíš.‘ A já vlastně najednou za dva miliony dostanu něco, co tady pořídím za šest set tisíc. Protože hudebník je za dvojnásobek, muzikanti jsou za dvojnásobek a ten herec je za trojnásobek, protože je dobrý a protože mi to příště vrátí. Pak si ten koproducent samozřejmě odřízne nějaké fee a ztratí se velká spousta peněz. Takže v evropské koprodukci, když vytvoříte film za osmdesát milionů, tak já si troufám tvrdit, že by v čistě české produkci stál šedesát. […] Já jsem se rozhodl zrušit polského partnera proto, že jsem si říkal, že přináší to samé, co mi jinde bere a že to vlastně nemá smysl. Že máte jenom víc papírů, víc komplikací, víc reportů.“*

K1/P8: *„Takže já je rád budu dělat a dělám české nebo česko-slovenské projekty, ale je tam jasné, že pokud je to český projekt, tak už to nemůže být velký příběh. Velký příběh nemůže být český projekt. Ekonomicky to nefunguje, nejde to dohromady, to už jsem si vyzkoušel.“*

K1/P8: *„Takže jsme hledali cesty takové, abychom vlastně trh pro film zvětšili, což se dá udělat pouze, nebo ne pouze, ale ve financování jenom, skrze koprodukci.“*

---

22 Producent působící v sektorech K2 i K1 zde vyjadřuje postoje typičtější pro K1.

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Pro producenty K2 jsou mezinárodní koprodukce fakticky mimo jejich perimetr: nemají pro ně dostatečné zkušenosti, potřebnou reputaci, ale ani ambice.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Někteří mluví o koprodukcích v hypotetické rovině – ve vztahu k látkám ve fázi rané a nejisté přípravy.

3 [*charakteristické výjimky*]

Nejmladší představitelé kategorie K2, jejichž některé projekty hraničí s kategorií A2, spojují se zahraničními koprodukcemi plány na průlom ve vlastní kariéře. Své dosavadní projekty K2/A2 vnímají jako přípravu na tento průlom, kdy jim příliš nízké rozpočty a rudimentární vývoj nedovolily naplnit tvůrčí a producentské ambice.

Výjimečný případ mezinárodního partnerství představují projekty zavedeného tvůrce K2, do nichž investuje slovenská soukromá televize.

K2/P: *„Tohle bylo takové téma, které si říkalo o nějakou mezinárodní koprodukci, protože tam byly parní vlaky a byl to přelom předminulého století, to znamená kostýmy, výprava, plenéry, rekvizity. Prostě by to nebyl takový klasický levný film ze současnosti. Takže my na to potřebujeme sehnat koprodukčního partnera ze zahraničí.“*

A1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Mezinárodní koprodukce je vnímána jako nutné zlo podmiňující existenci některých velkých projektů: umožňuje navýšit rozpočet, ale klade tvůrcům do cesty velké překážky a nutí je k nežádoucím kompromisům. Vývoj je u mezinárodních koprodukcí prodlužován údajnou nesmyslností požadavků zahraničních fondů, údajnou neschopností koproducentů vstoupit s konstruktivním řešením. Mezinárodní projekty jsou příliš komplexní a složité, hodně času a financí se obětuje producentským obchodům, domlouvání lokací, překladům scénářů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Respondenti se opakovaně vraceli k příběhům projektů (historických dramat), které v první fázi producentského vývoje měly mít výrazně vyšší rozpočet a zahraniční partnery, ale poté, co producenti a tvůrci narazili na obstrukce spojené se zahraničními granty, rozhodli se rozpočet seškrtat a scénář upravit tak, aby šel celý natočit v ČR.

3 [*charakteristické výjimky*]

Mezinárodní workshopy a *pitching fóra*, jež by mohly navázání koprodukčních vztahů napomoci, jsou vnímány negativně, jako něco, čeho se autoři účastnit nehodlají kvůli svým špatným zkušenostem z minulosti a proto, že v nich nespatřují smysl.

A1/R3: *„Ale třeba slovenská koprodukce. Což znamená, že třeba... lokace na Slovensku nebo slovenští herci nebo slovenští členové štábu... Tak tam najednou člověk musí dělat nějaké lehké kompromisy, aby tomu vyšel vstříc. Tak to třeba může mít nějaký drobný vliv. Ale když se to dobře připraví, tak samozřejmě na Slovensku nacastujete stejně dobré herce jako tady, akorát...“*

A1/R2: *„Já jsem tři roky strávil objížděním Polska, Maďarska, Německa a můžu vám říct, že to byla zkušenost, která byla opravdu tristní. Protože, jak bych to řekl, žádný z těch producentů jaksi nevzal tu svoji úlohu tak, aby producentsky, to znamená finančně a organizačně, pomohl vzniku té věci. Ale každý z těch producentů najednou do projektu vnášel jakousi svoji národní kreativitu. Hlavně se to projevovalo v hereckém obsazení, které jsme nikdy nemohli ukončit. Ale ne ve smyslu, že třeba ‚já chci hvězdu, já chci někoho, kdo mi přitáhne lidi do kin‘. Tomu bych ještě rozuměl. Bavili jsme se vlastně o no-namech. A myslím si, že u těch no-name, prostě u lidí, kteří nemají žádnou hvězdnost, aby přitáhli diváky do kin, je pak jediné kritérium kvalita. To je logické. A najednou prostě ti jednotliví producenti si osobovali právo rozhodovat o kvalitě těch lidí. A začali mi strkat lidi, kteří byli, řekl bych, tak z druhé cenové skupiny, třetí možná. Prostě nebyla to herecká špička. Začali říkat, že pro ně jsou strašně zajímaví a že to je to.“*

A1/R5: *„U [filmu A1] jsem jako autor požádal o grant na vývoj scénáře a psal jsem scénář zhruba od roku 2009 nebo 2010. [...] Přeložilo se to, hledali jsme*

nějaké koproducenty a docela dost jsme s tím i jezdili po Polsku, Německu, Slovensku. Zkoušeli jsme Francii, bylo jasné, že tam bude francouzský element, francouzští herci. Zkoušeli jsme grant CNC[23] přes izraelského producenta, ten jsme nedostali. V Německu jsme jednali s producentem, [...] měli k tomu skvělé připomínky a výborně to chápali, ale narazili jsme tam na to, že jejich středoněmecký grant[24] je tak přísný v tom plnění, že se tam musí utratit asi sto dvacet procent toho, co dávají. Čili by to znamenalo jednak zkombinovat s celoněmeckým grantem[25], o kterém nevěděli, jestli by dostali zároveň s Eurimages. A my jsme neměli jak to tam reálně utratit. To stejné byli Poláci, tam jsme dostali [informaci] od [...] ředitelky fondu[26], říkala nám, že tam není žádný polský element, ale že nám dá asi tři miliony korun, když nám dá [grant] Eurimages. O ten jsme pak nakonec nežádali. Takže se vlastně nepodařilo sestavit docela komplikovanou mezinárodní koprodukci, která to původně měla být. A tím jsme trávili tak dva roky. [...] V té době to byla nějaká druhá třetí verze scénáře. Pak to [první producent A1] přitáhl k [jinému producentovi A1], ten řekl, že padesátimilionový projekt ho nezajímá, že prošel zkušeností s filmem [mezinárodní koprodukcí A1], kde to měli složité. [...] Se rovnou k tomu tvářil nedůvěřivě [...], ale já jsem další čtvrtou verzi přepsal tak, že to šlo vyrobit za ty peníze, které jsme dostali z Čech. [...] Já jsem ho [rozpočet] snížil asi na pětadvacet milionů."

A1/R: *„V mém případě je trochu problém sociální [workshopy, mez. festivaly]. Mně to není moc příjemné. Většinou je tam taková míra debility z podstaty věci. Já si myslím, že ty věci jsou poměrně... můžou být užitečné, ale pro moje vidění, moje pohybování se ve světě je to nepříjemná situace. Mně stačí festivaly, které jsou mi samy o sobě dost nepříjemné [...] Já už třeba nejedu nikam, kam bych měl jet sám, a co je pro mě nejhorší, jsou diskuze, to mě opravdu ... Já jsem schopen diskutovat o svém filmu, ale vůbec mě to nebaví, protože si myslím, že by ty věci měly promlouvat samy o sobě."*

A1/R5: *„Pitching fóra jsou něco jiného, to je nabízení, ze kterého se stala vlastně disciplína sama o sobě. Je to směšné. Supluje to nefunkční systém. Pitching fóra jsou zavádějící. Tam se trénujete v tom, abyste dokázal co nejlépe mluvit o projektu, ale vůbec to nesouvisí s tím, jestli dokážete ten scénář napsat nebo pak režírovat. To je úplně jiná disciplína, to je rétorika, to je nějaký přednes."*

---

23 Centre national du cinéma et de l'image animée.
24 Mitteldeutsche Medienförderung.
25 Deutscher Filmförderfonds.
26 Polski Instytut Sztuki Filmowej.

A2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Pro autory této kategorie nejsou mezinárodní produkce vůbec téma, kterým by se vážně zabývali. Ti, kteří s nimi mají zkušenost, se k nim dostali často kvůli výrazně mezinárodní povaze látky, jinak by do mezinárodní spolupráce sami rovněž nešli. Ostatní tvůrci mezinárodně nepracují ani pracovat nechtějí. Sami netočí filmy pro mezinárodní publikum, neinspirují se v zahraničí, nesměřují svoji tvorbu do Evropy či do světa. Cítí se být zcela mimo pole vymezené jednak trhem (komerce) a jednak domnělými evropskými estetickými požadavky. Nezmiňují ani žádné zahraniční tvůrce, kteří by pro ně byli vzorem.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Oproti kategorii A1 je zde ještě zřetelnější dostředivá tendence, uzavírat projekt v co nejužším týmu, který sdílí společnou vizi. Koprodukce jsou vnímány jako roztříštění tohoto konceptu, mezinárodní koprodukce ještě hůře, protože jde podle autorů pouze o obchodní vztahy.

Mezinárodní koprodukce vnímají skrze workshopy, festivaly a byrokracii Eurimages či MEDIA. Mezinárodní uplatnění podle nich není nutné, filmy jsou spíše „národní“, kinematografie by se měla budovat jako „domácí“, s výjimkou projektů, které je „nutné“ mezinárodně točit proto, že si to látka svou vnitřní povahou žádá.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z režisérů A2, který se ve své tvorbě hodně věnuje domácím tématům, mezinárodní koprodukce odmítá z principu. Vidí v nich falešný multikulturalismus, který vede pouze k nesmyslným a nekonzistentním projektům. Požadavek „národní kinematografie“ se u něj snoubí s tím, že vlastně točí „národní“ film (jakkoliv o něm takto nemluví).

A2/R4*:* *„To jsme vyplňovali asi tři měsíce. Kam se hrabou formuláře Fondu kinematografie. Tohle bylo fakt peklo ten MEDIA. To byly tak nekonečné papíry vyplňovat. No vyplňovali jsme to strašně dlouho. No a nic jsme nedostali. […] Já neumím udělat mezinárodní koprodukci, tříkoprodukci. Nemám na to kapacitu a schopnost to domluvit. To je tak složité prostě. A musíte vyhovět všem třem stranám. Tam musí být nějací lidé odtamtud,*

herci, nebo musíte tam točit, nebo [...] Byl jsem jednou v Německu, a tam se mě furt na něco ptali. ‚Jak se změní hlavní hrdina?' se ptali. Já jsem říkal ‚No tenhle náš hlavní hrdina se nezmění. Vy jste se někdy, pane producente, změnil v životě? Ruku na srdce... Protože člověk se nemůže změnit. Tak proč chcete od těch hlavních hrdinů, aby se furt měnili na konci?'"

A2/R2: *„Já nevěřím na multikulturní věci, to málokdy vyjde. Jsou to slátaniny, já už to vždycky vidím jenom z dálky, a nebaví mě to. O: U vašeho typu projektu nemůže být [mezinárodní koprodukce] něčím užitečná? R: Může. Věřím, že [chystaný projekt A1/A2], třeba velký projekt, malý ne, malý ve smyslu interním. [...] Tak tam mám vyloženě mezinárodní [téma]."*

K1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Zahraniční koprodukce podle tvůrců K1 příliš dobře nefungují, a to především kvůli české straně: čeští tvůrci necestují, nezajímají se o zahraničí.

Zdá se, že dalším důvodem je i to, že k mezinárodním koprodukcím tvůrce K1 nevedou jejich producenti. Jinými slovy, způsob financování vývoje (zaměřený na domácí soukromé televize a distributory) v důsledku ovlivňuje i možnost zahraničních koprodukcí, respektive způsobuje jejich nemožnost.

Stejně tak se mezinárodní spolupráci vzpouzí nejviditelnější produkt typu K1: komedie ze současnosti, jež se ukazují jako téměř neexportovatelné.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Podfinancování vývoje také znemožňuje výjezdy na zahraniční festivaly a jiné industry akce, kde by se mohla zahraniční spolupráce navazovat.

3 [*charakteristické výjimky*]

Pokud už se koprodukce K1 uskuteční, jde spíše o výjimku.

O koprodukcích mluví pozitivně a zkušeně pouze renomovaný režisér-producent působící na pomezí A1/K1, který v minulosti významně uspěl v zahraničí a který

udržuje vztahy se stálým zahraničním producentem, s nímž připravuje i anglojazyčné projekty. V případě jeho českých filmů tento zahraniční koproducent do vývoje obvykle nikterak zásadně nezasahuje (snaží se spolurozhodovat až o výběru herců); v případě anglicky mluvených projektů zasahuje více, zaplatí opci na předlohu a dokáže také zajistit kvalitní script editory nebo dokonce spoluautory scénáře, což vede k zásadním změnám ve scénáři.

K1/R5: *„Koprodukce si myslím, že na to [vývoj českých filmů] moc vliv nemají. Že to většinou bývá finanční koprodukce a že jenom jedna strana tam má ten kreativní vstup.“*

K1/R2: *„Doteď mám pocit, že Čechy na tyhle koprodukce úplně nejsou připravené. Že u nás, z naší strany to moc nefunguje.“*

K1/R4: *„Tak když na to budu mít peníze, najdu látku, a pak si vybírám, jestli pojedu do Berlína nebo do Cannes. […] To je hrozně jednoduché. A když tam budu, tak příště můžu udělat nějakou koprodukci pro českého tvůrce. Ale takové možnosti nemám.“*

K1/R5: *„U českých filmů [s účastí dlouhodobě spolupracujícího zahraničního koproducenta] on tomu většinou nerozumí a neví, proč to točíme. […] si přečetl scénář a říkal prostě: „[…] já opravdu nevím, co tím sledujete, ale věřím, že to bude mít úspěch.“ […] Nicméně u těch projektů, které jsou anglicky mluvené, což jsou teď už dva, […] tak u nich do toho zasahuje už víc.“*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Obecně režiséři K2 nemají s mezinárodními koprodukcemi žádné zkušenosti, protože nemají ambice vyvíjet a realizovat evropské projekty, využívají specificky český smysl pro humor a styl vyprávění a míří na české publikum.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Pokud o mezinárodní koprodukci mluví, týká se filmů, které spadají do jiné kategorie nebo jejich dalších činností (reklamy, práce v televizích).

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z K2 režisérů má k mezinárodní koprodukci a priori skeptický postoj, který ale vyjadřuje obecnější zakotvenost K2 režisérů v českém kontextu a nulové ambice vytvářet evropsky nebo světově atraktivní filmy: tvrdí, že to, odkud je film financovaný (tj. vliv obchodních partnerů), má vliv na jeho diváckou (ne)srozumitelnost. Navíc naznačuje, že do zahraničí se jezdí jen tehdy, když je potřeba film dofinancovat.

Dva začínající režiséři na rozhraní K2/A2 připouštějí ambice prorazit do Evropy se svými budoucími projekty, od nichž si slibují průlom ve své kariéře.

K2/R: *„Když dají třeba milión, tak vypočítají, že třeba ještě ta kancelář, ve které sedí ten člověk, který to má na starost a bere ty telefony, jezdí do práce autem a telefonuje telefonem a používá mail a já nevím co. Tak to tam všechno napočítají.“*

K2/R2: *„Nějaké financování z Evropy jsem nezažil, nějaký Eurimages a MEDIA. Zatím jsem to nezkoušel, protože jsem v ruce neměl projekt, který by Evropu zajímal. Zatím ještě pořád jsem ve fázi, kdy chci točit… Ten autorský film, co teď chystám, chci točit primárně pro české publikum, ačkoliv to primárně není komerční projekt. Myslím si, že české publikum je dobrý start i pro zviditelnění v Evropě. Samozřejmě, že evropská témata obecně jsou v současné době globální a jsou věcí naší civilizace. Vlastně jakékoliv české téma je tématem celoevropským. Ale ta forma, kterou zvolí český režisér, je hlavně česká. Myslím si, že je dobré točit pro české diváky, protože český styl humoru, český styl herectví, styl vyprávění je svým způsobem svébytný. […] České filmy by měly v zásadě být financované v Čechách, pokud mají něco českému publiku říct. Pokud mají tendenci říct něco evropskému publiku, tak mohou být financované odkudkoliv.“*

K2/R2: *„Nabízel jsem ho Holanďanům a potkal jsem se tam s tím, že oni by do toho vstoupili, kdyby tam hrál jejich výrazný herec, nebo postprodukce by byla u nich, kdyby nějaké lokace byly jejich. Což je výborná metoda pro financování filmu, je to ale velký kompromis. Když obsadíte cizího herce a nemáte pro něj odpovídající roli, tak je to paskvil.“*

K2/R2: *„Když ti tvůrci, ten producent, chtějí točit film, kterému budou rozumět ve Francii, v Německu, a má takové téma, tak je určitě dobré tam jet. Potkat se tam s nějakými producenty, dramaturgy nebo editory, kteří jim*

na to řeknou svůj názor. Na základě toho se ten scénář upravuje, ale už tam hrozí nebezpečí kompromisu. Když nechce točit film pro Evropu a chce točit film pro Čechy a v případě úspěchu ho pak prodat ven, tak je důležité pitchovat tady.“

7 Veřejná podpora: Státní fond kinematografie a evropské podpůrné programy (MEDIA, Eurimages), mezinárodní workshopy a pitching fóra

- Vliv systému a výše podpory na praxi vývoje
- Hodnocení nastavených parametrů podpory

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti se všeobecně shodují na kladném hodnocení změn veřejné podpory po reformě Státního fondu kinematografie. Jako příklad nejčastěji uvádějí rychlé poskytování zpětné vazby žadatelům či příjemcům grantů a otevřenost v informování odborné veřejnosti. Vadí jim, že systém podpory nereflektuje předchozí úspěchy producentů a jejich kredibilitu, návštěvnost filmů a přínos ze zahraničních koprodukcí.

Podporu na tzv. malý nebo literární vývoj považují za jakési stipendium pro scenáristy a preferovali by větší zohlednění role producenta. Přesto uznávají potenciální užitečnost tohoto „stipendijního" pojetí grantu na vývoj, zvláště v případě nezavedených autorů a debutantů. Naopak zavedené autory s pevnou vazbou na producenta by z této podpory někteří raději vyloučili, a to zvláště v případě, kdy se o grant údajně žádá ve fázi, kdy je scénář již fakticky hotový.

SFK musí (zvláště podle názoru mladších producentů A1) přijmout riziko, že většina scénářů vzniklých na základě podpory „malého" vývoje nebude vhodná k realizaci, a neměl by za nerealizované projekty, podpořené grantem na vývoj, producenty sankcionovat (byť jen neoficiálním znevýhodněním v další soutěži). Neměl by se a priori snažit, aby do realizace šlo co nejvíce takto vzniklých projektů, bez ohledu na jejich nedostatky. (Praxe rozhodování Rady SFK podle producentů A1 dokazuje, že při posuzování žádostí o podporu vývoje je obtížnější rozpoznat kvalitu než v případě žádostí o grant na výrobu.)

Producenti stejně tak oceňují zřízení nového okruhu podpory „kompletního" či „velkého" vývoje, což prý dokazuje, že SFK si uvědomuje složitost vývoje v případě vícestranných koprodukcí a jinak náročných projektů. Podpora kompletního vývoje také usnadňuje žádání o evropské granty.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Limit 150 tis. Kč pro výši grantu na „malý" neboli „literární" vývoj producenti většinou pokládají za dostatečný v tom smyslu, že za tuto částku lze vytvořit první verzi literárního scénáře, jejíž psaní může trvat přibližně půl roku. Totéž platí pro navazující grant na „velký" nebo „kompletní" vývoj s limitem 700 tis. Kč. Producent zaměřený na mezinárodní koprodukce vyjádřil požadavek, aby SFK zvýšil strop na kompletní vývoj ze 700 tis. na 1,5 mil. Kč.

Producenti A1 obecně preferují strategii přidělování vyšších částek podpory menšímu množství nejkvalitnějších ambiciózních projektů s vyšším rozpočtem, byť u grantů na vývoj to platí v menší míře než u podpory výroby. Někteří připouštějí, že grant na vývoj může fungovat jako jakási líheň, v níž dostanou šanci i méně osvědčení tvůrci a riskantnější projekty. Praxe rozdělování menších částek většímu počtu projektů podle nich vede k omezení námětové a žánrové různorodosti národní kinematografie – limituje totiž možnosti vývoje náročnějších a dražších projektů, které vyžadují velkorysejší rozpočty, a tím i vyšší podporu.

SFK by měl pozitivně zohledňovat nedávné úspěchy producenta (tzv. kredit, omezený na několik let) a u koprodukcí dlouhodobou reciprocitu se zahraničním partnerem, což by firmám pomohlo financovat vývoj.

Mezi kritickými reakcemi na práci SFK se objevuje výtka, že Rada Fondu není schopna formulovat strategickou vizi podpory v oblasti produkce, že v ní nezasedají odborníci, kteří by rozpoznali kvalitní projekty s potenciálem mezinárodního uplatnění (a těm pak tedy přidělili větší částky podpory). Rozhodování je anonymní a SFK producentům neposkytuje kontinuální partnerskou spolupráci v průběhu projektu. Jedním ze vzorů pro přístup založený na osobní odpovědnosti jsou (podle mladších producentů A1 se zkušenostmi s mezinárodními koprodukcemi) tzv. komisaři v dánském systému veřejné podpory: renomovaní odborníci, kteří projekt během jeho vývoje i produkce hodnotí, konzultují a rozhodují o pokračování podpory.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producent s mezinárodními ambicemi navrhuje také přidělování symbolických jednokorunových dotací u projektů, které SFK nechce podpořit standardně, ale považuje je za nadějné; symbolická podpora totiž pomáhá při dalších žádostech o podporu v zahraničí.

Na rozdíl od producentů A2 využívají producenti A1 tzv. *slate funding* programu MEDIA, založený na principu podpory skupiny 3–5 projektů. Tento typ podpory jim umožňuje kontinuálnější a systematičtější vývoj; je totiž myšlen jako podpora firmy, ne jednotlivého projektu. U tohoto programu je pro producenty z dlouhodobého hlediska důležité udržet si dobré renomé tím, že většinu projektů z podpořeného *slateu* zrealizují.

Podporu koprodukcí v programu Eurimages producenti považují za administrativně i konkurenčně náročnější, praxi vývoje ovlivňuje jen nepřímo (prostřednictvím

aplikace mezinárodních standardů a nároků na atraktivitu pro zahraniční trhy), protože se předkládají již vyvinuté projekty.

A1/P6: *„Domnívám se, že by to mělo být vedené přes producenty. Protože v dnešní době to není, že si vás někde najde Harvey Weinstein jako geniálního autora [...]. Dneska prostě s tím musí jít ten producent. A on tomu musí věnovat roky života. [...] Ta vývojová podpora by měla směřovat na podporu producentů. A ti by se měli starat o svoje scenáristy. A dát jim sto tisíc [...] Protože mám-li já tomu věnovat dva roky svého života, tak toho chci být nějakým způsobem součástí. Chci, abychom s tím autorem hovořili, abych já měl čas vymýšlet, kde ty věci financovat a tak dál. Navíc to, co autoři od Fondu můžou dostat, je úplné minimum. A potom to odpálí tu šanci vzniknout.“*

A1/P7: *„Za mě je lepší, že film vzniká týmově, a ten tým koordinuje producent. Takže z tohoto pohledu je lepší, když požádá producent, ale je logické, že vedle něho sedí nějaký scenárista nebo... záleží na projektu. Ale zároveň bych z toho systému úplně nevyhazoval momenty, kdy přijde nějaký mladý scenárista... Mladý nemyslím, že mu je pětadvacet, ale může to být šedesátiletý člověk, který se rozhodne napsat scénář. Nikdo ho nezná, nikdo se s ním nebaví, nikdo mu neodpoví na mail. Přinese hezký koncept na Fond, on mu dá dvě stě tisíc korun, napiš to. On to napíše, scénář rozešle a prodá. To je v pořádku. Ale nesmí v tom být logika... Myslím si, že tohle by neměl být program pro zavedené scenáristy. [...] Podpora přímo autorů by měla mít jasně definovaný stipendijní program, který by Fond měl provozovat. Ať se tomu klidně říká stipendium, a ne grant. Rozlišilo by se, že tam není průmyslový prvek.“*

A1/P5: *„Jsme malá země a vzniká tady moc věcí. Jakoby přitom vlastně brojíme sami proti sobě, ale tady by se měla věnovat větší péče těm projektům, [...] měly by dostávat větší podporu, aby byly silnější, aby nebyly podfinancované, abychom si mohli dovolit zodpovědně financovat ten vývoj, každou tu fázi až do distribuce, až do toho kina. To je jediná cesta k záchraně. A tady se bohužel děje to... a nový Fond to začal taky, přestože měl na začátku strategii, že bude podporovat méně projektů větší částkou peněž, tak podle posledních rozhodnutí je ta tendence zase taková ta česká, prostě uspokojit co nejvíce uchazečů, protože to znamená větší společenský klid. Já to chápu, protože filmařská obec je široká.“*

A1/P4: *„Zároveň by měl Fond počítat s tím, že prostě ne všechny tyhle podpořené projekty dopadnou, že prostě se nerealizují a že to je v pořádku. Aby*

neměl Fond pocit, že všechny peníze, do kterých dá peníze na development, že všechny budou využity na film, který pak vznikne. [...] By se Fond rozhodně fakt neměl zlobit na ty, kteří dostali peníze na vývoj scénář nebo na velký vývoj a pak ten projekt nevznikl, protože od toho je to vývoj.“

A1/P3: *„My podpoříme malinko každý film... takže každý film z těch čtyřiceti vlastně nemá peníze, všichni to dělají na koleně. Když se zeptáte čtyřiceti producentů, tak všichni řeknou: ‚No, my jsme to chtěli udělat jinak, ale my jsme na to neměli peníze, my jsme to nedali dohromady.‘ Všechny ty filmy musejí mít dost podobná témata, protože nemůžete dělat historickou látku, nemůžete dělat sci-fi, nemůžete dělat žádné nové filmy, prostě nemáte na to peníze, protože všechny stojí dvacet až třicet pět milionů korun.“*

A1/P7: *„To se mi taky stalo, že mi přišel scénář od autora, který dostal grant [grant SFK na tzv. malý, literární vývoj], ale napsal scénář, který mě nezajímal. Přišlo mi to takové... Bylo mi to prezentované jako výhoda, že je to zaplacené z grantu a že já jako producent s tím nemám tolik práce. Tak jsem říkal: ‚ani ne‘. [...] Je fajn, že scenárista dostal dvě stě tisíc korun, ať napíše scénář [...] Myslím si, že když se takhle zaplatí deset scénářů, tak dva z nich budou dobré. [...] A může být scenárista, který nemá komunikativní schopnost a neumí zavolat producentům a raději dostane dvě stě tisíc, zavře se doma a... Takže v tom systému jsou i takové příklady a je třeba se o ně postarat. A od toho si myslím tady je stát nebo Fond. Problém trošku je, že... pak ty projekty [které by s ohledem na jejich nízkou kvalitu neměly být natočeny] vznikají.“*

A1/P5: *„My jsme dostali třikrát podporu na MEDIA Development toho slate fundingu, na balík projektů. Stalo se to proto, že jsme vždy žádali čtyři projekty a v každém tom slateu minimálně tři byly zrealizované, což je pro ně velký úspěch. Protože vstupujeme s projekty, které už jsou v takové fázi, že my víme, že je budeme realizovat, to je samozřejmě taková naše strategie. Protože naopak jsou společnosti, které ty peníze používají k rozvoji své firmy, a ty projekty tam možná i záměrně jsou spíš, že vypadají na papíře a nejsou úplně do realizace. Ale to nevím. Takže v té fázi, abyste podpořili tu žádost, tak vás ten systém tlačí k tomu, abyste prezentovali už nějaké první kontakty, takže naší výhodou je, že už díky historii a té spolupráci a [producentově] účasti v těch strukturách, jako je ACE a tak dále, pro nás není problém získat letter of interest od velkých firem, které to ale s projektem myslí vážně, a ten letter, který získáváte na základě toho, že jim pošlete synopsi, [ale] oni vědí, že je to od [předního českého režiséra], tak si to prioritně přečtou.“*

A1/P6: *„Já si myslím, že by Fond měl sledovat producenty v celém tomto kontextu [jejich reciproční spolupráce se zahraničními koproducenty]. Do jaké míry mají delší kontinuitu spolupráce s jinými subjekty mimo Česko. Kolik peněz jejich projekty dostávají ze zahraničních fondů, a tedy kolik peněz přinášejí sem. Měli by tyhle věci sledovat a měli by to být věci, které se nějakým způsobem projeví v hodnocení toho, jestli jejich vývoje podpořené budou, nebo ne.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A2 jsou na grantové podpoře SFK zcela závislí, byť ji považují za nutné zlo. Úspěšná žádost o grant SFK pomáhá ke koprodukční spolupráci s ČT a nakonec i k dohodě s distributorem.

Producenti A2 mají pocit, že grant na vývoj, zvláště na literární přípravu, lze získat relativně snadno, a vyhovuje jim, že k žádostem nemusejí na rozdíl od okruhu Výroba dokládat složitou dokumentaci.

Systematizace vývoje je v jejich případě přímým důsledkem nových podmínek grantových žádostí: producenti A2 si mnohdy ujasňovali představu o vývoji teprve na základě žádání o granty.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Preferují rozdělování podpory vývoje plošným způsobem: více projektům menší částky. Grant na vývoj někdy využívají jako prostředek k zahájení samotné výroby nebo vyplnění finanční „díry“ po předchozím projektu. Grant na vývoj producentovi také umožní včas rozpoznat nerealizovatelnost projektu (např. by byla nutná náročná mezinárodní koprodukce, překračující jeho možnosti a schopnosti), čímž mu ušetří finanční ztrátu. Přestože producentství chápou jako službu jedinečné tvůrčí vizi a zdůrazňují nebezpečí komerčního producentského přístupu k tvůrcům, nesouhlasí s tím, že by SFK měl podporovat přímo tvůrce, tj. jejich scénáře bez producenta.

SFK je kritizován za příliš konvenční představu o evropském artovém filmu (korespondující spíše s mainstreamovými projekty A1), za opatrnost při výběru projektů: že se bojí riskantnějších, komplikovanějších látek méně etablovaných tvůrců, a tím prý přichází o ceny na festivalech. SFK by si podle respondentů měl –

nejen v okruhu Vývoj, ale zvláště ve Výrobě – vyhradit prostor pro velkorysejší podporu vyhraněnějších, riskantnějších autorských projektů, včetně debutů.

3 [*charakteristické výjimky*]

Mezinárodní podpůrné programy Eurimages a MEDIA producenti A2 příliš nevyužívají, pokládají je za vhodnější pro větší, mainstreamověji zaměřené projekty. Výjimkou je velmi zkušený producent A2, který úspěšně žádal o *slate funding* v programu MEDIA.

Stejně tak téměř nevyužívají ani mezinárodní scenáristické či producentské workshopy a nevěří v jejich užitečnost (projekty, které se změní na základě workshopů, jsou podle nich průměrné). Konkurenční prostředí pitching fór pokládají za nedůstojné, zvláště pro etablované domácí autory bez silného mezinárodního renomé, kteří se na nich musejí konfrontovat se začátečníky.

Nejmladší generace tento postoj mění, ale zatím spíše z pragmatických důvodů: jako rozšíření obzorů a jako pomůcku PR při shánění dalšího financování, ale nikoli jako cestu ke konkrétnímu zlepšení scénářů. Bez grantové podpory by se drahých workshopů neúčastnili.

A2/P4: *„Takový prostředek vůbec k nějakému financování všeho [...] to je takový dostupný grant ten development... ale nechci to tak do budoucna dělat [...] development je dobrá žádost, protože tam vlastně nemusíš předkládat skoro nic, protože je to úplně na začátku."*

A2/P: *„Je to v pohodě do těch šesti set tisíc se nějak vejít. Samozřejmě k tomu člověk musí dávat svoje peníze, že jo, protože když dostanete něco od Fondu, tak druhou půlku musíte dodat vy. To asi znáte. Takže... I ty granty od Fondu třeba na ten vývoj okolo těch tři sta, čtyři sta tisíc jsou dobré. I sto tisíc je dobrých!"*

A2/P: *„Je tam problém, že to jde na poměrně málo filmů. Jestli by to spíš nemělo být jako předtím, že se dávalo třeba dvě stě tisíc a dosáhlo na to víc filmů. To je teď trend vůbec toho Fondu, že chce dávat na míň filmů a víc. Otázka je, jestli to... jakoby na tyhle filmy těch menších dosahů se těžko dostane."*

A2/P5: *[SFK by si měl vyhranit prostor pro riskantnější projekty]: „prostě aby věděli, že něco, čeho se bojí, si můžou dovolit [...] že v tom kole čas od*

času trošku zariskují a dají to něčemu odvážnějšímu, byť třeba člověku bez referencí, debutantovi se scénářem, který úplně nechápou.“

A2/P4: *„V jiných zemí dokážou daleko víc vstřebat do mainstreamu, do artového mainstreamu, různé experimentátory [...] U nás je to podle mě úplně oddělené.“*

A2/P: *„Zkoušíme vždycky Media Development. Tam oni moc ty artové filmy nemají rádi, takže oni jsou spíš... jakože rozšíření filmového průmyslu v Evropě, což je... tam většinou narazíme na tenhle problém.“*

A2/P2: *„Fond podceňuje roli producentů zásadním způsobem. Teď se dokonce boduje kredibilita tvůrců. [...] Nikdy jsem neviděl, že by vzali v potaz, že zárukou může být i ten producent. Kdyby tam takoví lidé byli a takovou věc by věděli, že je nějaká procentuální úspěšnost producentů a dá se předpokládat, že když má někdo z deseti filmů osm úspěšných, tak by se mělo důvěřovat tomu, co říká, co s tím udělá.“*

A2/P2: *„Je blbost vyvíjet scénář, když není naděje, že jej bude někdo schopný realizovat. Myslím si, že nejhorší je, když scénář realizuje přímo autor. [...] Myslím si, že není na škodu, když u tvorby scénáře je producent přítomen. Zároveň ale rozumím tomu, proč někdo producenty obchází. Znám totiž případy i z té druhé strany. Umím si představit, že někoho zajímají jen peníze, a to, jestli film vznikne, pro něj už není tak důležité.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K1 se k Státnímu fondu kinematografie staví s nedůvěrou, protože nemají pocit, že by jejich filmy byly tím, co Fond chce primárně podporovat – jejich filmy jsou totiž údajně vnímány jako finančně soběstačné.

Zároveň si ale nemyslí, že by to tak mělo být: Fond by podle nich měl podporovat filmy „rozumné“, tzn. finančně životaschopné. Tento postoj variuje od konstatování, že by stát neměl podporovat „kdeco“, ale měl by hlídat nějaká objektivní měřítka, až po závěr, že stát by vůbec neměl podporovat projekty, které stvrzují svou „nerozumnost“ tím, že nemají žádnou komerční ambici.

Převládá názor, že Fond by měl podporovat méně projektů většími částkami (to platí především pro okruh Výroba) a že v grantovém okruhu Vývoj by měly podporu

získávat primárně projekty zaštítěné producentem, a nikoli jen scenáristou. V rámci podpory vývoje by se prostředky měly soustředit na scénář, ostatní složky počítané do rozpočtu vývoje v artových projektech jsou z hlediska producentů K1 postradatelné (cesty na workshopy, obhlídky lokací apod.).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Producenti K1 se obávají, že by Fond mohl oslabit jejich kontrolu nad projekty (tím, že je skrze nový okruh implicitně nutí vývoj dělat jinak, než jsou zvyklí), a oni přitom nemají rádi, když ztrácejí vliv na rozhodování – což je pochopitelné vzhledem k tomu, jak autoritativně pojímají svou producentskou roli a svůj vztah k vyvíjeným projektům.

Podpůrné programy tak producenti K1 chápou jako smysluplné potud, pokud jim ulehčí v jejich rizicích. Tedy pokud jim sníží náklady na vyplácení scenáristů.

Z rozhodování o podpoře i z evaluací by podle nich měla být pokud možno vyřazena neobjektivní měřítka individuálního vkusu a osobní hodnotové orientace.

Podobně jako ve vztahu k ČT si stěžují, že Fond si „nepamatuje“ předchozí zásluhy a žadatelé bez ohledu na dříve odvedenou práci znovu přicházejí žádat o podporu bez jakéhokoli automatického zvýhodnění daného jejich kreditem.

Každoroční soutěž Filmové nadace (založené firmami RWE a Barrandov Studio, jejímž hlavním partnerem je Česká televize) o grant na literární přípravu scénáře celovečerního hraného filmu hodnotí producenti K1 sice v obecné rovině kladně (zvláště pokud byl podpořen scénář, který sami realizovali), nicméně zaznívá i kritika, že velká část podpořených scénářů vůbec nenajde producenta.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producenti K1 na rozdíl od producentů A1 přistupují se silnou nedůvěrou až skepsí k mezinárodním festivalům, workshopům a pitching fórům. V rozhovorech se objevují pouze náznaky toho, že by se postoje některých z těchto producentů mohly v blízké budoucnosti změnit, a to v souvislosti s poklesem návštěvnosti na domácím trhu a úvahami o nevyhnutelnosti mezinárodně uplatnitelných projektů a koprodukcí.

K1/P: *„Na vývoj projektu by měl žádat, a moct žádat, v podstatě jenom producent.“*

K1/P2: *„To může být jedině přes producenta. [...] Protože producent ví, jakým způsobem potom scénář dostat do výroby, ví, od koho musí sehnat peníze, ví, jaká musí splnit kritéria. Scenárista možná ví, co chce napsat. Ale že to napíše, neznamená, že to bude správně. On to přinese producentovi a může se to celé přepisovat a je to zbytečná práce navíc. [...] Co bude dělat scenárista? On bude žít, ale nebude pod tlakem... To bude žít v nějakém skleníku. [...] Scenáristi by měli sloužit vyššímu záměru. To nefunguje samo o sobě.“*

K1/P2: *„Ale nejvíc těch peněz by mělo jít ke scenáristům, protože největší náklad celého developmentu je v podstatě scénář nebo pořízení práv. Jako obhlídky v rámci developmentu dělat nemusíte. V rámci developomentu nemusíte dělat ani casting. V rámci developomentu... můžete, dá se to tam zařadit, patří to tam. Nemusíte jezdit na festivaly s tím, že... Já nevím, jestli někdo věří tomu, že se jezdí... Že čeští producenti jezdí po festivalech, aby tam sháněli koproducenty na filmy. Nikdy v životě nikdo náhodně na žádném festivalu koproducenta nesehnal, to je nesmysl. To je blbost. Ale jo, taky to tam patří. Takže jediné, na co by se ty peníze, podle mě, měly vynaložit – na co bych je vynakládal já –, tak to by byli scenáristé. Že bych nechal ty scénáře napsat a měl bych kotel takových scénářů.“*

K1/P: *„Debutant v jakémkoliv filmovém oboru má nejdřív ukázat na nějaké práci [...] svůj talent, to platí o scenáristovi, režisérovi, kameramanovi. A teprve [...] pak by měl vstupovat do nějaké hry o dotace, které může dostat.“*

K1/P3: *„Je velká chyba, když se podporuje to, aby o vývoj žádali autoři. [...] Autoři se budou odměňovat co nejvíc, a není žádná záruka, že za tím [projektem] bude nějaký motor, který to posune dál. Takže by tam měla být nějaká rovnováha. Možná je cesta v tom, aby žádal autor a producent současně, aby měl autor podporu, ale aby mezi těmi dvěma byly vyjasněné vztahy. [...] Když je tendence v Radě podporovat v uvozovkách ubohé autory, kteří si pak dají smlouvu sami na sebe, takovou, která jim vyhovuje, tak já je chápu, že to chtějí, ale otázka je, jestli je to správné a dobré pro ten vývoj.“*

K1/P3: *„Dneska jsou ta kritéria nastavená tak, že o vývoj může požádat kdokoli. [...] Představte si, že někdo požádá za tři roky třikrát na vývoj různých*

projektů a žádný nedokončí. To by se mělo limitovat. Mělo by se říct: ‚Počkej, ty sis požádal na vývoj, dostal jsi peníze, tak dokud nám nedoložíš, že jsi dokončil vývoj, tak můžeš požádat ještě jednou, ale už další peníze nedostaneš, dokud ten vývoj nedokončíš, a nejenže nedokončíš, ale taky nezrealizuješ.' [...] Protože jinak se může stát, že lidi budou žít z vývoje."

K1/P: *„Kolik je těch scénářů, které ocenila nadace RWE a dostaly peníze za scénář, tak minimálně půlka z nich se nikdy ani nerealizovala. Kdo to tam posuzuje? Jak to tam umí číst? Proč ty filmy nevznikly? Jak je to možné?! Protože oni nejsou zodpovědní za to, co s tím filmem bude dál, oni jsou zodpovědní za to vybrat si, co si myslí, že je dobré, a zaplatí to. Ale to je málo! Tam musí být osoba, která je od A do Z zodpovědná za ten projekt, a to je vždycky a jenom ten producent."*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenty K2 spojuje antagonismus vůči Státnímu fondu kinematografie. Ve vztahu k programům veřejné podpory si připadají odstrčení, marginalizovaní – neprávem opomíjení.

Na žádání o granty obvykle apriorně rezignují, protože nepočítají s možností úspěchu (výjimkou jsou tzv. pobídky, které se ovšem vývoje přímo netýkají). Týká se to i programu MEDIA, jejž hojně využívají mainstreamoví producenti K1.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Byť u každého z jiného konkrétního důvodu, je pocit odstrčenosti či marginalizace navázaný na konstatování, že Fond patří „někomu jinému" – jiné části pole, jiným partám, jinému vkusu. Ti z producentů K2, kteří poskytují servis osvědčenému komerčnímu tvůrci, se zmiňují o nespravedlnosti a nedocenění úspěchu „svého" mistra. Ti producenti, kteří se starají spíše o outsiderské tvůrce, zase odkazují na údajný korupční potenciál uzavřeného klubu a navrhují, aby Fond změnil pravidla hodnocení (a to v tom smyslu, aby jednoznačně zohlednil ekonomická kritéria) a případně i skladbu Rady Fondu (a to tak, aby byla složena z „nestranných" odborníků, tj. takových, kteří k producentům K2 nemají předsudečný vztah).

3 [*charakteristické výjimky*]

I přes výše zmíněný antagonismus vůči Fondu se zdá, že producenti K2 budou v budoucnu žádat o podporu častěji, a to právě v okruhu Vývoj, kde je práh úspěšnosti nižší díky většímu počtu podpořených projektů, díky nižším grantům i díky celkově jednodušší povinné dokumentaci. Žádosti o grant je pak budou – pokud jde o způsob práce na vývoji – posouvat směrem k sektoru K1.

K2/P: *„Spousta lidí – takových zaběhnutých filmových skupin – tady z toho systému státních dotací a Fondu kinematografie velmi dobře žije. [...] Buď by to mělo být tak, že bude nějaký [...] systém, který bude opravdu postavený na měřitelných veličinách, třeba ekonomicky měřitelných. Třeba kolik ten producent na konkrétní filmy, které produkoval, přitáhl diváků do kina? Jaké měl výsledky? Jaký měl poměr vložených nákladů a získaných peněz zpátky a tak dále. [...] Ale když máte na Fondu skupinu deseti lidí, kteří si zase sednou v tom svém kroužku... A dvě třetiny lidí, co tam chodí žádat, jsou něčí kamarádi, tak ten systém nemůže být z principu rovný. [...] Teď, zaplať pánbůh, zavedli expertní posudky, kdy jsou vylosováni experti, kteří píší na jednotlivé látky posudky. Jak na látku, tak producentskou přípravu nebo producentské krytí. Já jsem tam měl – a teď nebrečím, uvádím příklad – látku [XY], která tam byla asi už potřetí. My jsme z čtyřiceti možných bodů získali třicet osm. Myslíte si, že jsme dostali podporu?“*

K2/P: *„Nikdo nemůže popřít vliv toho, že tam fungují kamarádské vazby. [...] To by na tom Fondu museli zasedat lidé z úplně jiné země, kterým by se to muselo překládat. Třeba bychom museli vzít tři lidi z Polska, tři z Maďarska. Ať je to v kulturním regionu. A tři, já nevím, odněkud z Německa. A ti by skutečně, podle mě, mohli nestranně stanovit, jestli ten film má právo být podpořený, nebo nemá. [...] Ať o tom rozhoduje skupina expertů, kteří rozumí filmům, ale kteří nejsou odsud. Ani ze Slovenska. [...] nemusely by se překládat celé scénáře, ale přeložily by se jen treatmenty, synopse, které mají třeba [...] do pěti stránek. [...] Ten příběh by měl fungovat sám za sebe. Takže samozřejmě ano, kdyby v porotě seděli Američani, tak je to blbost. Ale když tam budou Poláci, kteří mají podobné historické zkušenosti... Když tam budou Maďaři, kde jejich problémy jsou taky jak přes kopírák s těmi našimi, tak si myslím, že šance na pochopení těch látek jsou. [...] Když dáte na váhy korupční potenciál a možné kupčení s tím stamilionovým byznysem a to, že někdo nepochopí nějakou jemnou nuanci ve scénáři, tak tady tohle pro mě rozhodně vítězí.“*

K2/P2: *„Protože [úspěšný režisér-scenárista K2] je známý tím, že vydělává pro Fond obrovské peníze, ale nikdy ten grant na svoji tvorbu nedostane. Což je taky trochu na hlavu.“*

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

V názorech nerežírujících scenáristů na granty nelze najít výraznější rozdíly mezi kategoriemi A1 a K1. Všichni scenáristé mají za to, že grant na vývoj nemá být podmíněn nutnou přítomností producenta (tento názor je logicky v přímém rozporu s názory producentů K1 a A1, někdy i s názory režisérů, zvláště K1). Není to ale názor dogmatický. Jejich zkušenost je taková, že scénář vyvíjený samotným scenáristou obtížně shání producenta, naopak při spolupráci s producentem se scenáristovi snižuje honorář (producent mu přidělený grant odečte z celkového honoráře).

Od podpory vývoje si slibují dočasné osvobození od tlaku producentů a trhu: možnost vyvíjet látky podle svých představ alespoň ve fázi literární přípravy scénáře. Stejně tak by uvítali nezaujatou dramaturgickou pomoc v rané fázi vývoje – v případě, že by pro ni Fond získal kompetentní personální síly.

Na druhé straně si jsou vědomi nebezpečí vzniku scénářů, o něž nebude mezi producenty zájem. Scénář, který je zaplacený institucí, z tohoto pohledu připomíná vykupování hotových scénářů televizemi, bez jasné vidiny budoucí realizace. Tento systém nemá podle scenáristů praktický smysl – hromadí se nerealizované scénáře, sice zaplacené, ale bez výhledu na realizaci, tudíž zbytečné (kromě toho, že to snad může scenáristovi přinést vnitřní uspokojení ze zaplaceného scénáře, který zůstane ve své „dokonalé“ podobě).

Fond má zásadní vliv na vyplácení honorářů scenáristům A1 a K1 (byť ještě větší je tato závislost u scenáristů-režisérů A2) – dostávají své splátky podle toho, jak je producent úspěšný se žádostí o podporu.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Sami scenáristé se do žádostí zapojují tím, že píšou explikace a přípravné formáty, čtou expertní posudky, které někdy vnímají jako neúměrně kritické.

Uvědomují si výhody přímé podpory scenáristů a někteří i nevýhody dotování samotného scenáristy. Osobní výhody jsou v tomto případě evidentní: scenárista je déle držitelem práv, má klid na práci, může dostat scénář zaplacený vlastně dvakrát – jednou grantem, podruhé když ho hotový prodá producentovi –, pokud už je nějak svázaný s producentem, má možnost producenta vyplatit a odejít k jinému. K argumentům pro dotace samotným scenáristům patří i údajný nedostatek kvalitních látek, od něhož by tento okruh pomohl – dobrý scénář by pak prý neměl o producenty nouzi (a naopak přítomnost producenta nezaručuje realizovatelnost scénáře).

Někteří scenáristé ale připouštějí „nespravedlivost" nebo „nelogičnost" tohoto dvojitého financování scénáře. Současně někteří poznamenávají, že ačkoli pro ně samotné by taková praxe byla výhodnější, ubližuje to látce samotné, protože se snižuje pravděpodobnost její realizace (jejich postoj se opírá o přesvědčení, že film je důležitější než osobní finanční jistoty).

Při jednání s Radou Fondu se scenáristé mnohdy cítí poníženě. Celkově očekávají od Rady Fondu větší aktivitu (např. vypisování tematicky nebo žánrově specifikovaných výzev), kompetentnost (dramaturgickou pomoc) i odvahu (udílení větší podpory méně projektům, neznámým tvůrcům, kontroverzním námětům).

Scenáristé hodnotí kladně anonymní soutěž Filmové nadace o grant na literární přípravu scénáře celovečerního hraného filmu – ačkoli je určena pouze několika autorům ročně, je to aktuálně jediná soutěž svého druhu, která jim dává možnost relativně svobodné tvorby, nezávisle na producentovi.

3 [*charakteristické výjimky*]

Tvůrci, kteří spolupracují s filmovými institucemi a organizacemi, a lze tedy u nich předpokládat určitý souhrnný pohled na filmový průmysl jako takový, vnímají grant na literární přípravu, případně jinou formu stipendia, jako nutné k tomu, aby mohly vznikat kvalitní scénáře. S rizikem odpisů je třeba se smířit, ale snížil by ho systém automatické podpory na bázi umělecké hodnoty a producentské návratnosti, který je používán v zahraničí.

K1/S3: *„Kdyby tady byla instituce, kde já teď můžu říci, co se mi honí hlavou, a neříkat to ani [renomovanému režisérovi K1], ani producentovi, a napsat tři náměty a někdo by řekl: ‚Tenhle ne, tenhle ne, ale tenhle jo. Tady na toto ti dávám sedmdesát tisíc a můžeš dva měsíce pracovat. Sto tisíc a můžeš pracovat půl roku.' No, tak budu šťastný jak blecha."*

A1/S: *„Ten model, kdy si scenárista žádá sám, pak to může přeprodat znovu, to je asi fajn pro scenáristu, ale je otázka, jestli je to ještě dobré pro toho producenta. Ten opačný model, kdy zase producent má tu věc, tak to je vlastně logičtější, protože musí mít s tím autorem vykoupená práva, musí mít smlouvu s autorem, aby tím vůbec mohl dál disponovat, a hlavně předpokládáme, že je tam větší záruka, že se vůbec investované peníze do scénáře realizují v podobě díla, což je podstatný rozdíl.“*

K1/S: *„I když možná ta první verze [grant spojený s producentem] je spravedlivější jakoby, protože takhle dostanete zaplaceno, když se to povede, ale z pohledu scenáristy by bylo samozřejmě zajímavější tu látku vyvinout za náklady Fondu pro něj a pak ho ještě jakoby moct jít nabídnout.“*

K1/S: *„Samozřejmě z pohledu Fondu chápu, že vznikla spousta látek, a teď co s tím. Fond není producent. Fond by možná měl vystačit s tím, že teď scenáristé, kteří dostali šanci, s texty začnou sami obíhat režiséry.“*

A1/S: *„Samozřejmě já jako scenárista bych asi měl být rád, že něco napíšu a nikdo to nikdy nechce vidět natočené, ale vezmu si peníze. Ale to bych byl proti podstatě té věci. Nikoho nebaví psát scénář, o kterém dopředu ví, že ho třeba nikdy nikdo neuvidí, to je mrhání časem.“*

A1/S3: *„Takže má první verzi, televizi, vlastní firmu a je to [renomovaný autor A1]. Takže když teďka přijde s tím, že chce sedm set tisíc na development, tak vůbec není důvodu, proč mu ty peníze nedat.“*

A1/S4: *„Je víc producentů lačnících po zajímavé, dobré látce než scenáristů, kteří jsou schopní takovou látku nabídnout.“*

A1/S5: *„Kdyby bylo možné dosáhnout toho, aby si tam člověk nepřipadal, že šel do sborovny a asi tou houbou fakt házet neměl, když jsou na něj všichni tak přezíravě zlí. A i kdyby mu ten grant nedali, aspoň aby si nepřipadal, že se jde fakt doprošovat o něco, jako někde v sámošce, kde je hodně naštvaná prodavačka a opravdu už budou zavírat a vy jste fakt chtěl hlávku zelí. Jste se asi zbláznil.“*

K1/S: *„A Česká televize taky teď začala dělat, že vám dá na ten vývoj, ale když od vás koupí ten scénář, tak je to myslím taky třetina, a pak je třetina a třetina, že to mají už rozdělené. Dřív to bývalo tak, že televize to vykoupila jednorázově, před nástupem Dvořáka to bylo, že televize od vás vykoupila ten scénář, jenomže zjistili samozřejmě, že se jim tam za*

poměrně hodně peněz začínají hromadit látky, které nevznikají. Takže já to chápu, že to není... jako koncesionář to chápu. [...] Ale i tak vlastně já si nakonec myslím, že je to pro scenáristu to nejmilejší, co se může stát, protože vám ten text už nikdo nikdy... může ho zlepšit, ale ono většinou je to jako s knížkou, když to píšete, vnímáte to jako text, který vám funguje v hlavě. Ta hlava si to všechno dopočítá do posledního detailu, nikde vám tam nehraje falešně, všechno to tam zaklapne, takže další počin směrem k té realizaci vám jenom kazí tu vaši představu. Ve chvíli, kdy to někdo koupí a nenechá si to zrežírovat a zaplatí to, to je to ideální. Samozřejmě není to správně.“

K2/S: *„Na Nově existoval plán, před čtyřmi roky, kdy tam byl ještě Erben a Bajgar, MPP, celá ta jejich výrobní složka na Nově, a oni skupovali veškeré scénáře a scenáristům platili. To ale zase udělali úplně opačný extrém, že zablokovali trh, nikdo s tím už nemohl nic dělat. Všechny nápady tam leží někde v šuplíkách a využívají to dva lidi na něco, ale nevíme na co. Spousta scenáristů byli nadšení, že to mají zaplacené, nebo alespoň nějakou část, ale už ten scénář nikdy nikdo neuvidí. [...] Tady jde o to, musí tady být od začátku symbióza s producentem a s režisérem a možná, že víc jak s režisérem s tím producentem.“*

A1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Státní fond kinematografie tvůrci A1 vnímají jako nezbytnou instituci, která má garantovat jistotu pro vývoj scénářů a předběžnou přípravu realizace; jsou relativně dobře informování o aktuálních pravidlech podpory a vnitřním fungování Fondu.

Do Fondu jsou vkládány naděje na citlivou kompenzaci nevýhod malého trhu a omezených možností financování vývoje. Autoři A1 nejsou tak ostře vyhraněni proti tržním mechanismům jako v A2, neinklinují k radikálnějším představám o centralizovaném řízení kinematografie a o silnější roli státu.

Fond je podle respondentů zodpovědný za atmosféru a kvalitu prostředí české filmové produkce a je podle nich jakýmsi ochranným štítem pro českou kinematografii před mechanismy tržního či evropského producentského systému.

Autoři mají odpor k lobování, vadí jim neosobnost rozhodování, ve kterém se neodráží kvalita projektů, nejasná kritéria daná vnitřním chodem a personálním obsazením daných institucí. Váží si „expertů“ píšících v aktuálním systému podpory

SFK posudky, ale mají velkou skepsi k samotnému procesu přidělování finanční podpory na základě anonymních rozhodnutí Rady SFK.

Preferují podporu více projektů menšími částkami, většinou jsou spokojeni se současnou podobou podpory vývoje, zvláště pokud hovoří o tzv. malém vývoji, tedy o podpoře psaní scénáře (SFK obvykle uděluje 150 tis. Kč na projekt jednoho scénáře). To je možné i proto, že jde zároveň i o režiséry, kteří si svůj honorář případně delegují do výrobního rozpočtu snímku.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

S činností Fondu jsou tvůrci A1 spokojeni. Vnímají jej jako dobře fungující instituci, jejíž vliv by měl být dále posílen. Oproti kategorii A2 ale nepojímají roli Fondu tak vyhraněně, jako otázku přežití. Je pro ně zkrátka základním, nezbytným zdrojem financí, který by měl systematicky podporovat vývoj projektů, a to mj. i z toho důvodu, že na ploše takto zajištěného procesu vývoje dojednávají další zdroje financí, především koprodukce.

V této kategorii jsou mezinárodní workshopy a pitching fóra vnímány negativně, jako něco, čeho se autoři účastnit nehodlají kvůli svým špatným zkušenostem a tomu, že v tom nespatřují smysl. Scenáristé a píšící režiséři napříč kategoriemi je vůbec nezahrnují do své představy o vývoji. Ve skutečnosti o tyto podpůrné programy nemají zájem a panují o nich různé zažité stereotypní představy, které se zcela nezakládají na pravdě: že jsou příliš jednorázové, mohou pomoci pouze začátečníkům nebo mladší generaci, zahraniční vedoucí workshopů nemohou pochopit lokální námět. To vychází zčásti ze zkušenosti pouze s jednorázovými fóry v Karlových Varech, zčásti ze zkušenosti s programem MIDPOINT. Důležitým důvodem odmítání účasti jsou ale také osobnostní rysy či jazykové kompetence tvůrců (introvertnost, nejistota v angličtině).

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z tvůrců, který je režisérem i scenáristou svých snímků, v procesu vývoje investuje mnoho času a energie do vyhledávání lokací a případných produkčních partnerů v zahraničí. Nechce si nechat zasahovat do projektu koproducenty, kteří by do něj vnášeli cizorodé elementy. Proto vnímá jako *best practice* to, aby celý vývoj, ukončený zafinancováním filmu, hotovým scénářem a připraveným castingem a lokacemi, financoval Fond, a to i když půjde o velké částky (až tři miliony). Pojímá totiž vývoj jako vysoce rizikový, protože teprve na jeho konci je možné říci, zda se film dá natočit, či nikoli.

A1/R: *„Tady u nás si já na Fond dlouhodobě vůbec nemůžu stěžovat. [...] Jak je teď nastavený ten systém, z mého hlediska považuji za docela solidní. A já teda za sebe, když občas slyším, že někdo něco říká, že je to tam nějaké cinklé nebo něco... tak já jsem tenhle pocit nikdy v životě neměl... A svým způsobem, když se nad tím zamyslíte z toho hlediska celkového společenského, tak to je vlastně obrovský luxus, že vy si něco vymyslíte a někdo vám dá takové prachy.“*

A1/R5: *„A pro mě je to strašně cenné stádium, ta malá příprava [vývoj scénáře v užším smyslu]. Protože to je jediná možnost, kde může autor žádat sám za sebe a ty peníze využít tak, jak on uzná za vhodné. Taková ta iluze, že když o to požádá producent, že se s tím autorem nějak dohodne – někdy to tak je, ale nemusí to být.“*

A1/R2: *„Evropský producentský systém úplně degraduje režiséra a staví se do pozice ‚já to platím, já rozhoduji‘...“*

K1/S5: *„To mě minulo [workshopy], to už je úkol pro další generaci. Je to strašně důležité, protože vy už se musíte naučit naformulovat do dvou vět, co chcete prodat. Musíte být ten úspěšný komunikátor.“*

A1/S4: *„Už jsem mluvil o scenáristickém blogu[27], který mi přijde jako nejlepší věc, na kterou jsem v posledních asi dvou letech narazil, a právě tam každý den alespoň půl hodiny přemýšlím o těch věcech [scenáristickém řemeslu]. I tím, že se bavíme, že mám dennodenní kontakt se [svým producentem], mám neustále zpětnou vazbu, tak mi přijde, že to úplně [stačí]... Nechci říct, že nepotřebuju, ale netáhne mě to na takové setkání [mezinárodní workshopy]. Nějak mám pocit, že takovým samostudiem a nebo tím, co se mi nabízí, se toho vlastně můžu dozvědět víc, než na workshopu, kde bude víc lidí pohromadě a přednášející se nám může věnovat jenom omezený čas.“*

A1/R5: *„Jinak si myslím, že je to všechno správně vynaložené a proporce jsou tam správné, ale myslím, že bude docházet k tomu, že autoři budou zakládat produkční společnosti. Rozdrobí se to. Že to nebude pár velkých producentů, ale bude to taková nepřehledná směs nějakých lidí. Ten grant podle mě... je jasnost toho chování, průhlednost chování. To je základní věc, která je potřeba v důvěře autorů. [...] Protože když se z toho udělá vítězství v loterii, tak vám najednou honorář nestačí, protože nechcete vyhrát v loterii svůj honorář, chcete vyhrát desetinásobek*

27 Scriptshadow – viz <http://scriptshadow.net>.

honoráře. A když to bude logická věc, která souvisí s tvorbou a má nějaká pravidla, která jsou kontinuální, tak si myslím, že to může vést ke skromnosti žadatelů.“

A2 – režiséři-scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Státní fond kinematografie je pro tvůrce A2 nutnou podmínkou ekonomického přežití. Státní fond je pro tyto autory jedinou důvěryhodnou a neutrální institucí, která je schopná zachránit malý autorský film určený domácímu publiku před tlaky trhu, požadavky televizí a evropské byrokracie. Má být jakýmsi štítem chránícím čisté umění proti zábavnímu průmyslu a nutnosti shánět soukromé financiéry.

Tvůrci A2 se stejně jako producenti A2 nebrání radikálnějším představám o centralizovanějším řízení kinematografie a silnější roli státu.

Preferují přidělování menších částek většímu počtu projektů.

U podpory vývoje preferují stipendijní pojetí grantů přidělovaných přímo autorům, bez spojení s producenty.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Fond je podle nich přímo zodpovědný za stav české kinematografie a měl by dramaturgicky spoluvytvářet a chránit profil české audiovizuální tvorby, a to na základě dramaturgických rozvah, plánů. Tato představa je zde mnohem silnější než u A1.

Autoři A2 ale současně trpí silnou nedůvěrou k administrativnímu aparátu, mnohé dokumenty, které jsou po nich požadovány, považují za „byrokratický balast“, chtějí zjednodušení komunikace. Jeden z tvůrců, který se dobře orientuje v moderních technologiích, oceňuje možnost digitální komunikace a používání datových schránek.

Evropské organizace (MEDIA, Eurimages) jsou vnímány čistě pragmaticky – jako zdroje financí pro realizaci; jsou též zhusta kritizované za byrokratickou zátěž.

3 [*charakteristické výjimky*]

Silně vyhraněný tvůrce, který velmi pevně koncentruje ve vývoji i při realizaci filmu svoji moc a zastává více profesí, volá po jakémsi znárodnění kinematografie. A to v tom smyslu, že Fond chápe jako garanta národní kinematografie, který ji má finančně živit, plně podporovat, ale i řídit a filtrovat projekty tak, aby v rámci svého dramaturgického plánu zodpovídal za kvalitu národní kinematografie. U něj se tedy role Fondu pro vývoj vůbec neliší od role při realizaci. Fond má film financovat úplně.

A2/R3: *„Státní fond kinematografie je zodpovědný za to, že i dramaturgicky i rozvrstvením vytváří spektrum českého filmu, a svým způsobem tím, že je to jediná nezávislá organizace, která tím nesleduje žádnou svoji strategii, myslím společenskou ani estetickou... tak vlastně de facto by mu možná i příslušelo přemýšlení v nějakém širším kontextu, [...] komu a jak, jakým způsobem ty věci podporuje. Protože ať chceme, nebo nechceme, tím hlavním dramaturgem českého filmu se stává Rada. [...] Na druhé straně si osobně myslím, že by Fond neměl podporovat vysokorozpočtové projekty procentuálně vyšší částkou.“*

A2/R4: *„To je národní poklad, filmy. To je jak Národní divadlo. Tak by mělo být vybráno deset nebo dvacet filmů, které by Fond měl podpořit celou částkou. To znamená dvaceti, pětadvaceti miliony. Tudíž na Fondu kinematografie by měla být v ideálním případě každý rok miliarda korun. Pak by to bylo úplně skvělé. Nemuseli bychom žebrat v České televizi, aby přispěla, nemuseli bychom žebrat u Mattoni, já nevím, kde všude, Vodafone, nebo já nevím. Všude prostě chodíte a samozřejmě oni vás vždycky vyhodí. Obejdete třeba sto sponzorů, a z toho vyjde jeden, a pak nevyjde ani ten jeden. A je to fakt otřesný, odporný, nechutný, já to nechci.“*

A2/R2: *„Mají dvě kategorie [podpory „literárního“ a „kompletního“ vývoje], obě jsou důležité. Nevím, kdo to prosadil, že podporují individuálně přímo autora. [...] Je to i částka, která je oproti literatuře velkorysá. Když napíšete knížku, dostanete za to dvacet nebo třicet tisíc, tak tady jsou to velkorysé filmové peníze pro scenáristu. To považuji za velice pozitivní. O: Má smysl, podle vás, podpora scenáristů bez režiséra, producenta? Ve vašem případě je to spojené s tím, že jste zároveň režisér. R: Má. Rozhodně má. [...] Ten Fond zase něco svobodomyslného podporuje, i když třeba je blbost nechat tam kategorii „ukázka scénáře“. Já jsem teď psal nějaké tři listy pracovně, co z toho má vyplynout. To má vyplynout. Já žádám na psaní scénáře a oni chtějí ukázku scénáře. Já dělám*

synopse, charakteristiku postav, rešerše, co jsem přečetl, ale psát ukázku scénáře, to je blbost [...]. Já jsem celou noc trávil tím, že jsem plodil nějakých sedm nesmyslných stránek dialogů, za kterými si vůbec nestojím, a mám hrůzu z toho, že to tam musím poslat. Ale je to výborná věc. Druhá věc je development, ta podpora, zatím to bylo jen v Evropě, že producent může přijít, a ten fond si pěstuje [talenty] a dává najevo tím, co považuje za smysluplné a co ne. Ale u těch producentských projektů už je to svázané tím žánrovým technicistním pohledem, který nám zamarasí autorský film. Ale tady ta scenáristická [podpora na literární vývoj]... je to velmi prospěšné, co je napadlo, ta autorská [podpora].“

A2/R2: *„Základ je ve scénáři. A ten scénář tak, jak je teď nahlížen těmi parametry [v žádostech o grant na vývoj], jaký je to žánr, tak tam máte kategorie jako přínos evropské kinematografii, já jsem větší blbosti nečetl, než jsou napsané v dotaznících. [...] Papouškují kraviny. Já vím, že je to přínos EU, že je to obšlehnuté, ale oni papouškují něco, co je blbost, obchod s deštěm, a zabíjejí autorský film, tady tím technickým pohledem.“*

K1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Fond představuje instituci, která by mohla být velmi prospěšná právě v (nejdůležitější) fázi vývoje projektů: grant na vývoj (pro scenáristu i producenta) je v tomto smyslu nejvýznamnějším typem podpory, protože většině projektů by pomohlo, kdyby se vývoji věnovalo víc času, a tedy i peněz. Scenáristé totiž bez podpory nutně zažívají období finanční nouze (viz podkapitola „Scenáristé a prekarizace tvůrčí práce v procesu vývoje“), což redukuje počet a spektrum lidí, kteří se scenáristice mohou věnovat.

Tvůrci K1 ale Fond obecně vnímají kritičtěji než A1 a A2. Dosavadní způsob přerozdělování financí podle nich není ideální, ovládá jej byrokratický aparát, osobní známosti a nejasná kritéria znevýhodňující komerční tvorbu. A priori nejsou podporovány sebekvalitnější návrhy projektů, pokud si na sebe podle mínění Fondu dokážou vydělat samy, přestože podle komerčně velmi úspěšných režisérů právě z takových „diváckých“ filmů Fond získává peníze.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Fond je dokonce někdy vnímán jako povýšenecký, intelektuálně elitářský, složený z laiků, kteří nedokážou o potenciální kvalitě filmu rozhodnout na základě scénáře, a nadto se chovají přezíravě, takže celý proces žádání o grant je ponižující.

Podle tvůrců K1 existují mnohem efektivnější způsoby rozdělování grantů, především forma automatické podpory (bonusu) odměňující tvůrce a producenty za dosavadní úspěchy.

Pochybnosti o kompetenci radních míří na údajnou nefunkčnost Rady Fondu, která je dána anonymitou rozhodování a osobními animozitami, jež stojí v jeho pozadí, a projevuje se tím, že radní jsou laxní, nečtou scénáře a jejich připomínky nejsou „k věci".

Celkově tvůrci K1 očekávají od Fondu větší aktivitu a transparentnější komunikaci (např. vypisování žádaných témat), spravedlnost (podpora jak artových, tak komerčních projektů) i odvahu (udílení větší podpory méně projektům, neznámým tvůrcům, kontroverzním námětům).

Podpora „malého" (literárního) vývoje je sice potenciálně prospěšná, nicméně kvalita se ukáže až ve výsledném scénáři, nebo dokonce v realizovaném filmu. První scénář by si měl navíc autor „protrpět" – těžký začátek může fungovat jako iniciační rituál filmařů.

3 [*charakteristické výjimky*]

Objevuje se názor, že Fond má kromě finanční i symbolickou funkci: Fond podporou tvůrcům dává najevo svoji důvěru.

K1/R3: *„Protože v podstatě jde o to, aby se na text, který vzniká, na projekt, ať už byla impulzem původní tvorba scenáristy, nebo producent koupil opci, tak aby fáze, kdy nikdo nedostává peníze, tak aby [v této fázi] nějaké dostávali. Protože pak to můžou buď dělat lidi začínající, kteří žádné peníze ještě nepotřebují, nebo jsou flexibilní a dělají jinde. Nebo nějací zajištění důchodci."*

K1/R: *„Ta argumentace, která tam padala [na slyšení Rady Fondu]... Máte pocit, že každému ze členů komise, která tam sedí, chcete... je chcete všechny zbít. Atentát, okamžitě."*

K1/R: *„Bohužel jinak to asi nejde, ale stejně tam strašně cítíte ty osobní zájmy. To znamená, že někdo někoho má rád, někdo někoho nemá rád.“*

K1/R: *„Kdo to přerozděluje? Komise. Kdo je v té komisi? Lidi, kteří většinou sami nic nedělají, protože kdyby sami něco dělali, tak nemají čas sedět v komisi.“*

K1/S: *„Byl jsem tam [na slyšení] několikrát, několikrát jsem měl pocit, že ti lidé tu látku nečetli, nebo že ji četli tak divně, až jsem měl pocit, že ji nečetli. A občas řešili věci, které byly na jednu stranu dramaturgicky tak detailní, až jsem si říkal, že to asi není místo, kde by se mělo řešit tohle, nebo na druhou stranu jsem měl pocit, že ty připomínky byly tak od věci, že vám vyčítali něco, co tam buď není, nebo se toho jenom okrajově dotýká, vůbec to neřeší ten problém, který řešíte vy. Občas mi to přišlo úplně absurdní.“*

K1/S3: *„Součástí toho systému by taky měl být určitý bonus pro producenty. Když tady máte producenty, kteří vyrobí filmy, které se vrátí finančně, které nedělají uměleckou ostudu. Ta dvě kritéria: umělecká hodnota těch filmů a producentská návratnost. A pokud tady jsou takoví lidé a věnují se umělecky ambiciózním filmům anebo udělají filmy, na které lidé chodí, a vrátí se to do fondu zpátky. Tato kritéria by mohla stát u toho, že pro určité producenty, kteří to berou vážně a věnují se tomu, by měl vzniknout nějaký bonus na příští film – minimálně, což tady taky vůbec není a v jiných zemích to není neobvyklé. Když [producent] vyrobil tolik a tolik filmů, tak dostává automaticky startovací grant na ten příští. Totéž [renomovaný producent A2 u renomovaného autora A2], když vezmu jeden extrém totálně artového filmu, ale který má ty své... těch [svých pár] procent na celém světě, a nebo vedle toho, proč ne, když se udělá dobrá komerční komedie [...]. Když se to bohatě vrátí, a to, co se do toho vloží v tom Fondu, se vrátí tak, že ten film je výdělečný, tak tam by se nemělo váhat.“*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Tvůrci K2 o podpoře mluví jen hypoteticky, protože s ní reálně ani nepočítají (vyjma pobídek, o nichž ovšem mluví explicitně jen producenti a které vývoj ovlivňují pouze nepřímo).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Podpora Fondu ve fázi vývoje je podle okrajově-komerčních režisérů potenciálně přínosná hlavně kvůli možnosti lepšího financování dramaturgie a scenáristické práce: v tom se režiséři K2 shodují s režiséry K1. S veřejnou podporou ale sami nemají zkušenost a obvykle o žádostech o granty ani reálně neuvažují – jsou smíření s tím, že je kulturní elity a aparát veřejné podpory považují za tvůrce čistě zábavních filmů, kteří si podporu nezaslouží, a nijak razantně proti tomu ani neprotestují (na rozdíl od tvůrců K1).

Způsob přerozdělování peněz by, opět v souladu s režiséry K1, vyžadoval reformu, aby se dostalo i na komerční tvůrce.

Stejně jako režiséři K1 i tvůrci K2 zároveň uznávají, že čas ani peníze nepředstavují stoprocentní záruku kvality a že nedostatek obojího může někdy být ku prospěchu věci.

3 [*charakteristické výjimky*]

Pokud někteří o veřejné podpoře mluví realisticky a věcně ji kritizují, je důvodem skutečnost, že o ni žádali na jiné projekty, přesahující mimo kategorii K2 (a obvykle ji nedostali).

K2/R2: *„To [grant na vývoj] je výborná věc. Samozřejmě je to pořád málo, vždycky je to málo. Aby scenárista napsal dobrý scénář, potřebuje tak dva roky práce na scénáři, jakoby kompletně. Od námětu po finální verzi.“*

K2/R: *„Já myslím, že [Fond] funguje úplně zoufale. Já nechápu, jak to bylo takové úžasné, před čtyřmi lety, že tam bude dvě stě milionů, dvě stě padesát...[že budou ty televize jako údržba]. A najednou je to dvacet milionů a nic víc.“*

K2/R3: *„Já neříkám, že nechci [žádat o grant], [ale] mám signály, jak by to asi dopadlo.“*

8 Televize: koprodukce a co-development (ČT, soukromé televize, HBO)

- Spolupráce televizí s nezávislými producenty a tvůrci během vývoje: způsob výběru projektů, míra kontroly, finanční účast na vývoji
- Televize veřejné služby vs. soukromé televize

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Reorganizace redakčního systému ČT v systém tvůrčích producentských skupin je hodnocena kladně jako zákrok proti klientelismu a netransparentnosti při výběru látek a koproducentů. Producenti A1 oceňují také zvýšený důraz na podporu dlouhodobějšího a systematičtějšího vývoje, což platí ještě více u seriálů než u filmů.

Filmovému centru ČT ale producenti vyčítají centralizaci, přílišnou koncentraci rozhodování a spoléhání na jeden vkus. Centralizace rozhodování je podle nich dána přetíženým trojčlenným, respektive dvojčlenným vedením Centra (producenti příliš nereflektují, že dramaturgie tohoto vedení se opírá o relativně široké spektrum poradců a posudkářů). Centrum by podle nich mělo prosazovat filmové projekty uvnitř ČT, mělo by umět jasně definovat cílovou skupinu a charakteristiky produktu v případě zakázek či koprodukcí, ale o vlastní aktivní dramaturgii by se raději nemělo snažit.

Producenti A1 vstupují do spolupráce s ČT autoritativněji než A2, připouštějí menší míru zásahů do rozpracovaných projektů. Někteří producenti A1 ale zároveň kritizují nedostatek producentské zodpovědnosti v roli klíčového *decision-makera*, kdy se Centrum příliš spoléhá na posudky, které kvalitní a systematickou dramaturgii, sledující projekt od začátku do konce, nenahradí. Z podobného důvodu kritizují i strategii co-developmentu, vypracovanou Filmovým centrem v ČT: chybí jim důraz na oboustrannou shodu o vizi projektu, na rovnocennou spolupráci. Přístup Filmového centra ke co-developmentu ale producenti hodnotí jen na základě omezených zkušeností (výsledky této nové praxe teprve čekají na realizaci).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Pozitivní hodnocení naopak vyvolává praxe koprodukcí a co-developmentu v HBO[28], kterou producenti oceňují za schopnost pěstovat partnerský vztah s producenty, získávat prvotřídní tvůrce, sledovat jasný producentský cíl, definovaný od začátku vývoje jako sdílená vize projektu, a silný důraz na špičkovou kvalitu a mezinárodní konkurenceschopnost. Producenti a scenáristé spolupracující

28 Východoevropská centrála této americké korporace (se sídlem v Budapešti) v roce 2010 rozšířila svůj produkční plán o vývoj originálního obsahu pro regionální trhy, což se promítlo i do činnosti pobočky pražské (jedné ze čtyř, které produkci originálního obsahu spustily – vedle Budapešti, Varšavy a Bukurešti).

s HBO mají díky komfortnějšímu finančnímu zajištění a časovému plánu možnost plně se soustředit na jeden vyvíjený projekt, aniž by z existenčních důvodů museli paralelně pracovat na vedlejších zakázkách. Jakmile dojde ke schválení projektu do vývoje, dramaturgický a producentský dozor ze strany HBO již údajně nespočívá v autoritativním prosazování korporátní politiky, ale v průběžné a partnerské spolupráci na formování společné vize v jednotlivých etapách vývoje i realizace a ve věcném důrazu na silný, originální příběh. Je ovšem nutno poznamenat, že část respondentů reflektuje HBO bez vlastní přímé zkušenosti, případně na základě zkušenosti se seriálovou, a nikoli filmovou tvorbou; HBO tak ve výpovědích respondentů částečně funguje jako projekce představ o *best practice*. Stejně tak je důležité zdůraznit, že srovnávání HBO s ČT je disproporční, protože v případě HBO se jedná o velmi úzce profilovaný produkční program, jehož dlouhodobější význam pro domácí prostředí teprve ukáže budoucnost.

3 [*charakteristické výjimky*]

Na rozdíl od producentů A2 se producenti A1 v poslední době pouštějí do vývoje a koprodukcí ambiciózních seriálových projektů, které zpětně ovlivňují jejich představy o profesionálních standardech a parametrech vývoje (přesnější časový plán, koordinace skupinové práce na scénáři, vyšší rozpočty).

A1/P5: *„My vstupujeme poměrně silově do těch spoluprací s Českou televizí: většinou jdeme do televize ve fázi projektu, kdy už je poměrně v pokročilém stádiu. Takže tam dojde k nějakému kolu, ale není to nic, jako že by to byla intenzivnější spolupráce.“*

A1/P5: *„Bohužel Filmové centrum v tuhle chvíli funguje způsobem, že když tam odevzdáte látku, tak ji automaticky posílají na tři posudky. To ale není dramaturgie, to není ani spolupráce. […] A podle těch posudků se s vámi dál buď baví, nebo nebaví. Je to samozřejmě způsob, jakým selektovat projekty na začátku, ale z mého pohledu to není úplně konstruktivní, není to vůči těm projektům a vůči tomu cíli, který opravdu chtějí, kterému říkají aktivní dramaturgie, tak to není. […] Ta dramaturgie má smysl ve chvíli, kdy se sjednotí proud těch názorů a někdo se věnuje té dramaturgii kontinuálně od začátku až do konce a má za to nějakou zodpovědnost. Ve chvíli, kdy ta vaše zodpovědnost končí tím, že napíšete anonymně, nebo i podepsaný nějaký názor a nedojde… […] V České televizi se teď děje to, že to často řeší automaticky. Na základě scénáře, takže když tam [přední český režisér A1] dá zítra scénář, tak za čtrnáct dní si domluví schůzku s [vedoucím dramaturgem ČT], a ten mu bude citovat ze třech posudků*

těch lidí. Mě zajímá jeho názor, mě zajímá před tím, než se dělají nějaké posudky, se o tom bavit, ten projekt brát, aby producenti [v ČT] museli udělat to, co děláme my, to znamená na začátku si říct, co chtějí, proč to chtějí a jestli ten projekt v prvotní fázi splňuje nějaké základní parametry, abychom se o něm začali bavit."

A1/P5: *„Oni když se rozhodnou co-developovat nějaký projekt, tak tam vtěsnají svoji dramaturgii [...]. To není co-development, protože co-development, tam dva partneři chtějí vyvinout stejnou věc, mají podobný názor, sdružují své síly nejenom k tomu, aby sdružili své prostředky, ale i kreativní a mentální a strategické síly, aby ten projekt dotáhli do bodu, kam by ho těžko dovedli jednotlivě."*

A1/P7: *„Já přicházím s konceptem a od nich chci hlavně vědět, pro jaké jejich diváky to je a jak s tím pracovat. Pomoc s [tímto problémem]. Případně se shodnout na nějakém dramaturgovi, který by to dělal společně [s námi]. Ale taková ambice do nekonečna připomínkovat, to není cesta."*

A1/P6: *„Samozřejmě jsme od nich dostali dramaturgické připomínky, ale to jsou často připomínky, kterým úplně nerozumíte. A tím, že to jsou lidi, kteří o tom zároveň rozhodují, tak je to vždy z pozice síly. [...] Jsou dva lidi, kteří rozhodují o všem. Teda nerozhodují, ale určují. To není v lidských silách, to není možné. Z tohoto pohledu si myslím, že nejefektivnější princip v České televizi fungoval v čase tvůrčích skupin."*

A1/P8: *„Musím říct, že zvlášť HBO bylo hodně důsledné, dramaturgyně [...] se hodně věnovala dialogům, aby byly postavy dobře vykreslené. Připomínkovala takové věci, jako je třeba představování charakterů. [...] značku HBO si možná promítali do nějakých obrazových požadavků. Já si myslím, že třeba nejvíce [...do] debaty o titulkových sekvencích. Ale tady šlo o to, o co si říká ten příběh, ta partikulární věc. Tam si myslím, že to bylo dost prosté nějaké korporátní politiky, korporátní image. Šlo to k jádru věci, byli velmi rozumní, že se nesnažili tlačit na nějaké explicitní drama, kdy by si někdo mohl myslet, že se to rovná HBO. Ale šlo opravdu o smysl věci, o co si říká příběh, co pomůže filmu. Takže žádné nucení, aby tam bylo nějaké střílení nebo krev nebo sex."*

A1/P6: *„HBO se chová tak, jak se měla chovat Česká televize už dávno. Vyvíjí svoje věci. A vyvíjí je ve spolupráci s producenty a režiséry. To je samozřejmě úplně fantastické. Mít takhle silného hráče."*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

ČT se jako zásadní pilíř nezávislé filmové produkce podle producentů A2 posunula po roce 2012 směrem od klientelismu a neschopnosti rozpoznat talent k transparentnějšímu, otevřenějšímu systému koprodukování. Avšak Filmové centrum ČT podle nich trpí přílišnou koncentrovaností rozhodovacích pravomocí v rukou několika jednotlivců s omezeným, průměrným vkusem a postrádá špičkové dramaturgy (aniž by respondenti upřesnili, odkud by se tito špičkoví dramaturgové mohli rekrutovat).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Filmové centrum podle producentů A2 do vývoje – není-li to přímo co-development – dramaturgicky příliš aktivně a užitečně nevstupuje, byť poznámky ke scénářům posílá.

Producenti A2 se zatím o co-development příliš nepokoušeli, preferují koprodukční spolupráci na základě již hotového scénáře.

ČT také podle respondentů vykořisťuje producenty nevýhodnými smluvními podmínkami, v nichž nabízí nedostatečné kompenzace za dlouhá vysílací práva a naopak přemrštěné ceny (vyšší než tržní) za takzvané věcné plnění, jímž přispívá do rozpočtů koprodukcí.

3 [*charakteristické výjimky*]

Naproti tomu vývoj dokumentů je snazší, protože je lze lépe nabízet různým TPS, s menšími rozpočty, a tudíž s menšími byrokratickými obstrukcemi. Nicméně je nutno upozornit, že vývoj dokumentů nebyl předmětem rozhovorů a že i v této oblasti se v poslední době ozývají kritické hlasy členů profesní komunity, kteří nejsou spokojeni s centralizací rozhodování a nepřiznaně normativním pojetím dokumentární tvorby v ČT.

A2/P: *„Tak buď tam přinesete hotový scénář, oni řeknou ano/ne, nebo mají nějaké drobné připomínky, anebo můžete dělat s nimi ten ko-vývoj […] já stejně většinou dělám filmy [tak], že už máme hotový scénář a pak jim ho tam dáme. Že tam ko-vývoj moc nepřipadá v úvahu, že už je to hotové.“*

A2/P5: *„My jsme jim scénář posílali jako každou novější verzi, ale že bychom se řídili, nebo že by nám dávali [více] nějakých připomínek, to zas ne. […] My jsme s nimi jednali celé dva roky. […] Česká televize do toho vývoje nevstupovala. Vyvíjeli jsme to jinde a jim jsme postupně posílali ty nové verze. Čekali jsme, až konečně řeknou, že jo, a oni když potom věděli, že jsme čtrnáct dní před natáčením, tak nám dali tuto nabídku."*

A2/P2: *„Když tu nějaký film vydělá dvacet milionů v kinech, je to tak jeden za rok, je to poměrně komické vůči tomu, že by průměrný film mohl dostávat za jedno televizní uvedení jeden nebo dva miliony korun. Ta práva [Česká] televize získává za nějakých pět milionů. Interní peníze, které do toho ta televize dá, nejsou ani tržní ceny. Když televize vloží do filmu interní peníze, tak ve skutečnosti byste to jinde sehnal laciněji, kdežto tady to máte v uvozovkách zadarmo. Do podílu se to počítá. Dva miliony za vysílací práva je přeci blbost. O výnosy se dělíte s koproducenty na základě vkladu."*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K1 jsou k České televizi zřetelně kritičtí, byť část z nich, bližší sektoru A1, s ní opakovaně spolupracuje.

Naopak producenti K1 vzdálenější od sektoru A1 pravidelně spolupracují spíše s největšími soukromými televizemi (zvláště Novou), které do jejich projektů ve sledovaném období investovaly relativně stabilní částky, aniž by požadovaly výraznější dramaturgické zásahy.

ČT má tendenci suverénním producentům K1 dramaturgicky zasahovat do projektů, což oni, zvyklí na maximální míru kontroly, vnímají negativně. Kromě toho není ČT podle respondentů producentsky kompetentní: její šéfové údajně nedokáží ze scénáře rozpoznat kvalitu (ve smyslu diváckého potenciálu dané látky). Producenti ČT nejsou skutečnými producenty, protože jim chybí autonomie rozhodování a možnost samostatně disponovat prostředky.

Nova a Prima zasahuje do vývoje méně, ale spolupráce s českými producenty (koprodukce nebo jen odkup práv na hotový film) se zde zase nevypočitatelně mění se změnami vedení a finanční situace. Například Nova po nástupu nového generálního ředitele změnila systém spolupráce s nezávislými producenty a namísto předkupu licence preferuje nákup již hotového filmu, přičemž její platba

je navíc časově odsunuta. Tato nová praxe producentům značně komplikuje využití televizního vkladu ve výrobním rozpočtu a zároveň otevírá vyjednávací prostor konkurenční Primě ke snížení ceny za předkupy práv.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

ČT podle producentů K1 jednak požaduje příliš levně vysílací práva na koprodukované filmy, jednak je sama nefér konkurentem, který preferuje artové projekty.

Televizní dramaturgové jsou v praktické spolupráci nepřínosní a producenti postrádají uznání a preferenční přístup vůči těm z nich, kdo v minulosti dosáhli komerčních úspěchů. ČT vesměs pro producenty K1 není tím kýženým, vyhledávaným partnerem, kterým by podle nich měla být (jeden z respondentů charakterizuje svůj produktový typ jako film, který by měl být vysílatelný na ČT v hlavním vysílacím čase.)

3 [*charakteristické výjimky*]

V minulosti došlo ve výjimečných případech k tomu, že soukromá televize zafinancovala celý rozpočet projektu. Producent K1 pak přechází do role výkonného producenta a jeho kontrola nad vývojem a dalšími kreativními rozhodnutími se snižuje.

Jeden producent spolupracující s ČT na žánrových filmech si stěžoval, že ČT pod vlivem Rady pro rozhlasové a televizní vysílání začíná provádět čím dál víc „puritánské“ zásahy do scénářů i již hotových filmů (vulgární slova, nahota, násilí).

K1/P2: *„Já jsem v té době radši spolupracoval s Novou, protože s Českou televizí to bylo komplikované a u Novy je to jednodušší. Oni vám dají peníze a už vám do toho nekecají a je to na vás.“*

K1/P9: *„Je rozdíl mezi Českou televizí a naší zkušeností s Novou. Myslím si, že my jsme měli štěstí, že jsme tam [na Nově] zažili dámy, které tomu rozumí. Nejenom obchodní, ale i obsahové stránce. A když jsme se sešli několikrát a vysvětlili jsme si, kam míříme, co tím myslíme, tak jsme byli domluvení velice rychle. Je samozřejmě zajímala sestava hereckého obsazení a jména okolo, protože to mělo komerční potenciál. A potom si schvalovali hrubý střih. De facto jsme tam neměli problém. Samozřejmě*

nějaké věci jsme si vysvětlovali nebo měli názor, ale nebyl tam velký problém, že by se to muselo měnit.“

K2/P3: *„Ale komerční televize, třeba Nova, tam se měnil majitel nebo se tam změnilo to vedení, a najednou vůbec motivaci dělat český film nemá. V podstatě ani ten komerční. V tu chvíli tady těch hráčů výrazně ubylo, a oni to všichni vědí. A protože jejich primárním cílem je zaplnit program, a ne podporovat kino, tak se to samozřejmě zpětně znovu projeví na těch budgetech. Poté, když už tam těch peněz není tolik, tak vůle producentů dávat do toho developmentu více peněz je menší.“*

K1/P4: *„Vstoupí-li člověk na půdu České televize, a do toho beru Alici [Nellis], Honzu Hřebejka, [Petra] Zelenku, prostě všechny, kdo tady něco vytvořili a už to renomé mají, tak ten červený koberec tam mají automaticky od vrátnice vykopnout a ředitel je má pozvat na kávu a říct: copak byste chtěli?“*

K1/P: *„Skoro všechny [mé] filmy [...] vznikly v České televizi, kde do nápadu vždycky mluvili televizní dramaturgové, ale jenom málokdy jsme ty připomínky akceptovali, nebo nám nepřipadaly důležité, že bychom je brali do hry.“*

K2/P3:[29] *„Česká televize v současnosti cosi developuje, ale [...] primární zájem České televize není vytvářet filmy do kina. Její primární zájem je vytvářet televizní pořady. A jestli je ten film vysílatelný v televizi, tak je to super. A samozřejmě, on, když projde kinem, tak pro tu televizi má větší atraktivnost. Ale ze strany televize je tlak na to, aby byla co nejkratší okna od vysílání v kině po vysílání v televizi. Všechny tyto věci, které jdou proti tomu kinu. Takže ano, [...] televize má finanční, časové kapacity a personální kapacity na to, aby developovala jakousi výrobu. Producent [tyto kapacity] nemá.“*

K1/P8: *„Lidi, kteří jsou nazvaní producenty a které dávám i do titulků jako producenta za ČT, tak to není žádný producent. Ti lidi nesplňují ani v jednom bodě to, že by byli producenti, natož aby nějak pomohli producentsky s tím projektem. Nedisponují svými penězi a žádné peníze neseženou, žádné nápady kreativní nedávají a technicky a technologicky nevymýšlejí, jak projekt pojmout. [...] Role producenta je tam pouze v tom ohledu, že je zodpovědný ČT za [...] jejich prostředky a jejich finance vložené do toho projektu [...].“*

---

29 Producent pracující dominantně (ale nikoli výhradně) v sektoru K2 zde vyjadřuje názor charakteristický spíše pro jeho práci na projektech K1.

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K2, kteří pracují s komerčně úspěšným tvůrcem (zavedenou „obchodní značkou"), jsou spokojení s funkční spoluprací s komerčními televizemi (donedávna především s Novou, někdy v kombinaci s další televizí, např. slovenskou Markízou, jejichž souhrnné podíly se mohou blížit až 40 procentům rozpočtu). Soukromá televize s nimi udržuje dlouhodobou spolupráci, konzultuje náměty již v prvotní fázi vývoje a do jejich rozpočtů vkládá podíly přibližně převyšující garance distributorů. Do scénářů ve fázi vývoje ale nijak výrazněji nezasahuje.

Naopak producenti K2 spolupracující se začínajícími tvůrci nebo s outsidery si připadají vyloučení, jako oběti spiknutí cizí „party". Televize, a to i ty velké komerční, podle nich navíc reagují pomalu, brzdí práci, vynucují si další a další zásahy do scénářů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Spolupráce se soukromými televizemi se mění podle situace v těchto společnostech a jejich aktuální koprodukční strategie: některé projekty proto mohou být pozdrženy nebo zastaveny z důvodu korporátních změn. Přístup soukromých televizí se mění jednak ve smyslu výběru projektů (podle finančních možností a měnící se situace na trhu), jednak způsobem, jak do projektů vstupují: zda si předkoupí práva již ve fázi literárního scénáře, nebo až poté, co je film natočen. Druhá varianta, kdy televize z důvodu škrtů přenáší riziko na producenty a platí za práva až po dokončení filmu, je rizikovější zvláště pro ty menší z nich, kteří mají problém s financováním vývoje.

3 [*charakteristické výjimky*]

ČT je obecně mimo dosah producentů K2. Pokud s ní přece jen jednají, pak jen v případě, že některý jejich projekt překročí hranici se sektorem K1 nebo A2.

Náznakem nového trendu se zdá být dlouhodobé partnerství outsiderského producenta a tvůrce K2 s menší soukromou televizí při vývoji seriálů a celovečerního projektu.

K2/P2: *„Dneska ty televize… [dříve] jste přišli, řekli jste, že máte [úspěšného režiséra K2], scénář, oni si ho přečetli. A potom řekli: ‚Chceme, pojďme na deset let, koupíme licenci za tolik, za tolik.' Ale ony teď stoply tyto věci a nedělají to. Takže my jsme [film K2] opravdu museli natočit z vlastních prostředků a víceméně z peněz [předchozího filmu K2], abychom mohli vůbec ten film vyrobit. A teprve teď licitujeme s televizemi, kdy se chtějí podívat na střih, všechno [finanční podmínky]. Ony mají na to právo, samozřejmě. Ale problém je, že takhle to zlikviduje mraky menších producentů, kteří to nebudou moct dotovat."*

K2/P: *„My jsme koketovali s Primou jako s partnerem. A oni si s námi strašně dlouho hráli. Pořád jsme přepisovali nové a nové verze a nakonec to skončilo tak, že Prima udělala stopku na všechny filmy ve vývoji a na všechny rozjeté projekty, protože tam Švédi vybrali dividendy a nenechali ani korunu. Takže my jsme se díky tomu zasekli asi o rok a půl, o dva roky."*

K2/P: *„O všem rozhodují konkrétní lidi. […] Když za nimi přijdou kamarádi, co s nimi studovali na FAMU nebo na jiných školách, byli vrstevníci, chodili spolu do hospody, je k nim stoprocentně jiný přístup, než k někomu, kdo je třeba, plácnu, o patnáct let jinde a s nikým do hospody nechodil […] televize hrají takové podivné hry, že jsou schopné vás opravdu dva roky nutit přepisovat scénář, když stejně vědí, že do toho filmu nepůjdou. Ale nechtějí říct, my na to teď nemáme budget, nemáme na to peníze, jsou tady jiné filmy […] A tak se neustále hraje tady ta debilní hra na to, že se ladí scénář… Řekněme v osmdesáti procentech případu to tomu scénáři jenom ublíží, protože potom přesně nastane situace, že každý cítí potřebu si k tomu něco říct. Producent s autorem mají vnitřní touhu všem podvědomě vyhovět, aby se vlk nažral a koza zůstala celá… no ale z toho potom vznikne […] nějaký patvar, který v zásadě nikomu nevadí, protože tam jsou částečně zapracované připomínky toho, toho, toho, ale nedá se na to koukat. […] A myslím si, že takových filmů ze současné produkce je u nás, bohužel, sedmdesát procent. A střílím i do svých řad. Teď si zcela otevřeně sebekriticky sypu popel na hlavu. Ale je to do značné míry v mnoha případech vinou tady tohohle pitomého systému, kdy se producent snaží všem vyhovět. Všem, kteří by do toho mohli dát nějaké peníze a profinancovat to. […] A to je opravdu osud drtivé většiny televizních koprodukcí."*

K2/P2: *„[Scénář se] dává na [soukromou] televizi, kde si to ten člověk přečte, řekne k tomu nějaké připomínky. Což my teď děláme i třeba když k nám přijde nějaký byť horší nebo […] špatný scénář, který ale má třeba dobrý*

námět. Tak my to stejně na tu televizi, té naší spřátelené osobě, pošleme. [...] Ona to přečte a řekne za televizi, jak jim se to hodí do konceptu [...] My ty názory nemáme diametrálně různé, takže se často shodneme.“

K2/P4: *„S Primou? Tam si přečtou scénáře, řeknou nějaký názor, ale buď to chtějí koupit, nebo to nechtějí koupit. [...] Co se týče České televize, to je složité, to je korporace [...], která funguje na komunistických principech, a o tom, jestli se film bude dělat, nebo nebude, rozhodují v současnosti dva lidé [...] jsou to lidi na hony vzdálení tomu, jak já vidím svět nebo filmařinu… nebo to, co mám rád. Takže nějakým způsobem já a priori vím, že když už jdu za nimi s tím, že tam chci dělat film, tak budu mít strašně těžký boj se s nimi domluvit na nějaké poloviční variantě. To je téměř nemožné.*
A myslím si, že celá České televize by se měla zásadně redefinovat. Celý přístup Filmové centra. Měly by tam být kreativní skupiny, jako jsou na seriály a televizní filmy [...].“

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Role ČT je pro nerežírující scenáristy naprosto nepostradatelná, všichni bez výjimky s ní spolupracují.

Nerežírující scenáristé A1 jsou k České televizi méně kritičtí než scenáristé K1, ale také než režiséři A1/2. Chápou ji jako partnera, který jim nechává relativní tvůrčí svobodu, zejména v případě co-developmentu.

Scenáristé zároveň chápou, že podmínky vývoje nabízené ze strany ČT musí být za současné situace limitované (podfinancovaná literární příprava) a uvědomují si její primární roli vysílatele televizního obsahu, nikoli produkce distribučních filmů. Je-li vnitřní fungování ČT kritizováno, pak je to za nekompetentnost některých posudkářů, dramaturgů i producentů a za centralizaci vkusu ve Filmovém centru.

Všichni scenáristé A1 i K1 se nějak podílejí i na vývoji televizních pořadů (zvláště seriálů), ať už scenáristicky nebo dramaturgicky. Televizní tvorba je pro ně samozřejmě jistější zdroj příjmu, ale vnímají ji i jako novou možnost seberealizace, zejména v případě HBO (jiné možnosti vyprávění, větší divácký potenciál, možnost pracovat s jinými filmovými profesionály).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

U artových autorů převládá názor, že ČT tíhne k průměrnosti a podřizuje se většinovému diváckému vkusu (starších věkových skupin). Scenáristé A1 přese všechnu kritiku vnímají ČT jako partnera, který jim nechává relativně vysokou míru tvůrčí svobody. Obecně ale kritizují koncepci ČT za to, že se údajně bojí spolupráce s nevyzkoušenými, ale zajímavými autory. Tyto postoje se objevují i u tvůrců, kteří pracují pro Filmové centrum. Zastávají je navzdory tomu, že dle údajů Filmového centra za dobu jeho dosavadního fungování podpořila ČT proporčně více debutů než v éře tzv. redakčního systému.

Zasvěcenější komentáře k vnitřním rozhodovacím procesům v ČT zmiňují disproporci mezi relativně progresivním přístupem tvůrčích skupin a konkrétních dramaturgů či producentů na jedné straně a nevyzpytatelným rozhodováním centrální Programové rady (jež je skupinám nadřazena a může slibný projekt pohřbít) na straně druhé.

Nerežírující scenáristé K1 jsou k ČT kritičtější než scenáristé A1, ale méně kritičtí než režiséři K1. Práci kreativních producentů ČT hodnotí kladně, ale naznačují, že jejich reálné pravomoci jsou značně limitované vedením televize, které nemusí projekty schválit – proto se nemohou chovat jako skuteční producenti, chybí jim rozhodovací pravomoci a autorita. Proto také podceňují literární přípravu: nejde jim o prestiž, ale o schválení projektu Programovou radou ČT a o zaplnění vysílacího času atraktivním obsahem.

Filmové centrum je podle nich příliš centralizované a v jeho čele nestojí povolané osoby – navíc objem práce v takovém počtu lidí prý nelze zvládnout.

Dramaturgové ČT kritiku reflektují a zahrnují ji i do svého diskurzu (viz níže podkapitola „Dramaturg Filmového centra ČT“).

3 [*charakteristické výjimky*]

Práci na televizních seriálech mohou nerežírující scenáristé vykonávat buď přímo ve spolupráci s televizí, ale čím dál častěji píší pro nezávislého producenta, který pro televizi něco vyvíjí. Zde jsou pak součástí týmu, který má více či méně hierarchickou strukturu a selektivně využívá postupů kolektivního psaní, tzv. *writers roomu*. V takovém případě má scenárista zajištěný pravidelný příjem z peněz televize nebo díky investici producenta, a to i v případě, kdy jde o autorský projekt iniciovaný scenáristou. Televizní seriály tedy poskytují scenáristům jedinou možnost, jak se dlouhodobě živit psaním autorských projektů.

Přístup HBO považují scenáristé A1 za velmi profesionální: tamním producentům jde o výsledné společné dílo, mají důvěru v autory a spolupracují s nimi jako s rovnocennými partnery. Jejich dramaturgie je kompetentní, pomáhá ve scénáři identifikovat slabá místa, ale nemá charakter dozoru či direktivního prosazování korporátní estetiky a ideologie. Vystupování producentů směrem k autorům je jednotné a partnerské, scenárista ve skutečnosti ani nevnímá hierarchii mezi jednotlivými producenty (nevymlouvají se na nadřízené).

Scenáristé K1 sice nespolupracují s HBO, ale s dvěma největšími komerčními stanicemi ano. Scenárista, který má s Novou a Primou zkušenosti, mluví o období Sarbuova vedení jako o „zlatém věku" pro televizní tvorbu na Nově (svoboda tvorby a dostatečné finance), Primu kritizuje za diletantismus, pokud jde o časové a finanční podmínky poskytnuté scenáristům (jako příklad uvádí nenapsaný šestnáctidílný seriál schválený do výroby šest měsíců před natáčením).

A1/S: *„My jsme se nikdy nesetkali s někým, kdo by nám direktivně jménem nějaké instituce nařizoval, nebo říkal, jak to má být, aby to třeba mohlo u nich projít. To ne. To bylo vždycky spíš takové partnerství, kdy cílem bylo udělat tu věc co nejlepší."*

A1/S4: *„Já jsem tam furt nosil jednotlivé verze synopsí, nebo těch jakoby skoro filmových povídek, které se jedna od druhé lišily vždycky skoro o sto procent. A oni [vedení FC] byli úplně v pohodě. Prostě nikam nás netlačili, dávali nám v tomhle naprosto volnou ruku, ať si prostě najdeme to, v čem se budeme cítit nejlíp, a pak to podle toho uděláme."*

K1/S2: *„Česká televize se snaží nastolit poctivé podmínky, tam je ten limit opravdu jenom peníze a prostě se snaží. Tam se pak udělá z těch nejvyšších pater nějaké rozhodnutí, ale ti lidi to chtějí dělat dobře. To tam je nějak znát. Tam se ti vždycky všichni omlouvají, že je tam jako něco blbé, ale tak my jsme taky amatéři, my se zrovna tak můžeme taky omlouvat jim."*

K1/S3: *„Televizní dramaturgie [v ČT] zaměňuje roli dramaturga a kreativního producenta. Dramaturgie se děje způsobem posudků, které připomínají jakýsi splněný domácí úkol, ze všeho nejvíce jsou recenzemi, anonymními, a postrádají jakoukoli tvůrčí stránku, analýzu a syntézu, návrhy změn, které by prospěly látce atd. Otřesná zkušenost každého autora. Nikoli tedy jak látce pomoci k dokonalosti a realizovatelnosti, ale jak ji zkritizovat a odmítnout."*

K1/S3: *„Ve třech to nejde zvládnout ani fyzicky. Dneska to dělají ve dvou [vedení Filmového centra ČT].“*

K1/S3: *„Nemají [dramaturgové ČT] na to často vůbec kvalifikaci, natož autorskou a profesní zkušenost a erudici. Často vedou rozklady jen pro řeč samu, aby se naplnila skutková podstata dramaturgické schůzky a oni si zasloužili plat.“*

A1/S4: *„Argument lidí v České televizi je, že s těmi lidmi [čerstvými absolventy FAMU, kteří ČT nabídli původní námět] se špatně spolupracuje, protože prostě jsou takoví nepřizpůsobivci. Takže pro [Českou] televizi je lepší vzít spíš průměrnější scénář lidí, se kterými se spolupracuje dobře, než aby podpořili tyhle kluky. A myslím si, že tohle se děje jakoby systémově. Podobná rozhodnutí, která třeba i souvisí s tím, že s tou látkou přichází někdo známý, a nebo s ní přichází někdo neznámý. A když s riskantní látkou přichází někdo neznámý, tak tu podporu spíš nedostane než [renomovaný režisér K1] na svůj nový film, který ale třeba vůbec tak zajímavý není.“*

A1/S3: *„Třeba v Británii je úroveň těch fiction na BBC ohromně vysoká. Ale když byste se tohle pokusili přenést do českého prostředí, ukázalo by se, že to možné není, protože česká televize to chce mít stejně tak blbé, jako to blbé je.“*

A1/S4: *„Já mám pocit, že HBO vůči České televizi má jednu obrovskou výhodu, že oni tím, jak dělají jenom jednu věc ročně, tak si můžou dovolit to, že se na ni naprosto soustředí a že si opravdu tu jednu věc vyberou hrozně poctivě mezi všemi ostatními. A vím, že [producentka HBO] třeba takhle vyvíjí několik věcí současně, a z nich, třeba je jich pět, čtyři spadnou pod stůl a jedna bude ta, která se jí zdá nejlepší, a na tu potom vsadí. V České televizi mají tu nevýhodu, že si tohle úplně dovolit nemůžou v tom Filmovém centru. […] Pohybuju se u Filmového centra jako jeden z mnoha lidí, co pro ně čtou scénáře a píšou posudky. Tak vím, že většina těch scénářů, které se tam takhle pohybují, nejsou dost dobré. Jenomže Česká televize musí něco vyrábět, takže to postavení České televize a HBO je myslím v tomto zásadně odlišné.“*

A1/S4: *[na otázku ohledně produkčních hodnot a referencí prosazovaných ze strany HBO]: „Myslím, že jsme si v tomhle rozuměli a že bylo jasné, že všechny tyhle věci víme a známe, a i když naše spolupráce s HBO není vždycky jenom procházka růžovým sadem, to bych vůbec takhle nechtěl předvádět, tak mám pocit, že v těchto věcech panuje porozumění, aniž bychom si to museli nějak říkat nebo se navzájem na něco navádět.“*

A1/S4: *„Když s nimi [producenty a dramaturgy HBO] jednáme, tak vlastně vůbec nevnímám, že jejich kompetence, nebo role a postavení uvnitř HBO, jsou jiné. Že je vlastně vnímám úplně jako lidi, jejichž rozhodování, nebo rozhodovací pravomoc je téměř na totožné úrovni.“*

A1 a A2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Česká televize je pro český artový film nutné zlo. Alespoň tak ji vidí autoři kategorie A1 a A2. Jejich konkrétní postoje k ČT variují podle toho, o kterém ze svých projektů konkrétně hovoří. V zásadě ji ale chápou jako instituci, bez níž by se vzhledem k tomu, jak funguje, nejraději obešli, ale přitom ji potřebují, protože jde ve většině případů o jediného pro ně dostupného koproducenta, bez nějž je obtížné projekt postavit.

Česká televize je chápána v opozici k Fondu, a to především pro nejasná kritéria, jimiž se ve své dramaturgii řídí, a pro asymetrický vztah, který nastoluje: jako instituce jedná z pozice silnějšího (požaduje vysílací práva za relativně nízkou protihodnotu). Objevuje se i názor, že změna generálního ředitele a zřízení tvůrčích producentských skupin vedla k větší transparentnosti, že Filmové centrum zaručuje větší stabilitu spolupráce, ale převládají kritická hodnocení. ČT má podle respondentů komplikovaný vnitřní aparát, nejasnou kulturní roli, její dramaturgové a producenti nejsou skutečnými odborníky. Autoři je vnímají jako byrokraty, lidi bez talentu, administrátory nebo kariéristy. ČT podle respondentů z řad autorů A1 a A2 tlačí na průměrnost, a v tomto se podle nich dostává do sporu s jejich originálními a umělecky odvážnými záměry. Přesto jsou nuceni s ČT jednat. ČT není schopna komunikovat své požadavky, není možné jí tedy úplně vyjít vstříc. Příliš se snaží projekty řídit tak, aby prošly schvalovacím procesem a nevzbudily pozornost kontrolních orgánů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Režiséři A1, kteří mají zkušenost i se soukromými televizemi, je mnohdy vnímají pozitivněji než ČT. Soukromé televize projekt buď schválí, nebo nikoliv, avšak nezasahují do něj. Je ale možné, že díky tomu, že tvůrci této kategorie automaticky chápou komerční televize jako zábavní, neinterpretují jejich požadavky vycházející vstříc masovému divákovi jako problém, na rozdíl od ČT, která je zkrátka televizí veřejné služby.

Autoři A2 jsou schopni si svůj prostor v ČT přese všechno uhájit a pravidelně s ní spolupracují. Jejich výhodou je také časté propojení fikční tvorby s dokumenty, jejichž vývoj je usnadněn tím, že nemusí procházet přes Filmové centrum a že ČT je na ně lépe vybavena.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z renomovaných režisérů-scenáristů kategorie A1 si – ač nemá producentské zkušenosti – založil produkční firmu a začal dojednávat projekty s ČT jako producent. A to nikoli pro okrajovost své látky, ale proto, aby již nebyl nucen komunikovat s ČT v asymetrickém vztahu jako scenárista. Vidí v tom možnost, jak vůči ČT lépe ochránit svůj projekt a svá práva autora.

A2/R4: *„Televizi jsem měl [jako koproducenta] vždycky. [...] No ale [Česká] televize je prostě obrovský podnik. Obrovská struktura. Takže je to tam pomalé. S tím se nedá nic dělat. To je mechanismus, který je takový, jaký je, a člověk s tím musí počítat a musí začít s Českou televizí jednat včas. Protože tam to není ze dne na den. Tam nikdo nic nerozhodne ze dne na den. Než pak podepíšete tu smlouvu, tak to trvá měsíce a měsíce a jde to do podpisového kolečka.“*

A1/R3: *„Abych řekl, jestli bych chtěl slyšet nějaké připomínky od někoho, tak možná od [kreativního producenta ČT]. Ale... fakt mě asi nezajímá, co si o tom myslí [vedoucí oddělení ČT] nebo [dramaturg ČT]. Vím, že to je úplně jiná krevní skupina, líbí se jim jiné filmy, takže třeba se jim to líbilo – nelíbilo, ale mě to prostě nezajímá, protože vím, že tomu stejně nerozumějí. [Kreativní producent] možná, ale tím to hasne. A vůbec si myslím, že třeba to ustavení toho Filmového centra, že je extrémní, že to je hrozná chyba.“*

A1/R: *„To je totiž ten problém producentského systému, který se tady nastoluje v televizích, kde najednou lidi, kteří předtím byli produkční, tak najednou jsou z nich producenti. Najednou mají pocit, že tomu nějak rozumí. A to se mi občas stává, že mě irituje, že někdo, o kom je zjevné, že o tom ví úplné hovno, tak vám do toho začne mluvit.“*

A1/R: *„Hrozí nám to, a co je v té Americe, pokud ten seriál nedělá nějaké výrazné jméno, tak ti režiséři jsou vlastně jenom realizátoři, ale nejsou to nositelé ideje a koncepce. To jsou ti producenti. Taky jich tam je vždycky napsaných jako psů. Takže tohle, jestli bude někdy tady, tak to se mi moc nelíbí...“*

A2/R3: *„Česká televize je také zásadní, bohužel. Je to jeden z mála solventních koproducentů, který může podpořit i něco jiného než ryze komerční projekt. Prakticky mimo Českou televizi už nic takového dalšího není… Česká televize je pro mě organizace velmi komplikovaná, protože s ní spolupracuji nějaká léta už, a teď se Česká televize zmítá v tom, že není s to si pojmenovat svoji roli v kulturním i producentském prostředí. Částečně to není její chyba, částečně je to důsledek toho, že je její vedení velmi intenzivně pod politickým tlakem a je taky odvoláváno a jmenováno v podstatě na základě politické objednávky, byť se tam vytváří nějaká částečná iluze, že ti lidé jsou vybíráni odborně… tam je zároveň tlak na jistý druh průměrnosti a vstřícnosti vůči nejširší vrstvě voličů. V podstatě víceméně uspokojovat, normalizovat, zklidňovat masy, dostatečně je zásobit něčím, co je udrží v pasivitě.“*

A1/R5: *„Oni se podíleli na co-developmentu. Mají různé modely co-developmentu. Jeden je autorský, autor-televize, a jeden producent-televize. Producent-televize bylo přijatelné. […] Když se sejdu s [dramaturgem, kterého na projekt přidělilo FC], tak je to nějaká reálná dramaturgie, a to samé s [kreativním producentem FC] […] To Centrum je asi dobré v tom, že je trochu separátní, netýkají se ho paniky, které se… že vždycky stopnou tu výrobu nebo dojdou peníze ve všech provozech, tak tohle se mi zdá, že zatím Filmové centrum je trochu stranou, to je dobře.“*

A1/R5: *„Byl to takový nápad [vedoucího pracovníka oddělení ČT], abych s nimi uzavřel autorskou smlouvu, a to už jsem nebyl schopen uzavřít, to už bylo pro mě nepřijatelné. Čili ani jiná možnost tam nebyla, než uzavřít s nimi producentskou a sám se sebou uzavřít autorskou.“*

K1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Státní fond kinematografie má podle tvůrců K1 potenciálně velký vliv na kvalitu filmů, zatímco televize veřejné služby je pro ně naopak téměř impotentní institucí. Televizní dramaturgové totiž představují pouze formální členy týmu, na vývoji se nikterak kreativně nepodílejí a jejich případná analýza scénáře bývá podle respondentů povrchní, nesystematická a diletantská (výjimku tvoří jeden zkušený dramaturg ČT a další bývalí barrandovští dramaturgové, dnes již v důchodovém věku).

Komerční televize jsou pro tvůrce lepšími partnery, protože si nárokují kratší vysílací práva, zasahovat do vývoje kreativně se ani příliš nepokoušejí a jejich funkce spočívá primárně ve finanční a marketingové pomoci.

Pokud se na projektu podílí televize, výsledkem je podle tvůrců K1 televizní film. To ovšem nic nemění na skutečnosti, že s televizemi všichni musí z finančních důvodů spolupracovat.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Veskrze negativní hodnocení televizí, obzvlášť ČT, jako koproducentů (špatná, pouze formální až neexistující dramaturgie, klientelismus, příliš centralizované vedení Filmového centra ČT) sdílejí jak ti K1 režiséři, kteří mají blíže ke kategorii A1, tak režiséři čistě komerčních filmů. Výrazný rozdíl se neukazuje ani mezi režiséry-scenáristy a režiséry-producenty, i když druhý typ má mírně vyšší tendenci hodnotit pozitivně praxi komerčních televizí, které do vývoje vstupují jen finančně (tj. nikoliv dramaturgicky) a mají nižší nároky na vysílací práva než televize veřejné služby. (Protože jsou mezi nimi ale i osobnosti zastávající všechny tři role, nelze tvrdit, že by šlo o výraznou tendenci pouze režisérů-producentů.)

3 [*charakteristické výjimky*]

Fungování televizí jako koproducentů kritizuje dokonce i režisér K1, který má podle svých slov „televizáckou image“: Vadí mu tytéž skutečnosti jako ostatním, i když je díky svému napojení na ČT kritičtější ke komerčním televizím (obvykle jsou režiséři naopak kritičtější k ČT – viz výše).

K1/R5: *„Televize je neschopná. [...] Protože dramaturgové v České televize jsou pod filmem vždycky jenom podepsaní, ale nikdy k tomu neřekli nic zásadního nebo kreativního, to jsou takoví trubci.“*

K1/R5: *„Tam se podařila obrovská věc ve chvíli, kdy začala Nova a posléze i Prima produkovat, nebo koprodukovat filmy, tak Česká televize ztratila ten monopol, což pro producenty znamená, že jsme byli schopni získat více peněz do výroby za méně práv, protože Česká televize si [do té doby] vlastně diktovala, oni oceňovali hodnotu práv na tři miliony korun a snaží se to dělat i do dneška na pětadvacet let, někdy i navždycky. U [mého velmi úspěšného filmu na rozhraní K1/A1] to bylo navždycky. A veškeré peníze, které investovali nad tři miliony, byl jejich jakoby koprodukční*

vklad a už za to chtěli potom procenta. Což u těch soukromých televizí není, ty vám dají peníze a většinou je to tak, že vám dají prostě osm milionů a chtějí za to práva třeba na deset let, což je výborné. Takže tím se ulevilo producentům. Nicméně to, že vzniklo to Filmové centrum pro hranou tvorbu v České televizi, tak od toho jsme si slibovali hodně, ale nestalo se teda nic.“

K1/R: *„Jestli je v tom Česká televize, pak to často dopadne jako film České televize – televizní film.“*

K1/R6: *„[Televizní dramaturgové] byli spokojení, takže něco říkali, ale já jsem… většinou větší hnidopich než oni. […] On ten člověk [dramaturg] vám musí být nějak blízký, aby rozuměl tomu, co děláte, aby vás nevedl k něčemu, co vám není vlastní. Na druhou stranu musí mít ten pohled trošku jiný, aby to bylo zajímavé, kdyby byl jako já, tak by mi řekl to, co vím, takže to není snadné. […] byli spokojení, nebo byli úplně proti, takže tam nebylo z čeho volit. Když byli proti, tak se buď pletou oni, nebo já jednoznačně, anebo když byli pro, tak já jsem říkal: ‚Dobře, jsou pro, ale to už je zase na druhou…‘ Pak se ti lidi zase trochu bojí vám něco říct, protože co kdyby se spletli, což vám taky nepomáhá, takže stejně je to na vás. Pokud fakt nemáte takového dramaturga, který je důvěryhodný.“*

K1/R2: *„Ale vy když jdete do [České] televize, tak dostanete dramaturga, vy prostě nesmíte nemít dramaturga. […Vedoucí dramaturg v ČT] měl pár dobrých připomínek […], ale není to nějaká systematická práce, nenazýval bych dramaturgií to, že měl k jedné scéně nápad. To je lepší možnost, že vám dají člověka, co aspoň s něčím přijde… Já to chápu, oni toho mají hodně, ale ta první snaha často není pochopit, co ten scénář byl, co já jsem tím chtěl říct, a pak mi pomoct tam, kde toto nevyjadřuje. Mě překvapuje to, že první, co ten dramaturg nedělá, že se neptá, ale spíš vypráví, jaký film by napsal on. Což je problematické, protože já si pak myslím, že by bylo mnohem lepší, kdyby si ty filmy psali. Zažil jsem výborného dramaturga [mimo ČT], který teď už nechce dramaturgovat, střihač, ten se na to díval ze strany struktury, prostě tam, kde může pomoct, ne že bude říkat, abych psal o jiných věcech, prostě se snažil se mnou přijít na to, co chci říct, a pak to tak opravdu řemeslně dělat. Ten byl vynikající, protože se na to díval jako na stavbu, ke které může přistupovat tak, že ji nemůže zbořit, ale pomáhá slabší místa naopak posílit. A teď třeba moc rád spolupracuji s [dramaturgyní A1], která taky není nikde zařazená, nemusí to dělat asi v nějakém penzu a nikdo jí to nepřiděluje, takže si to vybere. A je to člověk, který se opravdu ptá, spíš vás ponouká s dotazy, a když má nějaký nápad, tak opravdu řekne jenom*

nápad, ne, že tak je to správně. V tu chvíli jste otevřený možnosti, použiju to, ne a nestane se to konfrontačním, ale je to dialog.“

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Snad i vzhledem k tomu, že „okrajovost“ režisérů K2 někdy znamená, že vedle filmové režie pracují především pro komerční televize (seriály, TV filmy), funguje zde okolnostmi vynucená extenzivní spolupráce s komerčními televizemi – K2 režiséři jsou na televizích závislejší než K1 (kteří závislost na televizích více vyvažují – skrze své producenty – dobrými vztahy se silnými kinodistributory).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

K2 režiséři jsou proto častěji než K1 režiséry „dvorními“: spojeni s jednou nebo dvěma konkrétními komerčními televizemi, pro které točí filmy (a případně i seriály na zakázku).

Režiséři neočekávají, že by se televize podílely na vývoji jinak než finančně. Pozitivní pro ně je, že zaručují spolehlivou spolupráci a rychlé producentské rozhodování: nabízejí výhodné finanční podmínky a uzavřené dohody plní. To těmto režisérům stačí k tomu, aby mluvili o „výborné spolupráci“ nebo „výborných podmínkách“. Ze dvou největších komerčních televizí je lépe hodnocena Nova, kde kontakt s filmovými producenty řídí kompetentní dramaturgyně. Systém spolupráce Novy s nezávislými producenty se ale nedávno změnil (nechce již investovat do rozpracovaných projektů), a tak na její místo vstupuje Prima.

3 [*charakteristické výjimky*]

Zkušenost režiséra K2 s ČT je spíše výjimkou: režisér, který může z vlastní zkušenosti hovořit jak o komerční televizi, tak o ČT, se nikterak neliší od K1 režisérů v tom, co od každého z typů televize očekává a co dostává. Dramaturg v České televizi podle něj sice scénáře obvykle čte, ale nekomentuje je kompetentně; v ostatních televizích často nejsou dramaturgové na filmové projekty nasazováni (což je příznivé obzvláště pro „dvorní režiséry“ komerčních televizí, protože není nutné podle připomínek televizí měnit text scénáře). Televize je obecně obtížným partnerem, který v procesu vývoje kromě financí ničím dalším nepřispěje, ale nárokuje si dlouhá vysílací práva a nadsazuje cenu za nefinanční „věcné plnění“.

Televizní dramaturgové jsou mnohdy užitečnější až v postprodukci ve střižně než během vývoje.

K2/R: *„Finance se totiž vždy musí nějak slepit. Televize je v podstatě nejhorší, co vás může potkat. Oni vám dají prd [...] Oni tam ani ty dramaturgy nemají. Oni ani neví, co to je. [...] Nova, Prima, to jsou zoufalci, kteří nemají [...] ani povědomí o tom, že by tam něco takového mohlo být.“*

K2/R: *„Já jsem nikdy nezažil vehementní zasahování do filmu ze strany televize. Tam byl vždy nějaký dramaturg, který je svým způsobem k tomu určený. Je to v jeho popisu práce, ať už je to jakákoliv televize. Ten si to přečte, ale v podstatě třeba mně ani nikdo nikdy nezavolal.“*

K2/R: *„No, technicky ani ne, ale finančně… oni se snaží to předkoupit. Teď je na Nově jedna taková dáma, která se hodně snaží do té filmové tvorby mluvit. Není to úplně od věci, ale to si vybudovala ona sama. Ta televize jí v ničem nepomohla. S ní se dá o tom bavit. Ale Prima vůbec. Nikdo. [...] Ona je šéfová vývoje nových tuzemských formátů, tak se jmenuje ta funkce a v podstatě je dramaturgyně. A dělá to, co by měl dělat dramaturg.“*

K2/R4: *„Vůbec mi do toho nezasahovali [Nova], dokonce mi ani nedali svého dramaturga… protože ho zřejmě nemají. Ale vůbec mi do toho nekecali. Prostě přečetli scénář, řekli výborně, a už to jelo.“*

K2/R3: *„Teď rok pracuji pro TV Barrandov a na čem jsme se dohodli, tak platilo. Je to fajn, ale to i s Primou, nemám špatné [zkušenosti].“*

K2/R2: *„Každá televize má samozřejmě svoje dramaturgy. My tam měli dramaturgy z Novy pokaždé. Spolupráce ve střižně byla pak docela dobrá. Ale nějaké významové zásahy tam nebyly. O: Takže před natáčením jste od nich neslyšeli připomínky ke scénáři? R: Vůbec ne.“*

Dramaturgie Filmového centra ČT

Tato podkapitola vybočuje z celkové struktury studie. Shrnujeme v ní – v zájmu vyváženosti a v návaznosti na kritické hodnocení ČT ze strany producentů a tvůrců (viz výše)[30] – postoje hlavního dramaturga Filmového centra ČT Jaroslava Sedláčka (jeho výpovědi není vzhledem ke specifičnosti jeho funkce možné anonymizovat – značíme je zde proto „JS“) a doplňkově též jeho dvou kolegů, řadových dramaturgů spolupracujících s FC.

Filmové centrum ČT (dále FC) si v době svého vzniku (1. července 2012) vytklo několik programových cílů a formulovalo principy dramaturgické práce, které byly opakovaně veřejně prezentovány, a není tudíž nutné je zde reprodukovat (principy aktivní dramaturgie, podpory kvalitní žánrové tvorby, nových talentů, co-development).[31] FC vede Helena Uldrichová a kromě hlavního dramaturga Jaroslava Sedláčka s ním spolupracují mj. i hlavní dramaturgyně pro dokumentární filmy Věra Krincvajová, kreativní producent Tomáš Baldýnský a několik řadových dramaturgů.

Do FC přicházejí náměty ze tří zdrojů:

a) od autorů-amatérů (jež jsou podle Sedláčka v naprosté většině případů nepoužitelné – pouze na jednom z nich se ČT rozhodla spolupracovat),

b) od profesionálních scenáristů, kteří nemají producenta: v tom případě je to ČT, kdo pomáhá sestavit tvůrčí tým, tj. najít režiséra a producenta (úspěšnost přibližně 20 %),

c) od nezávislých producentů, kde je pravděpodobnost realizace nejvyšší a proces přípravy je nejrychlejší, protože producenti mají již konkrétní plán financování, představu o štábu atd.

Tvůrci většinou oslovují FC s látkami v různém stádiu rozpracovanosti, často s první verzí scénáře. FC nechá vypracovat tři posudky (dva externí a jeden interní) a scénáře, jejichž posouzení je složitější a které slibují možnost koprodukce, může projednat s vlastní dramaturgickou radou. FC většinou požaduje po autorech změny ve scénáři, než se začnou řešit finanční záležitosti (v kompetenci vedoucí FC Heleny Uldrichové) a projekt se připraví k prezentaci na Programové radě ČT, kde se rozhodne o vstupu ČT do projektu. Teprve potom se podepisuje smlouva s tvůrci a producentům/autorům se vyplácí část financí.

---

30 Disproporce vyplývající z faktu, že proti názoru hlavního dramaturga FC ČT stojí množství kritických hlasů z řad producentů a tvůrců.

31 Viz např. Petr Bilík, Nová éra dramaturgie českého filmu? Druhý rok působení Filmového centra České televize. Rozhovor s dramaturgem Jaroslavem Sedláčkem. *Iluminace* 25, 2013, č. 4, s. 101–107.

V režimu co-developmentu, který FC prosadilo po více než roce svého fungování, se ČT snaží přebírat roli iniciátora projektu a partnersky se podílet na vývoji scénáře (FC zatím do co-developmentu nabralo 12 projektů, z nichž dva již úspěšně prošly Programovou radou ČT).[32]

Ve zbývající části této podkapitoly shrnujeme popisy praxe a postojů dramaturgů FC ve čtyřech klíčových bodech:

a) koncepce dramaturgické spolupráce,

b) hodnocení přístupu nezávislých producentů ke spolupráci s FC,

c) úroveň scenáristiky a dramaturgie,

d) reakce na kritické výhrady producentů a tvůrců k údajné centralizaci rozhodování a vkusu ve FC.

Dramaturgická spolupráce se ze strany ČT realizuje v různé míře intenzity a konkrétnosti, která závisí na povaze projektu a přístupu producenta. Podle Sedláčka v ideální podobě probíhá jako proces začínající shodou na koncepci a končící detailní dramaturgií textu; vyžaduje také diplomatické jednání s citlivými autory:

JS: *„Já pracuji na třech stupních dramaturgie. Na začátku si musíme říct, že chceme stejný cíl. Potom se bavíme o struktuře příběhu. A teprve, když už tohle všechno máme hotové, můžeme ladit a dělat to, čemu se říká stránková dramaturgie.“*

JS: *„Dramaturgie v sobě spojuje hned několik disciplín, nejen znalost scenáristického řemesla a nějakých kulturně-společenských souvislostí, ale i psychologii, diplomacii atd. Není možné autorovi něco násilím vnucovat. Je třeba slabiny pojmenovat, vyargumentovat, proč jsou to slabiny. A úplně nejúčinnější je, když autor má dojem, že si na to přišel sám. Pak tu změnu snáz vezme za svou a snadněji to zapracuje. Jakmile má pocit, že je k něčemu nucen, staví se na zadní.“*

Sedláček přiznává, že aktivní dramaturgie FC prozatím zčásti selhávala (zvláště v případě neúspěšné výzvy k předkládání žánrových projektů, thrillerů a detektivek z ledna 2013). Co-development se daří realizovat mnohem pomaleji, než si vedení FC původně představovalo, byť jeho výsledky není prozatím možné kompetentně hodnotit (Programovou radou zatím prošly jen dva projekty, viz výše). Pokud se

32 *Křižáček* režiséra Václava Kadrnky a *Zloději zelených koní* režiséra Dana Wlodarczyka.

z rozjednaných projektů zrealizuje alespoň polovina, bude to J. Sedláček považovat za úspěch. FC se do co-developmentu zapojuje v různých stadiích, většinou od první verze scénáře nebo od námětu (zhruba v 50 % od námětu).

JS: *„Co-development je půl na půl, tím, že dává polovinu producent, polovinu televize. S tím, že tam jsou postupové body, aby to bylo jednodušší. Pokud se neshodneme na synopsi, na scénosledu, na první verzi scénáře, tak vždycky [...] jedna nebo druhá strana má možnost říct, že to jde někam, kam nechce, a říct: ‚Chci z toho vystoupit.' Je to jednoduché, vyplatí jednu polovinu, která se investovala, a projekt je okamžitě jejich. To je celý princip co-developmentu."*

Po tříleté zkušenosti se ukazuje, že praxe spolupráce FC s nezávislými producenty vedle evidentních úspěchů odhaluje i systémové problémy na obou stranách. Z pohledu dramaturgů FC se jedná zvláště o způsob práce nezávislých producentů, úpadek dramaturgického i scenáristického řemesla a údajně zkreslené vnímání poslání a praktického fungování České televize ze strany producentů i tvůrců.

Sedláček implicitně definuje tři typy producentů podle přístupu ke koprodukci:

a) Producent, který potřebuje finanční podporu, ale nepřijímá snahu o dramaturgické zásahy (např. producent na pomezí A1 a A2): *„On je založením dramaturgický producent nebo producentský dramaturg. Je velmi silný dramaturg. Má jasnou představu a jiný názor ho prakticky nezajímá. On jakoukoli divnost považuje za přednost filmu. Nepřijal jeden jediný náš [...] postřeh, nápad, požadavek, přání. [...] Nepřijme vůbec nic, ukáže nám to, proběhne nějaká schvalovačka, on si to vyslechne a udělá si to po svém. To je systém ‚dejte peníze a nemluvte nám do toho'."*

b) Producent, který naopak přenechává ČT příliš mnoho pravomocí: *„Pak jsou zase producenti nebo i tvůrci, kteří by chtěli, abychom jim pořád stáli za zadkem a do značné míry dělali práci za ně. To je takový velký nešvar, že ti producenti mají sice tendenci mlátit Českou televizi po hlavě, to je taková móda, to se očekává, ale málokdo z nich přizná, že za většinu z nich tady děláme spoustu práce my. Není přece normální, aby vedoucí Filmového centra, tedy nikoli dramaturg, který na filmu pracuje, ale šéfka, viděla jeden film šestnáctkrát."*

c) Producent, který spolupracuje a přemýšlí nad dramaturgickými připomínkami: *„To jsou lidi, kteří poslouchají. Ne, že poslouchají, ale naslouchají a přemýšlí o věcech. To není o tom, že vy všechno, co řeknete, je geniální. Jenom o těch věcech přemýšlet, potěžkat je, využít*

odstupu a snad i nějakých zkušeností z jiných projektů, které máte. Například ve [filmu A1] se dala jedna scéna z prostředku na začátek a najednou ten rozjezd začal fungovat, nebylo potřeba nic dotáčet, jak plánoval producent.“

Sedláček také kriticky hodnotí sebestředný přístup některých producentů při prezentaci projektů v ČT i při vyjednávání o konkrétních změnách ve scénářích:

JS: *„[Nezávislí producenti] vnímají jen svoji dráhu, svoji kolej. A navíc už z principu [...] jsou [to] lidé se silným egem, což ta práce vyžaduje. Pokud se to neřídí přesně tak, jak chtějí, je to zásadně špatně. [...] Pak jsou samozřejmě producenti, kteří svoje ego mají pod kontrolou a chovají se velmi věcně, a ta spolupráce s nimi je radost. Nechci to paušalizovat, ale myslím si, že značná část producentů za tím svým egem trochu vlaje a na co nemají schopnosti, to se snaží dohánět silově. Ale vlastně plus minus všichni producenti používají takový mix argumentů, názorů, polopravd, vyhrožování, slibování. Oni potřebují dosáhnout svého výsledku, a ten mix zkoušejí na Fondu, to zkoušejí na nás, na režiséry, na scenáristy.“*

JS: *„Oni třeba přijdou a ten projekt prezentují tak, jak si ho vysnili, jak oni pořád mluví, tak si to v hlavě vybrousí, že projekt je takhle ideální a dokonalý. A když jim začnete říkat, že projekt tak dokonalý není, tak narazíte, protože tím, jak to říkají všude, tak tomu věří. A pak průběh vývoje je velmi smutný, protože oni ty připomínky, které jim říkáte, nechtějí slyšet. Když tam nějaké změny dělají, tak je dělají jenom proto, aby nám vyhověli... nebo vytvořili zdání ústupku, takže změny jsou to formální, vlastně k ničemu.“*

Vedení FC doporučuje, aby producenti a tvůrci přicházeli již v rané fázi rozpracovanosti projektu, avšak praxe podle dramaturgů FC ukazuje, že často přicházejí v pozdním stadiu a potřebují pouze finanční, nikoli dramaturgickou podporu. Odvolávají se přitom na údajné přísliby podpory z jiných zdrojů, podmíněné podporou FC, a vytvářejí tak časový tlak na rychlé rozhodování. Vývoj je pak uspěchaný a nedostatečný.

A1/D1: *„Producenti dneska už přicházejí s argumentem, že buď mají nějakou podporu, nebo mají nějaký [grant na] vývoj, a prostě všichni ti [...] čekají jeden na druhého, ta televize, i nějaká ta skupina, nebo RWE, všichni čekají, kdo co jako... To jsou takové šachy, a jsou to už šachy nad věcí, která je třeba z šedesáti procent hotová, ale není dokončená, a ve chvíli, kdy to najednou zaklapne, tak oni [producenti] už nemají zájem to dopracovat, protože není čas to dopracovat, protože ty podpory padly. To je prostě ten začarovaný kruh české scenáristiky.“*

JS: *„To je prostě oblíbená vyjednávací, někdo by možná řekl i vydírací metoda: ‚Tihle všichni řekli, jak je to skvělé. Tihle všichni řekli, že nám dají peníze, když jim dáte peníze vy.' Když si dáte tu práci a ty lidi obvoláte, tak zjistíte, že skutečnost je v mnohém jiná, než vám byla producentem líčena. Jdou rovnou po penězích, práce na scénáři, dramaturgie nejsou až tak důležité, a jakmile ty peníze jsou, tak se hned jde točit, protože není čas."*

Producenti ani tvůrci podle dramaturgů FC nemají ujasněné představy o *best practice* v oblasti dramaturgie a televizního producentství: stěžují si na příliš intervenční a konkrétní dramaturgické připomínky, ale zároveň kritizují vágní a údajně nepraktický dramaturgický přístup, stejně jako údajně nedostatečně autonomní a zodpovědnou práci producentů ČT.

Producenti nemají zájem o kreativní zásahy ze strany ČT, dramaturgy spjaté s institucí vnímají s nedůvěrou. Jediná možnost, kdy jsou zásahy vítány, je, pokud autoři s daným dramaturgem spolupracují stabilně a nevnímají jej již jako zástupce instituce.

Praxi dramaturgie FC komplikují také nestandardizované vztahy uvnitř tvůrčích týmů, které do spolupráce s ČT vstupují: producenti nenajímají vlastní kvalitní dramaturgy a neumí dramaturgicky vést své autory (sdělovat jim kritické připomínky).

K1/S6: *„Já myslím, že je to tak, že to [kreativní zásahy ze strany ČT] berou jako nutné zlo. Ne všichni, ale... Já myslím a doufám, že to je tak, a my se o to snažíme, aby to nebylo, že oni něco vytvoří a my jim to rozcupujeme na kousky, že my jsme nějaký nepřítel. [...] Mám dojem, že to bude pomalý proces, než se to vrátí do toho, aby to mohl být dialog. Mám zatím dojem, že autoři mají strach, že jim do toho budeme dávat poznámky, na kterých budeme trvat, ale to se snad konkrétní spoluprací zlepší, doufejme. [...] Myslím, že u ČT se lidi obávají, že tam sedí ti, co jim dají hloupé připomínky. Doufám, že se to změní, ale myslím, že obava je, že chceme, aby to bylo míň originální a míň osobité, nevím. [...] Myslím, že to není tak, že by nestáli o nějakou zpětnou vazbu, ale nechtějí a podle mě mají nějaký odpor k tomu, aby to byl někdo z televize, jako z instituce."*

JS: *„Je velký problém dramaturgie současnosti, že si scenáristé sbírají postřehy odevšad. A vlastně se v tom utápí [...] a najednou přestanou [...] dělat svoji látku a snaží se vyhovovat všem těm připomínkám. Najednou ta látka není ničí, ani jednoho, ani druhého, a už vůbec ne autora. Je to najednou takové nijaké. [...] Má být jeden dramaturg, který komunikuje*

s autorem, autor by měl být chráněn před dalšími dramaturgy. Příliš mnoho dramaturgů, autorova smrt.“

JS: *„Stává se nám častěji, že [...] nás [producenti] staví do role zlého četníka. Ono je to strašně nepříjemné, říkat kolegovi, parťákovi: ‚Ty něco děláš špatně.‘ A oni to nechávají většinou na nás. Ty výstupy, které tu zažíváme, jsou až komické. Autor si odskočí na WC a producent na nás začne chrlit, jak jsme dobří, že to říkáme, že on si to taky myslí. A když mu řekneme, tak proč to neřeknete nahlas před autorem, tak zaraženě mlčí.“*

Klíčový problém českého filmu vidí dramaturgové FC v nízké úrovni scenáristiky a dramaturgie a v nedostatku kvalitních dramaturgů, které by FC mohlo na projekty nasazovat. Příčiny tohoto stavu hledají především v praxi výuky na FAMU. Na FAMU se podle Sedláčka nedostatečně vyučuje žánrová tvorba, televizní scenáristika, scenáristé nejsou vedeni k blízké spolupráci s režiséry a naopak.

S velkým množstvím často nekvalitních látek a malým počtem dramaturgů se pojí také hrozba snižování standardů a tendence vybírat „nejméně špatný“ námět:

JS: *„Většina [producentů] nás žádá o dramaturgickou pomoc, protože potřebuje nějakého zkušeného filmového dramaturga, který by jim pomohl. Ale kde je máme brát, když žádní nejsou? [...] Kdo to dnes dělá, tak to jsou staří barrandovští harcovníci: Marcela Pittermannová, Jan Gogola st., občas ještě možná Václav Šašek nebo Pavel Hajný, a to je tak asi všechno. Ale někdo z těch mladých, že by se tím uživili, to ne. Peníze za to jsou směšné a nějaký společenský ohlas nebo ohodnocení taky mizivé. [...] Přesto se snažíme v rámci omezených možností hledat nové síly, třeba mezi televizními dramaturgy, kteří se osvědčili a kteří mají o film zájem. Někdy se to povede a ta látka s tím dramaturgem už jde dál. Někdy se ukáže, že si s dramaturgem neporozumějí, že to nefunguje, a zase se nám to trochu vrátí.“*

K1/S6: *„Ale bohužel bych řekl, že šedesát procent scénářů [je odpad]. Úplně samostatnou kategorií jsou scénáře, které vlastně nejsou scénáře, posílají od povídek po divadelní hru, kterou ani neupraví, to je jedna kategorie. Další kategorie jsou scénáře, které – jak je tam kolonka, jestli je to veřejnoprávní a jestli to je neveřejnoprávní, někdy jsou to projekty, které směřují na komerční televizi, vulgární komedie [...] Není to zrovna dávno, co přišel nový člověk [do ČT] a měl pocit, že je všechno úplně příšerné, že všechno, co tam chodí, je hrozné. A já jsem si vlastně uvědomil, že když tam člověk delší dobu pracuje, tak začne mít tu škálu [posunutou], má pocit, že s tím už by se něco dalo dělat, ale někdy je potřeba se na to*

kouknout zase z odstupu a říct si, prostě ne, je to špatné. Nezačít si říkat, že aspoň pro televizi by to šlo. Mám pocit, že za dobu, co tam pracuju, tak procento fakt dobrých scénářů je malé a člověk začne být vstřícnější k horším scénářům, protože si říká, že mají vybudovanou aspoň hlavní postavu, fungují jim, ta expozice není špatná, a kdyby něco udělali s celým prostředkem…“

Producenti si stěžují, že vedení FC je přehlceno prací, přičemž rozhodovací pravomoci spočívají z velké části na dvou osobách, tedy na vedoucí a na hlavním dramaturgovi FC. Sedláček připouští, že do FC přichází k posouzení velké množství projektů (průměrně jedna látka za dva dny), ale výhradám producentů oponuje poukazem na důležitou roli dalších spolupracovníků ve FC (viz úvod této podkapitolky) a na to, že nadějnější projekty diskutují s ředitelem vývoje Janem Maxou a generálním ředitelem ČT Petrem Dvořákem. Ohrazuje se také proti související kritice za „centralizaci vkusu“ ve FC: proces posuzování je podle něj pluralitní díky různorodosti posudků (záměrně se snaží získat protichůdné názory) a díky diskuzím v rámci dramaturgické rady FC. Systém posudků je podle něj založen na pečlivě vybrané a průběžně obměňované sestavě expertů (20–25 členů, včetně dramaturgů starší generace, pamatujících praxi barrandovských dramaturgických skupin, renomovaných scenáristů střední generace, ale i mladších autorů v rozjezdu tvůrčí kariéry), přičemž posudky nemají nahrazovat kvalifikované rozhodování FC, jak se domnívají mnozí producenti.

JS: *„Oni [producenti] nás vnímají, že […] dramaturgie České televize podléhá vkusu dvou až tří lidí [vedení FC]. […] Máme externí posudkáře, jsou to lidé, kteří filmy sami dělají. […] A nikdy […] se nestalo, že bychom měli tři kladné posudky a odmítli jsme tu látku.“*

JS: *„Posudkáři […] je jich asi dvacet až pětadvacet. Jsou tam lidi jako Petr Zelenka, Vladimír Michálek, Alena Prokopová, Štěpán Hulík, Václav Kadrnka, legenda české dramaturgie Marcela Pittermannová, mladý a velmi talentovaný Michal Hogenauer, který už měl svůj film v Cannes v sekci Cinéfondation, jedna z nejoceňovanějších současných českých spisovatelek Petra Soukupová atd. […] Jsou to myslím nejlepší lidi, které v tuto chvíli máme. Kdo bude psát posudek, rozhoduju já, a snažím se, aby to byl mix – genderový, věkový, zájmový. Když se mi sejdou tři stejné posudky, tak jsem vyhodil peníze zbytečně. Dneska už vím, že [dramaturgovi XY] nemá smysl dávat komedii, protože dobrou komedii nepozná. Když ty lidi znáte a víte, že se tahle posudkářka po pětadvaceti letech manželství zrovna rozvádí a momentálně nesnáší muže, tak víte, že tohle si z toho posudku prostě musíte odečíst. Rozhodně to není tak, [že by posudky nahrazovaly mé rozhodnutí] […]*

ten okruh těchto posudkářů každý rok o deset procent měním. [...] Já nepotřebuju vědět chyby, to pozná snadno každý. Já potřebuju udělat hlubší analýzu, ze které by vyplývaly možnosti řešení, ne recenzi. Někdo toho je schopen pravidelně, někdo nárazově, někdo není, což ale nemění nic na tom, že jinak je to třeba dobrý režisér, scenárista, spisovatel, teoretik...“

O různorodost se FC snaží i pomocí koncepce rozlišující několik typů filmů, na kterých ČT spolupracuje (kategorie „kino“ – „divácké filmy pro nedělní primetime na ČT1“, dále „festival“ a „talent“).[33]

Další argument proti tezi o centralizaci vkusu, který Sedláček uvádí, je fakt, že hrané distribuční filmy mohou koprodukovat také jednotlivé tvůrčí producentské skupiny ČT (filmy *Díra u Hanušovic* a *Cesta ven* vznikaly v TPS Kateřiny Ondřejkové, *Koza* v TPS Kamily Zlatuškové, *GangsterKa* v TPS Josefa Viewegha atd.) – byť FC jich z logiky věci koprodukuje nejvíce. Podle Sedláčka FC nese vůči vedení ČT odpovědnost jen za to, že peníze určené na distribuční filmy koprodukované v těchto skupinách budou v patřičném poměru rozděleny mezi tzv. divácké filmy, artové snímky, animované filmy, debuty a dokumenty.

Sedláček se také pokouší vyvrátit rozšířenou kritiku, která vyplývá i z rozhovorů s tvůrci, a sice že ČT směřuje k průměrnosti a snaží se zavděčit masovému divákovi, že se nepouští do umělecky zajímavých projektů:

JS: *„To není tak, že na to takzvané ‚kino‘ dáváme velké částky a na ten tzv. ‚festival‘ drobné částky. Je to opravdu individuální. Vysokou částku může dostat stejně tak ‚kino‘, ‚festival‘ i ‚talent‘.“*

Konečné rozhodnutí o realizaci vyvinutých projektu spočívá, stejně jako v případě tvůrčích producentských skupin, na Programové radě ČT. Ta rozhoduje z hlediska potřeb televizního programu, a nikoli národní kinematografie jako celku. Proto podle Sedláčka není možné na FC klást požadavek, aby uspokojovalo potřeby kompletního spektra filmové tvorby, tzn. aby koprodukovalo všechny typy filmů.

Stejně tak podle Sedláčka neplatí, že by FC mohlo plně odpovídat za úroveň výsledných filmů. ČT jako minoritní koproducent nemá právo veta a vývoj projektů může ovlivňovat jen do určité míry.

JS: *„Možnosti České televize jsou velmi omezené, protože my sice máme v nějaké verzi schválení... hrubého střihu apod., ale protože jsme [...]*

33 Podrobněji viz Bilík, Nová éra dramaturgie českého filmu?.

v pozici minoritního producenta, nemáme žádné právo veta, v žádném okamžiku. My můžeme říct milión připomínek, ale co si oni [producenti] z toho vezmou, to je na nich. My můžeme maximálně říct, že pro televizní verzi nechceme sprostá vulgární slova, protože je to přece jen od osmi hodin, tak ať točí i druhé jetí, aby televizní master byl nějaký jiný.“

9 Standardní nebo best practice

- Kritika současné praxe vývoje
- Představy o ideální praxi a o cestách k adaptaci (evropských) standardů
- Vzory a standardy *best practice*: zahraničí, jiná média
- Standardizační role podpůrných programů a televizí

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj projektů A1 je sice delší, lépe financovaný a systematičtější než u producentů A2 (ve smyslu standardizovaných kroků, fází a výstupů), ale nesplňuje normativní představy ambiciózních producentů A1, kteří by chtěli dosáhnout většího uplatnění na zahraničních trzích a festivalech. Producenti A1 mají nejvíce ze všech kategorií tendenci kriticky hodnotit kvalitu scénářů, které jdou předčasně do výroby a jejichž „nedovyvinutost" poškozuje úroveň a renomé českého filmu jako celku.

Přestože je vývoj projektů A1 výrazně standardizovanější a systematičtější než v kategorii A2, stále se v dílčích aspektech liší případ od případu, a to i v nejzavedenějších produkčních firmách na českém trhu. Standardizační roli plní jednak spolupráce s SFK a dalšími podpůrnými programy (grantové žádosti vyžadující synopse, treatmenty, rozpočty na vývoj) a televizemi (vývoj seriálů, který je časově mnohem striktnější, ale také personálně a finančně lépe zajištěný než u filmu), jednak mezinárodní koprodukce (včetně účasti zahraničních televizí), kde ve vzrůstající míře dochází k aktivní spolupráci partnerů již ve fázi vývoje.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Koprodukce – včetně minoritních – tak producenti vnímají jako potenciální šanci absorbovat znalosti od zkušenějších a úspěšnějších zahraničních partnerů, byť přiznávají, že zatím se tento přenos know-how příliš nedařil. K bariérám přenosu znalostí patří skutečnost, že koprodukční spolupráce obvykle nevede k užší spolupráci scenáristů a dramaturgů ze zúčastněných zemí.

Producenti A1 mají dobrý mezinárodní rozhled: vědí, jak je vývoj projektů financován a organizován v renomovaných zahraničních firmách a televizích, a kriticky uvažují o možnostech adaptovat osvědčené modely, včetně funkce tzv. *head of development*, čili jakési producentovy pravé ruky zodpovědné za management vývoje všech projektů dané firmy. Tyto úvahy se ovšem zatím odehrávají spíše na teoretické rovině a – kromě jediné identifikované výjimky, mladé firmy ze sektoru A1 – žádná česká produkční společnost svého *šéfa vývoje* nemá.

Producenti kritizují domácí praxi žádostí, posudků, rozhodování o podpoře a dohledu nad realizací, ať už v případě SFK, nebo ČT. Porovnávají ji se západoevropskými fondy a televizemi veřejné služby, které uvažují o developmentu v komplexnějším smyslu, kladou větší důraz na vizuální styl, renomé producenta a tvůrců a nabízejí preciznější dramaturgickou zpětnou vazbu i průběžné vedení.

Producentům A1 chybí jednak kompetentní a průběžná zpětná vazba ze strany veřejné instituce, jednak schopnost určených zástupců prosadit rozhodnutí o realizaci a ručit za ně vlastním jménem (to se týká zvláště ČT a schopnosti kreativních producentů prosadit projekty před Programovou radou ČT). Veřejné instituce by měly umět nést plnou, neanonymní odpovědnost decision-makera a producentskou odpovědnost důsledněji požadovat i od příjemce podpory. Projevuje se zde inspirace zahraničními institucemi, zvláště skandinávskými filmovými instituty (jejich systémem *komisařů*) a německými televizemi (systémem *commissioning editorů*), které tyto představy odpovědných decision-makerů podle producentů A1 naplňují.

Producenti A1 si v teoretické rovině uvědomují užitečnost přípravných scenáristických formátů a také technického scénáře, které scenáristé, respektive režiséři po rozpadu státně řízené kinematografie přestali standardně vytvářet, ale v praxi je od tvůrců důsledně nevyžadují. Absence kratších přípravných formátů ve fázi literární přípravy scénáře vede k nedostatečné promyšlenosti koncepce a struktury příběhu, zatímco absence technického scénáře zdržuje natáčení, vede k ad hoc technickým řešením, ztěžuje systematické uplatňování jednotného uměleckého stylu.

Producenti A1 si přejí najít mechanismus, který by jim umožnil věnovat se vývoji intenzivněji a také snáze zastavovat projekty ve vývoji, pokud se objeví zásadnější tvůrčí nedostatky a překážky. Vzhledem k tomu, že jsou existenčně závislí na produkčním *fee* z výroby, museli by získat možnost čerpat *fee* také z vývoje samotného, což by muselo být zakotveno v systému veřejné podpory.

3 [*charakteristické výjimky*]

Některé z producentů A1 přivádí důraz na vývoj a na scénář k užší spolupráci s televizními společnostmi (ČT a HBO) a k seriálové tvorbě, kde hledají příležitosti pro pravidelnější a systematičtější vývoj.

Mladší generaci producentů je zřejmé, že zahraniční praxe se od české liší delší dobou, vyššími rozpočty a větší systematičností vývoje; častější je také zastavování projektů ve vývoji čili přísnější selekce. V domácím prostředí se naopak tlačí na co nejrychlejší finalizaci vývoje, pokud možno u všech nastartovaných projektů, a na jejich přechod do výroby. Do kin se pak dostávají nedostatečně vyvinuté projekty, jejichž producentům ani nezáleží na návštěvnosti a jež poškozují renomé českého filmu u diváků a investorů.

Pozitivním vzorem v domácím prostředí se v posledních dvou letech stala úspěšná produkce originálního obsahu pražské pobočky HBO Europe. Producenti k ní vzhlížejí jako k osvícené korporaci, jež je schopna, díky partnerské spolupráci s externími producenty, v místních podmínkách citlivě aplikovat metody vývoje osvědčené na větších, rozvinutějších angloamerických trzích, a tím potenciálně nutit ke zvýšení standardu vývoje i televizi veřejné služby. HBO ovšem není samospásná, klade vyšší nároky i na své partnery: vyžaduje pečlivější prvotní přípravu projektu na straně nabízejícího externího producenta a většinu vyvíjených projektů nakonec odmítá.

A1/P8: *„Vidím v těch scénářích filmů [jiných producentů], které nedávno vznikly, které jsem si schválně přečetl předtím, než se začaly natáčet, [...] nedodělanost, nedopracovanost, nedotaženost do konce. To mi přijde šílené, když dotáhnout věci do konce v podobě scénáře stojí násobně míň, než potom opravovat, když se do nich nalijí desítky miliónů [...] Tady je tlak na to, aby producenti vyráběli ty věci. Vy dlouhodobě nemůžete vyvíjet šest věcí a pak jednou za pět let jednu z nich vyrobit. Potřebujete generovat ty věci a děláte to na úkor toho, že vám lidi říkají, že to není dokončené, a vy už jdete a chcete natáčet. A to je komplexní problém, který souvisí s objemem peněz v kinematografii, který souvisí s tím, jakým způsobem a kolik tady vzniká filmů a jak. A to není ovlivněné jenom penězi na vývoj, to je ovlivněné tím, jak tady kinematografie komplexně funguje.“*

A1/P: *„Co se týče technického [zpracování], tak my jsme na vysoké úrovni – co se týče kameramanů, výtvarníků a podobně. Myslím, že se dobrý film dá natočit za ne moc peněz, a to ve chvíli, kdy látka je na to připravená. [...] Ale problém, který vidím u českých filmů... a jak říkám, vidím české filmy všechny... tak ten problém je hlavně ve vývoji ve smyslu scénáře. Tam vidím obrovskou rezervu. A to je právě dramaturgie a mnohdy výběr témat [...] Velice často jdou [scénáře] do výroby brzy. Na scénáři vidím, že by mohl být dobrý, kdyby se ještě rok psal a ještě rok na to člověk sháněl peníze.“*

A1/P5: *„U nás se to [kratší přípravné formáty scenáristického vývoje] přeskakuje, protože lidé rovnou píší... píší víc intuitivně, víc literárně. Ale to si myslím, že je trochu dané tradicí psaní z minula, že tady se nepropracovává moc z krátké formy do těch dlouhých. Tady fungovalo něco, co byla filmová povídka, což je pro mě víc treatment, ta emoce toho, a pak už se rovnou jde do scénáře a pak už se scénář přepisuje.“*

A1/P2: *„A já si myslím, že technický scénář je důležitý i z uměleckého důvodu, protože tvořit potom filmovou řeč na place při natáčení, kde je obrovský stres, je to obrovská logistická akce, je tam spousta věcí... Tak tvůrci tam na to podle mého nemají dost času [...].“*

A1/P2: *„Pokud bych se měl jako producent věnovat developmentu tak, jako se věnuji výrobě, protože výroba mi přináší peníze, díky kterým ta společnost může fungovat, tak bych potřeboval mít i na developmentu nějaké fee, něco, na čem vydělám. Což samozřejmě je absurdní, zní to absurdně, když bych vyvíjel něco, co pak dám do šuplíku. Nemám na to žádné řešení takhle od stolu, když o tom mluvíme. Ale říkám si, jestli prostě by nebyla nějaká možnost, jakým způsobem toto nastavit tak, aby bylo pro producenty motivující věnovat se vývoji, jako se věnují výrobě. Filmy vyrábíme ne proto, že nás baví něco produkovat [...] Já bych to vlastně rád zadával někomu, kdo mi to vyrobí, ale já... pro mě je to v podstatě zdroj příjmů, kterými ta společnost přežívá.“*

A1/P5: *„Nefunguje podle mě [systém kreativních producentů v ČT]. Protože vyvíjí projekty, ale vy se pak potřebujete s někým bavit... já když se bavím s tím comissioning editorem [v německé veřejnoprávní televizi ZDF], který co udělá za rozhodnutí, tak to je. Když se budete bavit s kreativním producentem České televize, tak se můžete scházet rok, a pak přijdete na Programovou radu, a tam vám řeknou, že ne. A ten kreativní producent se diví. To je o jeho schopnosti nebo neschopnosti prosadit ten projekt [...] Kreativní producent nemá ten slot, nemá zodpovědnost, tam je to teď centralizované, tam rozhoduje oddělení vývoje pořadů a Programová rada přímo v tom, že rozhodují, co chtějí. Což chápu, že z hlediska řízení je zájmem vedení, pokud to manažersky zvládá, což toto vedení zvládá, tak je schopné si to tímto způsobem zorganizovat, a to nejužší vedení je zodpovědné za výsledek stanice. [...] Ale z hlediska komunikace s autory a producenty je to těžší, protože v tu chvíli kreativní producent v České televizi je pro vás důležitý partner, ale nemá rozhodovací pravomoc.“*

A1/P5: *„Comissioning editoři z ZDF, ‚Das kleine Fernsehspiel‘[34], kteří mají okno na inovativní projekty a vědí, že ročně vyrobí dvacet titulů, že jsou skoro jediní v Evropě, co v tuto chvíli... je na to tým dramaturgů, kteří mají osobní zodpovědnost a čtou, [...] aby podpořili dvacet projektů, tak si jich sami přečtou a dramaturgují, hledají třeba ze šesti set, které se k nim*

34 Das kleine Fernsehspiel je oddělení německé veřejnoprávní stanice ZDF, které se specializuje na inovativní debuty režisérů, scenáristů a producentů ve fikční, dokumentární a crossmediální tvorbě; každý z výsledných 23 pořadů, které zde za rok vzniknou, má přes 40 minut a je určen pro stabilní vysílací okno pozdního pondělního večera. Viz <www.zdf.de/das-kleine-fernsehspiel/das-kleine-fernsehspiel-stellt-sich-vor-6044394.html>.

dostanou. […] Mají strategii, mají zodpovědnost a […] jejich nadřízení je kontrolují na základě výsledků. […] V interní bázi si to mezi sebou oponují, aby udělali správné rozhodnutí. A když ho udělají, tak je čisté, jednoznačné, má začátek a konec, mají na to vysílací okno, celé to dává smysl. Ale to jsou lidé, kteří jsou nejpřívětivější, zodpovědní, vidíte je všude, čtou pečlivě, scházejí se se všemi lidmi. Kvalifikovaně rozhodují, posuzují, a je to radost, i to odmítnutí je radostné, protože vás odmítají způsobem, který vás posune dál.“

A1/P7: *„Takže head of development je spíš producentská pozice, kde by se mělo pracovat s nějakým hlavním scenáristou. […] Je to de facto producent developmentu, to znamená, že dokáže vnímat jak ten proces, tak řídit lidi. Nějak organizovat, motivovat, nastavovat témata těch věcí. Zároveň trošku rozumí rozpočtu.“*

A1/P8: *„Hlavně intenzita, finanční zabezpečení a potom úzká spolupráce [v HBO] mezi producenty, režisérem, scenáristou, dramaturgyní a kompaktní, hodně intenzivní vývoj. Ale to se dá dělat jen za předpokladu, že ta počáteční věc je […] nějak funkční. Obtížně se to dělá, když člověk jenom hledá klíč. Dost často, když žádáte peníze na vývoj a chcete něco vyvíjet, tak úplně nevíte, jak vyprávět ten příběh. A za těchto okolností je ten režisér s producenty a dramaturgem ne úplně k ničemu, to ne, ale rozhodně to není na to, aby spolu půl roku nad něčím seděli a půl roku na tom aktivně dělali. Pokud nemáte klíč a nevíte o něčem, jestli je to dobré a funguje to, tak tohle všechno je takové tesání do té věci a obohacování. […] Nemá smysl se scházet s těmi lidmi každé tři týdny nad něčím, co vy za další tři týdny zásadně změníte. Ani ti lidi se v tom neorientují a nemají k tomu moc co říct.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A2 (zvláště mladší generace) si uvědomují, že jejich krátký a redukovaný vývoj neprobíhá standardně, že snižuje kvalitu a uplatnění výsledných filmů na trhu. Zároveň ale akceptují limity dané malým trhem, jež jim brání tuto praxi změnit.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Starší generace nepovažuje vývoj za klíčový faktor kvality: vyrábět lze i bez vývoje. Ještě v nedávné minulosti se vývoj nechápal jako důležitá, samostatná etapa

a disciplína. Někteří (zvláště mladší generace) by se rádi pokusili o producentské projekty a věnovali vývoji více času, práce i prostředků. Vývoj pak chápou jako znak kýžené profesionalizace, která je čeká, protože si ji vynucuje celková změna trhu a produkčního systému, včetně adaptace na evropský způsob práce. S profesionalizací vývoje spojují svou strategickou vizi do budoucna. Producenti A2 si také uvědomují, že profesionalizaci a systematizaci by si žádala i jejich dramaturgická praxe – přestože dramaturgům v současném systému (tj. dramaturgům přidělovaným ČT) příliš nedůvěřují.

Zahraniční vzory příliš nesledují a podrobně neznají; mezinárodní koprodukce považují spíše za zdroj dodatečného rizika než za příležitost k adaptaci vyšších standardů.

Ve vztahu k SFK a ČT by si přáli větší otevřenost okrajovým, riskantnějším, experimentálnějším projektům.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z producentů A2 volá po závazných smluvních pravidlech, jež by ČT zabránila zneužívat svého silného postavení vůči producentům: stanovením cen a délky vysílacích práv, definicí produkčního *fee* a jasnější struktury rozpočtu.

A2/P: *„Vzniknou filmy, které jsou v podstatě bez vývoje a jsou dobré, a vzniknou filmy, které se vyvíjejí, já nevím jak dlouho, a pak jsou blbé. Myslím, že s tím to nemá nic moc společného. Jako pomůže to… pomůže to progresi v tom vývoji, je to rychlejší a tak… Jako že by nemohl vzniknout film, který nemá development, tak to si nemyslím. [Film A2] jsme udělali úplně bez toho [vývoje]. Vždycky to záleží prostě na tom, jaký je režisér, jaká parta se okolo udělá. Nebo teď točíme [projekt A2], tak to taky není žádný [vývoj]… Dřív, když to bylo v televizi v nějakých fázích, scénář se dostal společný… tak to bylo v podstatě taky bez vývoje a šli jsme rovnou do výroby.“*

A2/P4: *„O vývoji, takovém opravdu ‚vývoji vývoji‘, můžu mluvit až úplně u těch [mých] nejposlednějších projektů, které třeba dělám teď, vlastně ještě nic z nich není realizované nebo je v realizaci.“*

A2/P: *„Správně by to mělo být jinak, ale… u nás není nic správně, že jo. Správně by měl být dramaturg u producentské společnosti, ten by to měl vyhledávat […], on by měl být členem základního týmu, nebo spíš firmy.*

Ale to bohužel takhle už od revoluce nefunguje. A asi nikdy už fungovat nebude, protože firmy na to nemají peníze, aby u nich někdo pracoval… [aby] platily za něj pojištění […]. To by potom stál já nevím kolik za měsíc, a to je v podstatě neřešitelné. Takže jde jenom o nějaké externí konzultace s dramaturgem.“

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Vzhledem k tomu, že někteří z producentů K1 vývoj jako takový ostentativně odmítají jako něco, co je jim vnucováno zvenčí, jako riskantní mrhání finančními prostředky, jsou i jejich představy standardního vývoje poměrně fragmentární a rozmlžené – spíše tu vyplouvají jednotlivé akcenty než celistvé modely.

Implicitním důvodem této skepse je i obava, že standardizace vývoje by mohla vést k oslabení kontroly producenta nad projektem ve prospěch emancipujícího se tvůrce a ke ztrátovému psaní vposledku nerealizovatelných scénářů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Jednou je tak standardní vývoj něčím, co (nedobře) dělají ostatní a vůči čemu je nutné se vymezit (producenti K1 s výraznějším tvůrčím vkladem do projektů), podruhé je to věcný popis vlastního vývoje (producenti K1 orientovaní spíše na finanční a realizační management), jindy směsice postřehů odkazujících se k tomu, jak se to dělá jinde, např. ve Spojených státech (producent K1 s vlastními tvůrčími ambicemi).

I přes kritické výhrady k samotnému pojmu *vývoj* někteří producenti uznávají standardizační funkci grantových programů (respektu se těší zvláště *slate funding* programu MEDIA) i televizí (seriálová scenáristika), byť na tato zvnějšku vnucená pravidla přistupují neradi.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producent K1, který zdůrazňuje důležitost svého producentského „citu“, se vůči tomu, „jak se to má dělat“, vymezuje prostě proto, že standardní praxe je výsledkem racionalizace tvůrčího procesu; racionalizaci se ale vyhýbá – jeho filmy totiž vznikají „autenticky“.

K1/P2: *„Protože standardní způsob, kdy scenárista – jenom Epstein je na tom dnes tak [...] – je na tom tak, že člověk za ním jde a řekne: ‚Potřebuji napsat [scénář], nebo máš něco, co bys chtěl napsat?' A on řekne: ‚Jo'. Řekne, o čem to je, dostane smlouvu, dostane to zaplacené, pak to napíše a je to tak dobré, že se to dá natočit."*

K1/P: *„Producent, který vyvine deset scénářů a pak se vybere jenom jeden, co půjde do výroby, tak to není producent. Neumí číst scénář, nemá vůbec představu, do čeho se pouští a jen to tak naslepo zkouší, jestli se něco neujme. Ten evropský systém je opravdu hodně zhoubný a tohle je šílená ekonomická představa."*

K2/P3: *„Ale zaplať pánbůh za to, že ty seriály v nějakém slova smyslu jsou, protože těm scenáristům vštěpují jakási pravidla. To, že jsou ta pravidla trochu odlišná od filmů, to tak je. Ale alespoň se scenárista učí komunikovat. Bohužel se učí až později, po té škole, a na škole to úplně takto nefunguje."*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K2 si uvědomují, že jejich extrémně rychlý, na minimum produkční přípravy redukovaný vývoj vlastně není vývojem, jak jej v současnosti chápe střední proud filmové branže. Sní o tom, že budou vývoj dělat profesionálněji (déle, systematičtěji, lépe financovaný), a tím se přiblíží sektoru K1. Že objeví nové talentované scenáristy, co pro ně budou psát.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Ale dále, než ke konstatování, že by to chtělo do vývoje investovat více peněz a času, že vyhledávají látky nadějných scenáristů, které by chtěli vyvíjet profesionálním producentským způsobem, se nedostanou, protože sami se s vývojem potkávají spíše okrajově.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden producent K2 se rozhodl zvýšit kvalitu svých scénářů a vývoje tím, že navázal spolupráci s autorem oceněným ve scenáristické soutěži a najal si zkušeného poradce (staršího kolegu režiséra ze sektoru K1).

K2/R3: *[v roli producenta]: „Několik let ho [scenárista] psal, my jsme ho rok upravovali, připravovali jsme filmovou verzi, pořád si myslím, že je na konci trochu práce, a tak by měl vypadat vývoj textu. Do budoucna [to] pro mě [takto] musí být, jestli chci něco dělat, jestli nechci být zaškatulkovaný jako největší diletant [...].“*

A1 a K1 – scenáristé[35]

1 [*dominantní tendence*]

Scenáristé A1 a K1 se ve svých představách *best practice* v mnoha bodech shodují. Poměrně palčivě, až rezignovaně si uvědomují rozdíly mezi úrovní svého řemesla v Česku a ve vyspělejších západních kinematografiích, byť nenabízejí žádné praktické cesty k nápravě. Chybí jim profesionální přístup k samotnému scénáři i k organizaci spolupráce ve vývoji a realizaci: českou praxi podle nich charakterizuje improvizace, intuitivnost, ledabylost, nahodilost a nízká míra kvalitativní selekce, přičemž nejpalčivější problém vidí v nedostatku silných a do zahraničí přenosných témat a příběhů („nesrozumitelný český humor“) a v absenci systematického dramaturgického feedbacku.

Co také vnímají značně kriticky, je fragmentarizace filmařského prostředí, „provinčnost“ české filmové a televizní branže (zejména ve způsobech spolupráce mezi scenáristou a producentem a v metodách dramaturgie) a „malost“ trhu i českého filmu, který není schopen získat uznání v zahraničí. Téměř každý film je výsledkem dlouhodobého a bolestivého procesu zajišťování financí a rychlé, nedostatečně pečlivé scenáristické přípravy.

Producent by podle scenáristů A1 a K1 měl poznat potenciál látky už z námětu a v případě zájmu scenáristovi zaplatit další vývoj (což za současných podmínek není realistická představa, není-li producentem televize). Neměl by požadovat další verze scénáře, pokud scenárista smlouvu ještě vůbec nemá, nebo požadovat více verzí, než má scenárista ve smlouvě. Jakmile scenárista napíše smluvený počet verzí, má dostat zaplacen celý honorář, a pokud chce producent další změny, může látku nabídnout dalšímu scenáristovi, ale toho původního nesmí pominout.

Scenárista má mít autorskými právy zajištěno pobírání tantiém z opakovaného uvádění jeho díla – právě tantiémy by měly vynahradit dobu, kdy scenárista pracuje

35 Tato podkapitolka shrnuje teze typické pouze pro rozhovory s nerežírujícími scenáristy (zvláště jejich srovnání zahraniční a domácí praxe), a to napříč produktovými typy; v dalších dvou podkapitolkách uvádíme tvrzení charakteristická pro tvůrce (scenáristy i režiséry) ze sektorů A1/2 a K1.

na nových látkách zatím bez honoráře. ARAS aktuálně usiluje o změnu podmínek v ČT – tak, aby scenárista nemohl být zbaven práva na reprízné (ani v případě, že práva za televize vykupuje nezávislý producent), eventuálně aby byla ztráta těchto práv kompenzovaná 30% navýšením honoráře.

Fond má podporovat scenáristy prostřednictvím stipendií nebo grantů na vývoj (bez účasti producenta – tento princip podle respondentů již nyní z části naplňuje okruh literární přípravy SFK).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Z hlediska osobního a profesního rozvoje, pokud jde o například o četbu scenáristických příruček či další vzdělávání, většina scenáristů zná a má přečtené různé manuály, zejména zmiňují Syda Fielda. Překvapivě jediný scenárista-samouk necítí potřebu se dovzdělávat, ačkoli zmiňuje četbu scenáristických blogů. Právě blogy mohou představovat určitou alternativu k workshopům a fórům.

Výjimku představuje jeden z nejproduktivnějších scenáristů, který vnímá jako pozitivum, že český filmový průmysl s lokálně specifickými tématy a stylem poměrně úspěšně funguje na domácím trhu (namísto aby se soustředil na umělecké úspěchy v zahraničí).

A1/S4: *„Provinčnost naší kinematografie, kterou vnímám a která podle mě vychází z určité naší neschopnosti podívat se na věci jakoby zvenčí. Prostě udělat jeden krok nazpátek a nevnímat to jen tak, že teď jsme tady v Čechách a děláme si filmy pro sebe, ale třeba si fakt položit otázku, jestli to může zajímat i někoho venku. Jak film udělat tak, aby [...] šel do hloubky věcí.“*

K1/S2: *„Na Západě mají především více času a obrovský náskok v dramaturgii, který je bohužel náš největší problém, to mi připadá, že je důležité: ten ScripTeast, to je věc, že se vybere jeden scénář... tam se vybere dvanáct scénářů z východní Evropy, které jsou nějak nadějné, a měli jsme tam možnost setkat se se silně dramaturgicky vybavenými lidmi nominovanými na Oscara, z Ameriky, z Británie hlavně. A člověk prostě vidí [...], že ta vybavenost západního světa, především dramaturgická, ty zbraně, co oni mají k dispozici v lidech, kteří umějí vést ten scénář... Tam je největší problém. Já nemám feedback... to je problém... prostě kdybychom chtěli napsat spolu [scénář], i s [renomovaným scenáristou K1], s nejlepšími scenáristy tady, vybavenými řemeslně, tak nemáme*

profesionální feedback, který by uměl čistě vést scénáře. My jsme všichni v dojmech. My děláme věci intuitivně. Zatímco v Americe je ta intuitivní fáze až na konci a do té doby oni dělají modely, které umí, mají na to profíky, mají na to zkušenosti. [...] Ale zrovna tak musím říct, že kdybychom ty podmínky dostali, tak to nedokážeme udělat takhle dobře. Protože to prostě nemáme, tu průpravu, a nikdy už ji... já už ji asi nikdy mít nebudu... možná moje děti."

A1/S5: *„Tyhle věci jako story se tady moc neřeší. V Česku. To je vždycky totálně odbyté. Buď protože ‚to je věc nehodná mě, umělce, něco třeba zkusit odvyprávět.' Nebo taková ta představa, jakože se to dá vykompenzovat tím, že tam budou ty správné rekvizity. Že stačí, že někdo střílí z pistole. Ale musí být trochu jasné, kvůli čemu to dělá, nebo že to ještě celé může být nějak dál."*

K1/S: *„Otázka je, jestli vycházet z toho, že máme takové množství filmů a na takové množství filmů se toho málo prodává, což je možná pravda. Třeba Rakušané [...] mají šest filmů, a z toho jeden za dva roky někam vyjede. My máme čtyřicet filmů a jednou za dva roky z toho jeden vyjede. To znamená, že jsme na tom hůř, když si dáte skóre. Tak jestli z tohoto pohledu, asi jo, asi to jakoby hůř je. Ale nevím, možná, že ta témata... já si myslím, že je to trošku dané tím, že se to nějak odráží, kdo jsme my, jací jsme vevnitř v tom národu, to naše sladkokyselo, které se nějak vytváří, že není přenositelné za naše hranice, nevím proč. Asi je to nějak kulturně-historicky dané plus těch čtyřicet let komunismu, že tady v sobě máme nějakou prapodivnou hořkost, osolenou humorem, kterému nikdo nerozumí. [...] Na jednu stranu se říká, jak je Česko špatné, filmy blbé, ale který stát okolo nás, třeba i západní... jestli je lepší udělat to jako v Rakousku, mít jednoho [Michaela] Hanekeho, do kterého se všechno nacpe, ale ten průmysl tam třeba neexistuje, anebo mít nějaký zdánlivě fungující relativně průmysl, který živí nějaké množství lidí, snad i nějaké diváky má, vyrábí možná nadprůměr těch snímků, které možná nejsou prodejné, ale na druhou stranu zase vytvářejí nějaký obraz společnosti a záznam... nevím. Já to sám nedokážu posoudit, jestli je lepší mít jednoho svého prodejného, anebo mít systém, možná horší, nebo natolik český, že to je neprodejné do ciziny."*

A1/R5:[36] *„Asi tíhnu k těm americkým klasickým ‚kuchařkám', jak oni říkají. [...] Toho jsou mraky, je to v podstatě stejné. Co tam chybí, tak oni se nevěnují vůbec tématu, oni se věnují jenom zpracování, ale výběru témat se nevěnují. Logicky, v tom americkém filmu není samo o sobě téma žádné.*

36 Režisér-scenárista zde vypovídá z perspektivy scenáristy.

[...] Ale třeba analýza dobrého filmu nebo dobrého scénáře, to je dobré. Co dělal třeba Martin Daniel s těmi workshopy, no, když vzal různé verze scénáře Přeletu nad kukaččím hnízdem nebo Amadea, které měl od Miloše Formana, a porovnávali jsme třeba první a druhou verzi scénáře s tím, co pak zbylo ve filmu.“

K1/D1: *„A stávají se takové věci, které by vás nenapadly, že se stanou, že třeba se realizuje předposlední verze scénáře, protože se někdo někde splete a pošle nějakou ne poslední, ale předposlední verzi scénáře, kde ty věci ještě v rámci stránkové dramaturgie nejsou úplně podchycené, takže se tam musíte při natáčení, v postprodukci vylhávat z technických problémů.“*

K1/S3: *„Protože se to všechno musí udělat na první dobrou [k praxi v ČT]. Herci se učí text, který jim tam někdo dá přímo na place. Ani jim scénář nepošlou den předem. To jsou spíš takové... jako sport... sport mi to připomíná, nebo reality show. [...] To je to, co z nás dělá tu provincii.“*

K1/S3: *„Správně by měl být nějaký prostor pro vývoj látky, která má své postupy. Zejména, pokud jde o standardní vztah mezi autorem a producentem. To znamená: já s něčím přicházím a potřebuji od toho protějšku získat nějaký zájem a potřebuji to nějakou dobu psát a nějakou dobu připravovat, a na základě toho, co pak přinesu nebo s čím přicházím, se případně uzavírá nějaký kontrakt. Například to může/mohlo být tak, že přijdete s námětem, který máte jako povídku nebo jako synopsi nebo formou nějakého formulovaného námětu, a na základě toho vám někdo dá zálohu nebo příslib ke smlouvě budoucí. Aby na tom mohl člověk třeba půl roku pracovat, sbírat materiály, dělat si rešerše a tak dále.“*

K1/S: *„Nikde nebylo napsáno ‚přežiješ, když budeš pracovat s jedním člověkem‘. To není možné. Já si myslím, že to zaměstnání je hezké v tom, že můžete pracovat s různými příběhy, v různém žánru [...] Spoutat se s jedním režisérem, s jednou poetikou, s jedním pohledem, mi přijde v rámci toho zaměstnání, které jsem si zvolil, které mě zatím baví, tak mi to přijde hrozná škoda.“*

A1/S: *„Já bych to celé shrnul do dvou bodů: asi je perfektní mít smlouvu s kýmkoliv dřív, než se vůbec začne něco dělat, to tady zdaleka není zvykem. A to si myslím, že je velmi zásadní věc. A druhá věc je, aby tvůrci byli nějakým způsobem zainteresovaní v dalším vývoji díla, protože, co si budeme povídat, honoráře nejsou takové, aby mohly člověka zásadně motivovat. A ve chvíli, kdy by třeba lidé byli motivovaní tím, že se na tom můžou podílet dál, a teď si nedělám iluze, že tam peníze budou větší, ale*

způsob zapojení do procesu, mentálně, psychologicky, je myslím daleko efektivnější.“

A1 a A2 – režiséři a scenáristé (A1)

1 [*dominantní tendence*]

Tvůrci kategorií A nesdílejí jednotnou představu o *best practice*, což odpovídá i tomu, že jejich způsoby vývoje se liší a jejich praxe tvorby projektu jsou odlišné. Prostor A je prostor individualit, které jsou v segmentu A2 velmi vyhraněné, zobecnění zde tedy není možné. Tvůrci A1 by chtěli vyvíjet filmy s potenciálem oslovit diváka i mimo ČR, ale zahraniční vzory praxe příliš nestudují (na rozdíl od scenáristů A1 a K1), natož aby se je snažili adaptovat pro české prostředí.

Veřejné instituce podle nich mají více riskovat. Všichni vyžadují osobní svobodu, vývoj řízený nikoliv požadavky zvnějšku (nutnost koprodukce, mezinárodní kritéria, tržní kritéria apod.), ale logikou látky samotné. Vývoj má být finančně zajištěn Fondem, aby mohlo dojít ke klidné přípravě projektu a k průzkumu, zda je vůbec realizovatelný. Všichni tvůrci spolupracují jen s lidmi, k nimž mají důvěru, a takto vnímají producenta: on musí mít důvěru k nim a oni k němu.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Oproti logice kategorie K je zde silná tendence k takovému pojetí projektu, který řídí režisér, nikoliv producent. Zvláště v kategorii A2 je vývoj „osobní“, „intimní“ či dokonce „sobecká“ záležitost. *Best practice* tvůrců kategorie A tak znamená točit film pro látku samu, z osobních důvodů, protože autor látce věří, nikoliv proto, že dostane ceny, peníze nebo že se to bude někomu (divákům) líbit.

U pragmatičtějších režisérů A1 je (oproti A2) běžnější pozitivní hodnocení kreativního vkladu producentů a skupinové práce na vývoji. Stejně tak nerežírující scenáristé A1 pojímají producenta jako partnera, který vstupuje do vývoje tvůrčím způsobem (byť není iniciátorem projektu), s čímž jsou spokojeni. *Best practice* je zde pochopitelně sdílená vize s hlavními tvůrci, režisérem, producentem a dramaturgem. Vývoj musí scenáristům přinášet tvůrčí uspokojení, to bezesporu, ale jeví se jako méně „osobní/intimní/sobecký“ – ceny, kritické uznání či návštěvnost jim určitě nejsou lhostejné.

I v této kategorii se objevuje *best practice* financování vývoje na dvou úrovních: podpora samotného scenáristy pomocí stipendia a podpora developmentu za účasti producenta.

Jako *best practice* je chápána větší zainteresovanost scenáristy v celém procesu vývoje a přebírání určitých producentských pravomocí (viz podkapitola „Definice a náplň vývoje“, režiséři a scenáristé A1, bod 3). Tím si scenárista udrží dohled nad látkou i po dopsání scénáře. Ze stejného důvodu, tedy aby se vyhnuli změnám, nad kterými nebudou mít kontrolu nebo jejichž výsledkem bude tvůrčí kompromis, chtějí scenáristé pečlivější vývoj scénáře. Více nad ním diskutovat, změny provádět ve vzájemné shodě. K tomu je potřeba dostatečně dlouhý čas na vývoj.

Televizní *best practice*: Televize má podle respondentů zajistit tvůrcům dostatek času a financí na to, aby mohli soustředěně pracovat na konkrétním autorském (zajímavém, odvážném) projektu. To si však v současných podmínkách může dovolit jen HBO, která vyrábí jeden projekt ročně. ČT je toho schopna jen omezeně a musí se sejít množství faktorů, které tvůrcům umožní dobré podmínky k práci (např. sehraný autorský tým a uznávaná značka zaručující kvalitu, jako je např. Dejvické divadlo).

3 [*charakteristické výjimky*]

Menšina autorů charakterizuje *best practice* explicitně jako „tradiční“ postupy, které většinou odpovídají tomu, jak fungovala výroba ve státně řízeném filmu („za Barrandova“). Tato nostalgie je výrazná i u těch, kteří v té době netočili. Tento „konzervativní“ způsob je kontrastován s „evropským producentským systémem“. Takto jasně to ale formuluje a chápe jen menšina z kategorie A.

K1/S2: *„Málokdo si uvědomuje, že podmínky, jako jsou u [oceňovaného seriálu ČT], že… já se vždycky můžu posrat, když někde čtu, proč nejsou všechny ty komediální seriály takovéto, protože my nejsme schopní dát takové podmínky více než jednomu projektu za dva až tři roky, a to prostě v tom poznáte, že to nejde. Ty neprolomíš ten… nebo nějak jenom limitně prolomíš to, jak jsou ty podmínky nastavené. Ten čas je na tom znát, peníze jsou na tom znát. Ale tady jsme měli luxusní autorské podmínky. A pak je třeba producentský seriál, kde jakoby se… jako třeba u [méně úspěšného seriálu ČT] se sedlo u stolu a [kreativní producent ČT] tenkrát z té tvůrčí skupiny buzeruje výtvarníka, buzeruje mě… Já ho mám teda hodně rád, on je podle mě jeden z nejlepších televizních producentů tady, ale on si prostě komanduje výtvarníky, nás, režiséra… Já jsem na to dostal nějaké režiséry a vzniklo to celé [tak], že ti lidé jsou do jednotlivých profesí dostrkáni bez toho, aby o tom spolu předtím mluvili.“*

A1/S4: *„Udělat jeden krok nazpátek a nevnímat to jen tak, že teď jsme v Čechách a děláme si filmy pro sebe, ale třeba si fakt položit otázku, jestli to může zajímat i někoho venku. Jak film udělat tak, aby byl skutečně, aby šel do hloubky věcí. [...] Plus samozřejmě na straně těch institucí, ať už je to Česká televize nebo Státní fond, místy větší odvaha podporovat. Podporovat jednak neznámé autory, podporovat projekty, které evidentně jsou kontroverzní a které můžou narazit, ale u kterých je potenciál, že narazí, a přitom něco způsobí. Zdá se mi, že vzniká hrozně moc zbytečných filmů, které by vůbec vzniknout nemusely.“*

K1 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Režiséři K1 svou praxi se zahraničím příliš neporovnávají a o přenos zahraničních vzorů se nepokoušejí. Zabývají se spíše nedostatky uvnitř českého produkčního systému, zvláště pak systémem veřejné podpory.

Ideální praxí v přerozdělování peněz Fondu by – vzhledem k významu vývoje pro kvalitu filmu – bylo zčásti přesunout objem udělované podpory z grantu na výrobu do grantu na vývoj, tedy podpořit development na úkor realizace. Poměr „ceny a výkonu“, tedy toho, jak relativně málo peněz by mohlo relativně významně ovlivnit kvalitu vznikajících filmů, je totiž mnohem lepší než u grantu na výrobu. Grant na vývoj by přitom směřoval jednak ke scenáristovi, případně by se dělil mezi scenáristu a producenta, který by z grantu financoval nejen přípravy, ale i kvalitní dramaturgii. Dramaturgie by také mohla být podporována přímo Fondem (tj. Fond by financoval dramaturgy přímo, bez producentského prostředníka).

Co se týče vývoje samotného, ideálním je podle respondentů takový vývoj, kdy si členové týmu porozumí profesně i lidsky a případně zformují stabilní tým, což zjednoduší a zrychlí proces tvorby scénáře. Rychlost je ostatně také rysem *best practice* vývoje, což se zdá být poněkud v rozporu s důrazem na štědrost Fondu, která by zajistila klid v počátečních fázích projektu. Ideální vývoj navíc zahrnuje kvalitní dramaturgii, která by měla být dobře zaplacená.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Novými kritérii výběru podporovaných projektů by mohly být dřívější ocenění tvůrců na festivalech nebo divácký úspěch: ten jako vhodné kritérium zdůrazňují

logicky spíše ti režiséři, kteří mají blíže k diváckým filmům s nižšími uměleckými ambicemi.

Uvnitř kategorie K1 také různé typy režisérů navrhují podporovat filmy formující národní identitu; filmy, které by do budoucna tvořily národní kulturní dědictví, a také debuty.

Ti režiséři, kteří s grantovými žádostmi nebyli úspěšní nebo ani o podporu nežádali, navíc navrhují kritéria zcela zrušit a filmy podporovat na základě losování, případně vůbec.

Představy nerežírujících scenáristů K1 o *best practice* se značně liší od režisérů K1:

a) Dramaturga má najmout producent a adekvátně ho zaplatit, nelze jej institucionalizovat. Fond by však mohl dohlédnout na skutečné přidělení části dotace dramaturgovi. Profesionální dramaturg je deklarovaná nutnost, ale reálně dramaturga často nahrazují neformální poradní hlasy.

b) Producent by měl mít v ideálním případě od vývoje scénáře odstup a scenárista má spolupracovat primárně s režisérem, až sekundárně s producentem. Zde je ideální, pokud ti dva vytvoří tandem, který pak může opakovaně spolupracovat.

c) Riziko nerealizovaných scénářů je třeba přijmout. Producent by ale měl být schopen rozpoznat slabý potenciál látky v dřívější fázi vývoje, aby se nehnal do výroby každý projekt, tím spíše, že bude na realizaci nedostatek času i financí. Pokud autor nevyvíjí scénář s institucionální podporou, ale oslovuje producenty, mělo by to být na základě námětu (ev. filmové povídky nebo synopse). Producent by se na základě toho rozhodl, jestli jej látka zajímá, a poskytl scenáristovi určité záruky, aby mohl dál pracovat.

3 [*charakteristické výjimky*]

Další představy o *best practice* scenáristů K1 vyplývají z nejistoty jejich investované práce a nepravidelného a nejistého příjmu. Podle scenáristy, který se často setkává s mladými, začínajícími tvůrci, by měla fungovat instituce (nejmenuje přímo Fond), která pomůže autorovi odhadnout potenciál námětu a zároveň jej podpoří stipendiem či grantem. Tím by se také standardizovala práce s formáty. Následoval by development, do kterého se už zapojí producent, režisér a další aktéři.

BP je částečně ovlivněna věkem scenáristů – tvůrci narození dříve než v 70. letech spíše očekávají státní (institucionální) pomoc, tedy že instituce – zřejmě nikoli nepodobná státně řízenému Barrandovu – by měla zajistit autorům nerušenou práci na jejich vlastních námětech. Ti mladší přijímají současný stav takový, jaký je, a snaží se najít v něm fungující modus operandi, který jim umožňuje práci na autorských námětech.

K1/S5: *„Režisérsko-autorská dvojice, komu se to podaří, tak zažívá velké štěstí. To se pak už ti lidé naladí a už mají cestičku hodně prošlápnutou, a když mají jednou úspěch, tak už jedou. Tam je to úplně jasně vidět, že se to tomu Jarchovskému s Hřebejkem podařilo. Trošku žehrají na to, že některé ty věci potom nemají tu úroveň, ale pořád je to lavina, setrvačnost, která je veze.“*

K1/R3: *„Někdy ti pomůže odstup a to, že to někde někam odložíš. Někdy ti pomůže to, že to někdy někdo rychle rozjede a nestane se z toho přemrštěný projekt.“*

K1/R: *„Vy něco vyvíjíte a mnohdy jdete na tenký led. […] Vždycky v tom začátku je to veliký risk – ale risk nás všech. I můj. Jestli je námět vůbec dobrý, jestli vůbec k něčemu bude. Risk scenáristy, risk producenta, pro každého je to obrovský risk. Protože my něco budeme dva roky vyvíjet, pak si to po sobě přečteme a řekneme: ‚To je k hovnu.‘ Tak co s tím uděláme? Tak to odložíme a třeba příště budeme mít štěstí. Ale vy už v tom máte prachy. Někdo v tom má prachy. To znamená, že je to obrovský risk. Režiséři riskují… Tak pojďme všichni riskovat – i ta grantová komise. Pojďme na ten vývoj dát víc peněz, ale buďme připravení na to, že třeba někdy… z myšlenky do scénáře to nebude ten ideální krok. Prostě si řekneme, že jsme šáhli vedle. […] To se děje i americkým producentům, kteří si ale mohou dovolit toto platit […]. Tak oni jsou na to zvyklí, to […] je součást té tvorby. […] Americká HBO na to má prachy a může si to dovolit. Já tvrdím, že my si to dovolit prostě nemůžeme, tento luxus – jen tak si vyvíjet. Protože je tam i tlak veřejnosti: ‚Co vy tam platíte za ty naše peníze?‘ Odpověď: ‚My vyvíjíme scénář, ale ono se to nepovedlo.‘ To je jako kdybychom stavěli Trojský most přes Vltavu – nás, jako veřejnost, to stojí tři miliony. A teď by tam vjely ty tanky na zatěžkávací zkoušce a on ten most by nějak nedopadl […] To znamená, že ti lidé, když dávají veřejné peníze, tak chtějí, aby to vždycky dopadlo. To znamená, že tady je tento rozpor. Ale to tady [u filmu] nejde. Tady pracujeme s tvorbou – ta holt někdy nedopadne.“*

K1/R5: *„Já si myslím, že by tomu pomohly dvě věci. První je, kdyby existovala instituce dramaturga a naučili bychom se, že dramaturg musí být velmi dobře zaplacen, a za to bychom také od něho vyžadovali velký výkon. […] A druhá věc je, že bychom se měli naučit, že to, že někdo napíše scénář, neznamená, že se to má natočit.“*

K1/R6: *„Jednoduše: lepší scénáře, lepší rozdělování peněz. Anebo odpojit český film od přístrojů a nechat ho v klidu zemřít, aby mohl povstat znova. Protože kdyby nebyly žádné peníze, tak se to udělá samo.“*

K1/S3: *„Pokládal bych za velmi zdravé, pro ten systém, kdyby mohl autor sám, ještě bez návaznosti na režiséra, protože já učím na scenáristice, takže vím, o čem mluvím, že mohou vznikat velmi zajímavé látky, které ale nejsou provázané s režisérem, a aby tomu člověku někdo rozhodl, že to je… nebo řekl: ‚Ano, to je zajímavá věc, pracujte na tom‘. A teď se tím můžete třeba čtvrt roku opravdu zabývat. Druhou věcí by mohl být development už v provázanosti s producentem, který zase bude chtít druhou verzi, třetí verzi. Bude chtít, aby do toho vstoupil dramaturg, režisér. […] Já to mám jednoduché. Já mám toho režiséra jako blízkého spoluautora nebo se mnou naopak ti režiséři třeba pracovat chtějí, ale když bude situace: mladý autor a producent, tak ten producent mu přivede režiséra.*

K1/S: *„Řekl bych, že čím víc je producent v tomto směru upozaděnější, tím je těch verzí méně a ta komunikace je hladší.“*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Vývoj by měl být celkově více financován a mělo by na něj být více času, protože tlak na rychlost, vyplývající z nízkých honorářů za scénář a z nutnosti dodržet termíny dané dohodami s obchodními partnery, naopak vede k *worst practice*, psaní až dvou nedodělaných scénářů za rok. V tomto se K2 režiséři neliší od jiných skupin aktérů.

Ideálním typem spolupráce režiséra a scenáristy je spoluautorství (tedy autorský vklad režiséra, případně autorství režiséra). Naopak producent by měl nechat uměleckou stránku věci na autorech, stejně jako u K1 režisérů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Best practice v přerozdělování peněz od Fondu může mít dvě různé podoby. Jednou z možností je podpořit více nízkorozpočtových projektů, druhou možností naopak štědře podpořit vybrané projekty (druhý názor je u K2 režisérů zastoupen poněkud silněji). První praxi chápou jako ideální ti režiséři, kteří nemají ambice točit finančně náročnější filmy a jsou spokojeni s nízkonákladovostí vlastních projektů. Naopak druhou z praxí navrhují ti režiséři, pro něž je okrajovost a finanční nenáročnost filmů způsobena spíše okolnostmi nebo jejich vlastní malou úspěšností, a za rozpočtovou *best practice* považují 25–40 milionů Kč (nápadná shoda s reálnými rozpočty K1). *Best practice* v tomto druhém případě vypadá tak, že grant na vývoj směřuje k producentovi, který platí scenáristu a případně další potřebné kroky vývoje. Scénáře jsou totiž nutným předpokladem kvalitního filmu (klasické vyprávění: z dobrého scénáře lze udělat špatný film, ale ze špatného scénáře dobrý film nelze natočit). Na projekt a rok by měl Fond – pokud zůstaneme u druhé z navrhovaných praxí – věnovat asi od tří do sedmi set tisíc. Peníze investované do vývoje jsou totiž podle respondentů investicí efektivnější než jakákoliv jiná forma podpory: funguje tu lepší návratnost, lepší poměr ceny a přínosu (tatáž rovnice se objevuje u K1 režisérů).

K2/R2: *„Ten scénář vznikl za asi dva měsíce. Do začátku natáčení byly dva měsíce a bylo to opravdu hrozné. Takhle se to nemá dělat.“*

K2/R: *„Když dostanete deset milionů, to vás opravdu už zavazuje k tomu, abyste něco vytvořil. Když se to děje tak, že tady dají, tady dají, tady dají, tak to je k ničemu.“*

K2/R: *„Proto si myslím, že by mělo být i to financování developmentu, protože lidi točí polotovary. Točí úplné polotovary. Scénáře, ty jsou skutečným základem. Pokud scénář není dobrý, tak ten film nemůže být nikdy dobrý.“*

K2/R: *„A pak jsou všichni naštvaní, že Renč dostane patnáct. Upřímně řečeno, kdyby dostal dvacet milionů a opravdu to za to natočil, to je lepší, než to rozfrcat po třech milionech na dalších deset filmů. […] Toto alespoň vznikne.“*

K2/R2: *„Proto jsem příznivcem toho, že se sejdou výrazné osobnosti nad scénářem a už je v tom režisér i producent, nebo případně producent přijde později. Vznikne nějaký rámcový scénář, na kterém se domluví. Producentovi se to líbí. Dejme tomu, že ještě přizve nějaké dramaturgy,*

kteří ale neovlivňují tu ideu scénáře ani autorský vklad lidí, ale opravdu se zabývají dramaturgickým řemeslem.“

10 Scenáristé a prekarizace tvůrčí práce v procesu vývoje

- Honorování tvůrčí práce
- Smluvní podmínky scenáristické práce
- Vztah producent-scenárista
- Vztah tvůrce-televize
- Prekarizace (scenáristů): práce pro producenta bez zásadního vlivu na rozhodování; individualizace rizik

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti mají tendenci scenáristům platit co nejpozději, co nejblíže realizaci, a tím snížit své vlastní riziko, respektive přenést je na scenáristu. Honoráře, pohybující se mezi 200 tis. a 500 tis. Kč, se odvíjejí spíše od renomé autora a objemu práce (min. rok) než od úspěchu projektu na trhu. Producenti A1 si uvědomují, že faktická hodnota scénářů i práce na nich výrazně přesahuje tyto zavedené sazby honorářů, ale vysvětlují, že reálné podmínky na trhu jim neumožňují takové částky platit; někteří si nízké honoráře scenáristům odůvodňují jejich údajnou „prací pro radost".

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Na rozdíl od A2 dává systém vyplácení scenáristovi alespoň částečnou finanční jistotu i během vývoje, byť je z velké části vázán na grant SFK a na zahájení realizace: obvykle minimálně jedna ze tří splátek závisí na udělení grantu a začátku natáčení. Producenti si uvědomují, že scenárista (zvláště méně renomovaný, u nějž se předpokládá velká touha natočit film a který producentovi nabízí až hotový scénář) riskuje práci zadarmo, že přebírá část producentského rizika a fakticky spolufinancuje projekt, ale omlouvají to limity trhu a veřejné podpory nebo finančními možnostmi svých firem. Větší míru jistoty již od prvních fází vývoje nabízejí jen svým pravidelným a dlouhodobým spolupracovníkům.

3 [*charakteristické výjimky*]

Systém honorování nepřeje skupinovému psaní scénářů: v případě, že na scénáři pracuje více spoluautorů, dělí se jejich honoráře, včetně grantů, na poměrné díly, ale celková částka se nenavyšuje.

Někteří producenti si uvědomují prekérní sociální podmínky práce, ale jen v jednom výjimečném případě šéf rychle se rozvíjející firmy, která vyvíjí různorodé portfolio projektů včetně seriálů, platí několika dlouhodobě spolupracujícím scenáristům zálohy i tehdy, když zrovna nastane mezera mezi projekty; tímto způsobem pokrývá životní potřeby spolupracovníka a zálohy posléze zpětně započítá do honoráře za příští projekt.

Jako pozitivní vzor ve smyslu komfortního financování scenáristické práce je zmiňována HBO, jež umožňuje scenáristovi i producentovi věnovat se delší dobu nerušeně jedinému projektu ve vývoji.

A1/P2: *„Je standardní, že dostává část honoráře při podpisu smlouvy, část po odevzdání scénáře a část při začátku natáčení třeba. To je nejstandardnější. Nebo častokrát dostává honorář až po odevzdání, kde se dává nějaká záloha při podpisu smlouvy. Většinou menší záloha při podpisu smlouvy, pak zhruba ta polovina nebo menší část.“*

A1/P5: *„Samozřejmě psát scénáře, adaptovat scénář je práce na několik měsíců pro zkušeného scenáristu a každý ten scénář má nějaké verze, tak je honorovaný od nějakých fází. Vy samozřejmě, když si nejste jistí, tak se snažíte ten proces smlouvou načasovat tak, aby to bylo komfortní pro obě strany. Já po nikom nemohu chtít, aby psal scénář – a já se pak rozhodnu. Je to hrozně producentsky nezodpovědné. Vím, že to tady spousta lidí dělá, protože zneužívají ten trh a tu jeho malost a to, že lidi chtějí točit filmy, tak si nechají napsat scénář, pak udělají kolečko, jestli to někdo chce, a když to nikdo nechce, tak sorry, tak to nejde. Ale to není producentská práce. Tam musí být spoluzodpovědnost na začátku a my ji s tím scenáristou cítíme.“*

A1/P3: *„Myslím si, že nízká úroveň je, že někdo nabízí scenáristům třeba dvě stě tisíc za scénář, a myslím si, že dobrý scenárista typu [K1] by měl mít za film milion korun. Aby mohl půl roku, tři čtvrtě roku pracovat jenom na tom filmu, což on samozřejmě nedělá, takže bych mu tolik nezaplatil, protože podle mě není dobrý scenárista, když dělá dvacet filmů za rok… nebo pět, sedm.“*

A1/P8: *„[Scenárista A1, píšící pro HBO] nemusí dělat nic jiného, a to myslím, že je zásadní. […] A my [producenti] jsme taky nemuseli dělat nic jiného. [Scenárista] se mohl rok soustředit jenom na tohle. Z půlky to bylo sice na začátku hotové, pak šlo jen o to, aby to dodělal a vychytal, aby to bylo opravdu dobré. Což si myslím, že byl zásadní benefit oproti klasickým metodám vývoje. […Scenárista] za ten vývoj dostal třeba dvojnásobný honorář, a to byl začínající scenárista, než tady dostávají zkušení scenáristé za celovečerní filmy, nebo v té době dostávali.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Honoráře pro scenáristy jsou u producentů A2 více než v jiných segmentech podmíněny přidělením grantu na vývoj nebo výrobu a reálnou jistotou, že film bude vyroben. U scenáristů se tiše předpokládá, že jsou s projektem osobně ztotožněni,

a proto budou ochotni k finančním ústupkům. Scenáristovi producent slíbí odložený honorář: vyšší, než si může dovolit, ale jen za podmínky získání grantu na vývoj nebo výrobu. Scenárista je tak nucen sdílet producentovo riziko a minimálně v prvních fázích vývoje, někdy ovšem až do začátku natáčení, pracovat zadarmo.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Producenti často začínají na projektu pracovat a investovat do něj až poté, co vznikne literární scénář. Neochotu platit scenáristům či režisérům za první etapy vývoje a dát jim smluvní jistotu odůvodňují jednak nedostatkem financí, jednak povahou umělecké práce (umělec má být pro práci zapálený, nedělá ji pro peníze).

3 [*charakteristické výjimky*]

Potenciální výjimky představují jen projekty, na nichž by se producenti A2 podíleli od začátku vývoje, tedy projekty producentského typu, kterých je ovšem výrazná menšina.

A2/P: *„Když přijde [autor] se scénářem, tak se snažíme to nějakým způsobem zafinancovat, a pak mu ten scénář zaplatím. Jako že bych mu platil dopředu, to nedělám. Samozřejmě, pokud scénář zase vyvíjíme my tady, jako byl [film vybočující z profilu producenta A2 směrem ke K1], tak [...] na tom participujeme, na tom psaní, nějakými financemi.“*

A2/P: *„S prvním filmovacím dnem většinou proplácíme scénář. Nebo první filmovací den půlku a poslední filmovací den druhou půlku. Každopádně po dotočení by podle mého názoru měl být scénář zaplacený.“*

A2/P2: *„Správné by bylo zaplatit autorovi za scénář a rozdělit to po klasických třetinách. Ve skutečnosti, protože oba máme zásadní zájem, aby to vzniklo, tak to začne psát a začneme se o tom bavit, aniž by na to byla nějaká smlouva. Na mé straně je riziko, že se pak sbalí a půjde to točit někam jinam. Na straně autora je pak riziko, že se scénář nerealizuje. Upřímně řečeno, je to zároveň náš koníček, takže na tom oba dva pracujeme, aniž bychom si byli jistí.“*

A2/P5: *„Myslím si, že [...producent často] ten honorář podmiňuje grantem na výrobu, pokud nemá grant na vývoj, ale tím pádem taky použije přesvědčovací argument, že ten honorář je vyšší. Takže vlastně sdílené*

riziko znamená vyšší odložený honorář, a tím pádem strašně neefektivně utracené peníze, které chybí v tom developmentu, a tímto se vlastně ten grant na development supluje. […] Je smutné, že my […] řekneme [dokumentaristovi], ať to prvně dopíše, a až pak se o tom budeme bavit. To je mi fakt líto, protože my bychom zrovna měli být ti, co řeknou: ‚Hele, tady máš sto tisíc, piš cokoliv.' Ale my si to prostě nemůžeme dovolit."

A2/P5: *„První verze scénáře, nebo nultá… nultá až první prostě, to není zas tak jakoby nemravné, že to má být zadarmo. Pokud to má být kvalitní, tak to z těch lidí má vylítnout bez nějaké producentské objednávky, bez nějakých smluv…"*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Nerežírující profesionální scenáristé (a nikoli režiséři-scenáristé jako v A1, A2 a K2) jsou nejtypičtější právě pro sektor K1, avšak jejich postavení je zde problematické. Scénář je pro film vždy klíčový (a další aspekty vývoje spíše podružné), na tom se producenti typu K1 shodnou. S oblibou opakují známé rčení, že dobrý scénář se dá zkazit, ale špatný scénář se natáčením v dobrý film nepřerodí. – A bez scénáře nelze film zafinancovat. Přesto mají, ještě více než producenti A1, tendenci scénáře honorovat co nejpozději a teprve v návaznosti na zajištěné financování, tedy na obchodní dohody s partnery (soukromými televizemi a distributory). Vzniká tak uzavřený kruh: bez scénáře není dohoda s financiérem, bez dohody není honorář pro scenáristu.

Co scenáristy (a píšící režiséry) staví do slabší pozice vůči producentovi? Za prvé přístup k finančním zdrojům – jakkoli by bez jejich práce nebylo nic a nebylo by nač shánět peníze, oni sami nemohou finanční zdroje přímo získat a nenesou na rozdíl od producentů explicitní finanční riziko, vyjma své neplacené práce. Za druhé zodpovědnost a kontrola nad celým projektem, která producentovi přisuzuje větší moc než tvůrci. Producent také kontroluje veškeré informace a vztahy k třetím subjektům. A nakonec je to producentova expertní moc – jen on rozumí filmovému obchodu, umí podat žádosti o grant a uzavřít dohody s partnery. Ačkoli jsou tedy čeští producenti v mezinárodním srovnání finančně slabí, v sektoru K1 (na rozdíl od A2 a K2) si udržují suverénní převahu nad tvůrcem.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Mezi producenty K1 můžeme sledovat dva přístupy ke scenáristům:

a) Buď je to někdo, s kým producenti spolupracují pravidelně – „monopolizovaný scenárista“ ze stabilního týmu. Ti do projektu většinou vstupují ve více rolích (i jako režiséři, někdy dokonce koproducenti), a nesou tedy jednak svůj díl průběžné zodpovědnosti a jednak se vejdou pod deštník přátelských vztahů. „Monopolizovaní scenáristé“ dostávají zálohy na rozpracovaný scénář a jejich míra finanční jistoty je relativně vysoká.

b) A nebo jsou to scenáristé „zvenku“, najímaní na jednotlivý projekt, ti, co „jenom píší“ – a je nutné je napřed hledat a potom „hlídat“; ti pro producenta představují větší riziko, protože pro ně práce končí dopsáním scénáře a další zodpovědnost ani loajalitu už nemají. Toto riziko producent přenáší zpět na scenáristu: v procesu vývoje je jeho práce na scénáři honorována později, až ve chvíli, kdy je realizace projektu jistá, tzn. že poměrně dlouhé období vývoje pracuje bez finanční jistoty. Proplácení nastává až v momentě, kdy vývoj končí, tj. tehdy, když je zafinancována výroba (a peníze je tedy možno brát nikoli z firemního cash flow, což finančně slabé firmy ohrožuje, ale přímo z rozpočtu projektu).

Klíčové je, že podle producentů K1 je scenáristů nedostatek – tedy těch schopných a spolehlivých. Těch profesně důvěryhodných je právě tak málo či ještě méně než schopných dramaturgů, kteří podle producentů vlastně také nejsou, a pokud ano, pak jejich zaměření neodpovídá charakteru producentových projektů. A neexistence / profesní nedůvěryhodnost scenáristů (týká se především podtypu 2 – viz výše) je tím, co generuje napětí mezi dvěma výše nastíněnými typy: tedy mezi monopolizovaným scenáristou zevnitř týmu a takřka ostentativně prekarizovaným „externistou“, který je v podezření, že nic neumí a chce jen nepřiměřený kredit a honorář.

Postoj producentů ke scenáristům tedy stojí na paradoxní, ale v praxi K1 pevně zakotvené logice, jež systém vztahů mezi scenáristy a ostatními aktéry petrifikuje a uzavírá ve zdánlivě bezvýchodném kruhu: *scenáristé nejsou, a to je hlavní problém vývoje (protože bez scénáře není nic) — scenáristé nejsou proto, že na ně nejsou peníze — protože scenáristé nejsou (nejsou dobří), je zbytečné až riskantní do nich investovat peníze — když scenáristé jsou, jsou někým blokovaní — práce mimo stabilní monopolové dvojice je riskantní, protože scenáristé nejsou…*

Narativ chybějících scenáristů a nedostatku peněz na jejich práci má ovšem ještě jednu zajímavou a paradoxní dimenzi – a ta se točí okolo úvahy, zda si scenáristé vůbec zaslouží to, co dostávají. Cena scenáristické práce je některými producenty systematicky zpochybňována – krom jiného s odkazem na výše zmíněnou nedůvěryhodnost / nekvalitu scenáristů typu 2, s odkazem na jejich jakousi „nezralost" a s tím související pochybnosti ohledně „přínosu" jejich (pro projekt nevyhnutelné a klíčové) práce, případně s ohledem na nižší míru zodpovědnosti, kterou scenáristé vůči projektu nesou.

Postoj, že praví umělci tvoří z lásky k věci, ne pro peníze, spojuje producenty K1 (ty z nich, kteří scénáře sami nevyvíjejí, ale vybírají z již hotových) se sektory A2 a K2, kde je akcent na moralitu tvorby ještě zřetelnější; ale i v K1 se může překlápět v regulérní producentskou strategii.

Specifický důvod může mít v sektoru K1 prekarizace debutantů a začínajících autorů: funguje jako iniciační rituál, protože určitá míra existenční nejistoty a strádání podle producentů nutí scenáristy stát se skutečnými profesionály, dosáhnout vyšší kvality a intenzivněji pracovat.

3 [*charakteristické výjimky*]

Někteří producenti K1 (ti, kteří vyvíjejí producentské projekty s účastí „monopolizovaného" tvůrce) rozdělují odměnu scenáristovi na paušální (za vytvoření díla a poskytnutí licence k jeho užití) a podílovou. Podílem se míní určité procento z výnosů producenta, ale až po odečtení specifikovaných nákladů, takže při nízkých tržbách nemusí k vyplacení vůbec dojít. V jednom případě se „monopolizovaný" scenárista stává koproducentem, což je další forma nepřímé kompenzace a přenosu rizika.

K1/P5: *„Dělám selekci, až se dostanu k jednomu [scénáři]... Ale ta oběť, že to musím všechno číst, už se mi někdy zvedá žaludek dopředu, protože je to hrozné. Všichni si myslí, že jsou géniové, že mají nejlepší scénáře, nemají v sobě tu pokoru. [...] Oni za mnou chodí, pořád mi píšou a já je odmítám [...]."*

K1/P: *„Já platím běžně scenáristovi, protože vím, že ten scénář chci, tak mu platím zálohy už v průběhu, kdy to píše, to znamená před natáčením."*

K1/P3: *„Jako já chápu, že chtějí co nejvíc, ale [je otázka,] jestli je to pro ten vývoj dobré a správné. [...] Jak z hlediska výsledku, tak z hlediska času, tak z hlediska zájmu producentů."*

K1/P5: *„Nejlepší umělci a nejlepší obrazy vznikaly, když třeli bídu s nouzí, všichni ti Van Goghové za života neprodali nic. Já si naopak myslím, že by měli být o chlebu a o vodě, aby napsali dobrý scénář.“*

K1/P6: *„Projekty člověk musí vyvíjet s někým, kdo má ambici… nebo kdo je ochoten na tom pracovat zadarmo nebo za minimální peníze a je pro to nadšený.“*

K1/P5: *„Já vím, že je to hnusné, ale v podstatě proč to mám platit já jako producent? Já takhle devět z deseti případů spláchnu do záchodu, xy peněz. To není málo peněz, já je musím někde vydělat. Mně je nikdo nedá zadarmo.“*

K1/P7: *„Scenáristovi to nejhorší, co hrozí, je, že by úplně v tom nejstrašnějším případě nemusel dostat svůj honorář. My v tom utápíme peníze. Pro nás, kdyby to mělo krachnout, tak jsme v ohromném průšvihu samozřejmě. Tvůrcům nanejvýš hrozí, že by nemuseli třeba všechny své peníze dostat, vydělané. Ale to je trošku jiná situace přeci jen, tam je míra rizika úplně jiná.“*

K1/P4: *„Vše se odvíjí [od toho], jak se daří sehnat peníze, a peníze se odvíjí od toho, jak člověk má dobrý scénář, kterému věří a věřit mu začnou i ostatní.“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Komerčně zavedení scenáristé-režiséři jsou producenty K2 honorovaní podobně jako v sektoru K1, ba i štědřeji (celkové částky mohou překročit 500 tis. Kč), nicméně začátečníci a outsideři dostávají minimální a odložené honoráře. Vztah producentů K2 ke scenáristům můžeme chápat jako ostřejší variaci na K1: Stejně jako kategorií K1 tu zaznívá teze, že scenáristé nejsou. A podobně jako v K1 tu narážíme na cosi, co v případě komerční tvorby nutně působí jako paradox – na setkání eufemistického přecházení práce jako ziskově motivované činnosti s moralizujícím zdůvodněním, že tvůrci dělají film z vnitřní potřeby, pro film jako takový. Jinak řečeno – filmová tvorba je byznys, ale nikoli pro scenáristy. Ti to v ideálním případě dělají ne pro peníze, ale z jiných (vyšších) důvodů – hovoří se zde o hodnotách, morálce, přátelské důvěře.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Odkládání honorářů za scénář nahrává také pozice outsiderských tvůrců K2, kteří z touhy prorazit do K1 vkládají do projektu svou neplacenou práci, případně se sami stávají producenty a svou tvůrčí práci si nehonorují. Finanční záležitosti se řeší primárně po linii přátelské, po linii důvěry – a teprve sekundárně pak cestou smluvní.

Smlouvy někdy připravují a honoráře vyplácejí až pod tlakem třetích zúčastněných subjektů – koproducentů a žádostí o grant.

3 [*charakteristické výjimky*]

Systém pobídek, kdy producent dostane zpět 20 % uznatelných nákladů (ovšem teprve poté, co prokáže jejich utracení), vede k časnějšímu vyplácení scenáristů.

K2/P2: *„Jestliže člověk [scenárista] má nastavené hodnoty, že potřebuje jezdit v Mercedesu a mít vilu, tak v životě [v českém filmu] na to nebude mít peníze. Je to prostě špatně. To musí být lidé s úplně jinými hodnotami, vlastnostmi, charakterem, morálníma…“*

K2/P3: *„Ale základ vyplacení scénáře je vždy nějak fixovaný k natáčení. […] A smluvní zajištění je ze začátku na přátelské bázi, ale je to potřeba.“*

K2/P: *„Většina lidí, se kterými pracuji – scenáristů, tak si troufnu říct, že o sobě můžeme říct, že jsme přátelé. Takže to není, že bych někomu začal do obličeje máchat smlouvou ve fázi psaní synopsí a prvních verzí scénáře. […] Potom, když jde do tuhého, film se začne dělat, tak většinou nějakou smlouvu sesmolíme jako podklad pro fakturaci. Když se dělají věci, kde do toho chceme zatahovat třetí subjekty, jako je třeba Fond a podobně, tak si smlouvy musíme vyrobit, protože Fond to chce z hlediska vývoje jako jednu z povinných příloh. Musíte doložit smlouvu s autorem, že máte pošéfované licenční práva na dílo. Máte oprávnění s látkou zacházet. Takže tam je to dané. Tam smlouvu děláme […], protože musíme, ne proto, že to nutně my dva s autorem potřebujeme… Samozřejmě smlouvy jsou důležité, ale ne ve fázi, kdy začíná vývoj… S většinou lidí to takhle nastavené nemám, spíš to funguje na přátelské bázi. Protože všichni chceme, aby film vzniknul, jinak bychom ho nedělali.“*

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Nejproblematičtěji je scenáristy A1 a K1 vnímáno nejisté vyplácení honoráře po menších částkách, v dlouhodobém horizontu. Tento systém přenáší na scenáristy valnou část producentského rizika, finančně je znevýhodňuje oproti jiným členům tvůrčího týmu a štábu a činí z nich de facto nedobrovolné spoluinvestory filmu.

Splátky jsou většinou tři nebo čtyři (podpis smlouvy / začátek natáčení / konec natáčení / premiéra), eventuálně dle dohody s producentem podle toho, jak se mu daří shánět finance. Splátky jsou tedy rozloženy do cca dvou let a částka je neúročená. To scenáristy nutí pracovat simultánně na několika látkách, případně se věnovat dalším činnostem. V případě spoluautorů se dělí jeden nenavýšený honorář, takže skupinová práce není finančně výhodná.

Všichni scenáristé vyvíjejí autorské projekty, u kterých je míra prekarizace největší. Kvůli riziku, že projekt neuplatní, a kvůli relativně nízkým honorářům rozloženým do několika let pracují na scénářích ve svém volném čase. Proto se věnují také zakázkám, ať už filmovým (K1), či televizním (A1 i K1) a/nebo práci v dalších oborech (vysoké školy, žurnalistika, dramaturgie pro ČT…).

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Vývoj v kategorii A1 může připomínat spíše volnočasovou aktivitu skupiny přátel, i proto, že pracují na scénáři víceméně nezávisle na honoráři – jeho vyplácení se odvíjí od individuální domluvy s producentem, v této fázi to závisí zejména na získání grantu na vývoj, výjimečně producent může vyplatit scenáristovi zálohy. Pokud však práce na dané látce přináší scenáristům tvůrčí naplnění, pokračují na ní v každém případě, ve svém volném čase.

U autorských projektů A1 i K1 tedy v počátečních stadiích vývoje pracuje scenárista zadarmo, pokud nezíská on nebo jeho producent grant na vývoj, a to až do první verze literárního scénáře, někdy déle.

Vyplácení honoráře je rozloženo do několika let, přičemž podstatná část se váže na první natáčecí den, další na konec natáčení či datum premiéry. Scenárista tedy dostane zaplaceno až při skutečném dovedení projektu do realizace nebo dokončení, které ale on sám již téměř nemůže ovlivnit.

Tento model počítá se scenáristovou maximální oddaností dané látce a s jeho osobní motivací projekt dokončit, což ho samozřejmě – zvláště vzhledem k absenci silných profesních organizací a agentů, kteří by ho zastupovali – znevýhodňuje v jeho vyjednávací pozici.

U renomovaného scenáristy a v případě, že se producentovi momentálně daří shánět finance, je možné se s ním domluvit na vyplacení záloh. Odkládání platby je zvláště u A1 spojeno s přátelskou dohodou s producentem, který je závislý na podpoře státu.

Podmínky se mění v případě producentských projektů K1: zde je tvorba vnímána zcela odlišně, jako práce na zakázku. Scenáristé jsou placeni předem a včas, mohou dostat celou částku i v případě, že se film nerealizuje – typicky u adaptací.

I u projektů iniciovaných producentem se ale stává, že producent vyžaduje po scenáristovi práci nad rámec smluvních povinností, a to psaní více verzí. Kdyby na to scenárista nepřistoupil, hrozí předání práce jinému autorovi, což je pro scenáristu nepřijatelné, protože již do projektu vložil mnoho času a úsilí a vnímá ho jako svůj vlastní (někdy i proto, že ho ještě nemá celý zaplacený). To vede scenáristu k větší otevřenosti vůči producentovým požadavkům.

Dlouhá období bez příjmu řeší scenáristé další prací: často pro televizi, eventuálně pedagogickou činností. Mladí, začínající scenáristé mají různé práce i mimo obor nebo píší nekonečné seriály. Žijí vesměs v nejistotě, nevědí, kdy jim přijde jaký honorář, a proto musí pracovat na více látkách, aby si „mohli dovolit“ v mezičase vyvíjet vlastní náměty – to je vnímáno jako luxus, hobbyismus. Vstupují tím do velkého rizika, kdy projektu věnují minimálně půl roku (častěji mnohem déle), než napíší celý literární scénář, protože jiné, přípravné formáty producenty v podstatě – není-li scenárista součástí stabilně spolupracujícího týmu – nezajímají.

Celkově jsou scenáristé v porovnání s ostatními tvůrčími pracovníky velmi málo placeni, vzhledem k času a úsilí, které do projektu vložili, a vzhledem k riziku, které nesou. Vždy navíc existuje možnost, že nedostanou zaplaceno vůbec.

S touto situací se vyrovnávají různě. Někteří flexibilnější scenáristé na pravidla hry formulovaná producenty přistupují a přebírají rétoriku producentů (včetně teze o umělci, který se chudobou protrpí k pravdivější tvorbě), vytvořili si fungující systém rozložení práce (time management) nebo si vyjednali dostatečně výhodné podmínky (např. ve formě koproducentství), ale jedná se spíše o výjimky. Nejčastěji to respondenti řeší právě psaním televizních seriálů pro televizi veřejné služby nebo kabelovou televizi, které jako jediné umožňují scenáristům vyvíjet autorské projekty relativně bez rizika a s realistickým příslibem realizace. Další možností jsou granty na literární vývoj od Fondu.

Prekarizaci posiluje také zažitá a v profesní komunitě rozšířená představa scenáristy jako introvertního, neprůrazného člověka. Velmi často scenáristé zmiňují „štěstí" jako faktor profesního úspěchu: je nutné „mít štěstí" na režiséry a producenty.

3 [*charakteristické výjimky*]

Naprosto ojediněle volá scenárista po společném postupu prostřednictvím profesní organizace za účelem vyjednání lepších podmínek. Úspěšní (mladší) scenáristé naopak mají ke kolektivním organizacím despekt a jejich *best practice* je založená na neoliberálním postoji: úspěch závisí na individuálních schopnostech a na umění prosadit se.

A1/S: *„Tady není nikdo, kdo by vám zaplatil, aby řekl: ‚Tady máš peníze na rok života a napiš něco s rizikem, že to bude úplně k ničemu.' Nechci říct, že logicky, nebo že je to někde líp, někde hůř, ale prostě nikdo takový není."*

K1/S3: *„Hodně dávný kolega, ten chodil a říkal: ‚Hele, miluješ ten film? Miluješ ho? A co kdyby to bylo zadarmo?' Až takhle. ‚Jinak to nebude.' Ale já říkám, sám jsem měl na producenty a na jejich přístup spíše štěstí, opravdu štěstí… než na nějaký… to se zeptejte jiných kolegů, jaké byly nabíhačky, jak to ty lidi dokázalo i zlikvidovat. Třeba tvůrčím způsobem."*

K1/S3: *„Kdyby existovalo něco, co ve chvíli, kdy je vývoj té látky v rukou jenom scenáristy, mně zajistilo čtvrt, půl roku většího existenčního klidu, tak vypustím dvě rozptylující aktivity, nějaký workshop v Pardubicích za pět tisíc, abych měl na daně. Tak to vypustím a píšu jenom toto a budu šťastný. A to je ono."*

K1/S3: *„Tak si vezměte průměrný honorář scenáristy. Kolik to může být? Tři sta tisíc? A rozložte si ho do čtyřiadvaceti měsíců. Takže všichni […] musíme dělat ještě něco jiného. Nikoho to dobře neživí. Žádný Jarda Dietl tady není nebo já ho neznám. […] Pak jsou tady seriálové manufaktury v televizích, kde se dáte do továrny a jedete a dostáváte měsíčně, já nevím, třicítku nebo kolik to dělá, což je ta údržba. Jste v továrně. Jinak já musím učit na FAMU. Ne, že nechci, musím. Chci, ale zároveň musím. Za úplně minimální peníze a vedle toho jsem normálně zaměstnaný v České televizi jako dramaturg. A ne proto, že to je plezír, ale proto, že to je nezbytnost, a to manželka normálně pracuje. A nemáme nějaký výstřední životní styl. Jedno auto, jeden domeček. Takže taková je situace. Člověk musí dělat na více projektech, musí se snažit, musí psát*

i pro televizi [...] Protože když se já jeden rok dohodnu s [producentem A1], tak za dva a půl roku to bude v kinech. A můj honorář se pěkně jako... Když on na mě bude moc hodný, tak mi dá nějakou zálohu, ale vždycky to je o tom, že i on mi ukazuje, že nemá a kdy mu přijdou první peníze a z jakého fondu a kde z jakých médií, aby mi mohl podle smlouvy dát nějakou část honoráře."

K1/S: *„Praxe v českém prostředí je taková, že vy jako scenárista, pakliže se tím pokoušíte živit, jak se tím pokouším živit já, tak se nemůžete upnout k jedné látce, protože postup financování je takový [...]. V televizi je to tak, já to většinou tak nedělám, ale kdyby člověk postupoval tak, že do televize přinese námět, který bude na jednu stránku. Oni ho můžou přijmout, zaplatí vám peníze na nějaký... jak oni tomu říkají... development, což může být třeba patnáct tisíc. Vy byste rozhodl, že napíšete první verzi, jenomže napsat první verzi vám bude trvat půl roku třeba. Může to trvat kratší dobu, může to trvat déle, podle toho, jak se vám bude dařit. Zjistíte, že z patnácti tisíc asi nikdo, kdo má děti, rodinu, nevystačí. V tu chvíli jste nucený mít ještě nějakou jinou látku a nejlépe ještě dvě látky na jiném místě rozepsané, protože ty, když budete mít štěstí, tak budou v podobné fázi. I když budete mít už hotový scénář a někdo [...] řekne ‚já bych ho chtěl,' tak s vámi sepíše smlouvu a zaplatí vám třeba třetinu z toho honoráře. Takže dobře, nějaké peníze budete mít, ale nebudete to vědět ve chvíli, kdy půjdete do té televize. Takže já si myslím, že vy, z nějakého vnitřního pnutí a strachu o sebe a o ostatní, které třeba budete živit nebo živíte, tak si myslím, že zůstat na jedné látce nebo být upnutý k jedné látce... když nota bene je většinou ta fatální část honoráře spojená s prvním natáčecím dnem. To znamená, dokud se nezačne točit, tak vy z toho uvidíte poměrně málo."*

K1/S6: *„Pořád je hrozně moc lidí, co to napíší zadarmo nebo na tom budou pracovat zadarmo, nadšení mladí studenti a lidi s malou zkušeností, kteří prostě chtějí ten film napsat... A myslím si, že je hrozně těžké dostat se z této pozice do pozice, že už jsem napsal něco dobrého a jestli mě chcete, tak si mě musíte zaplatit."*

K1/S6: *„Když se kouknu na své spolužáky, kteří jsou už po škole, tak si přivydělávají všelijak – psaním pro noviny, většinou se snaží držet si nějakou stálou práci a bokem vyvíjejí věci nebo zvolí možnost psát seriály, kde se těžce dostává zpátky, protože ty peníze jsou takové, že..."*

A1/S5: *„Kdyby tohle měla být moje obživa, tak jednak nejsem živý a jednak jsem ve stavu permanentní hysterie. Tím, že mám práci, tak si můžu dovolit,*

když někdo řekne, že prachy budou později, tak řeknu OK. Že to neznamená, že by děti neměly co jíst.“

A1/S: *„Ve chvíli, kdy producent nepřináší vlastní peníze, ale de facto jediný, kdo na začátku investuje, je ten scenárista, a to nemyslím peníze, ale čas, práci, a víceméně vytváří pracovní prostor, příležitost pro další pracovní procesy, tak mě teda zajímá, kdo je vlastně v tu chvíli producent.“*

K1/S: *„Takže obyčejně mám ve smlouvě daný počet, když už máte smlouvu, počet verzí, kolik jste nucen napsat. Na druhou stranu producent si tam zachovává nějakou klauzuli, kde je napsáno, že když scenárista v nějaké fázi není ochoten dalších změn, tak on má právo to zadat někomu jinému, a to je prostě bič, co na mě funguje a funguje na všechny ostatní. Proč píšou patnáct verzí? Protože představa, že to za vás napíše někdo další, i kdybyste se pak měli někdy časem přes někoho s nimi soudit, že vám to sebrali, tak ten bič je dostatečně velký na to, že se radši pokusíte ještě znova a znova to přepisovat.“*

K1/S5: *„My teď chceme v České televizi udělat opatření, aby nás přestali kreativní producenti vyzývat ke spolupráci bez toho, aniž by si byli vědomi, že to něco stojí, ten náš čas. Takže ano, my to napíšeme. Jedna stránka je gratis, nebo dvě, ale všechny další zaplatit. Když si to nevydobudeme, tak s námi budou mávat.“*

K1/S5: *„Vy na tom pracujete rok, to nejméně, x verzí, frustrace sem, frustrace tam, si to spočítejte na denní nasazení, vy máte sedm set korun denně. Kameraman, střihač, všichni se pohybují v řádech tisíců za den. Scenárista se pohybuje v řádech stovek za den.“*

A1/S4: *„U těch profesních organizací se spíš schovávají lidi, kteří se sami nedokázali opravdu prosadit, takže se teď zaštiťují tou organizací. A mně se zdá, nebo můj názor je, že v jakémkoli oboru, když máte opravdu chuť, zápal, samozřejmě notnou dávku štěstí, tak se dokážete prosadit i sám za sebe.“*

A1/S4: *„My scenáristi trpíme tím, že většinou nejsme moc důrazní a moc si nevěříme. Tak nás není moc slyšet a myslím, že se necháme vlastně zbytečně kolikrát okopávat. Ale to je něco, co musí vyjít z každého z nás. Že si určíte nějakou hranici, za kterou už nepůjdete, pokud jde o kompromisy vůči látce a vůči sobě. A je to asi ve všech oborech totožné. Ale obecně toto vnímám a cítím, že profese scenáristy u nás je podceňovaná, je to ten černý vzadu, který je nutně potřeba, ale přitom nemá žádnou*

moc. A když na to přijde, tak se mu scénář vezme a dá se někomu jinému nebo se to přepíše. Ale nevím, jestli ve světě je to výrazně jinak. Myslím, že ne. To vychází z podstaty věci a z toho, jací lidi se stávají scenáristy. S jakou vyřídilkou nebo schopností se stavět do pozice.“

K2/S: *„Scenáristi nejsou úplně akční lidi, nejsou to producenti, produkční, tak je třeba nějakého agenta, který by se o ně staral. Zařizoval by kontakty a schůzky s producenty a nabízel by látky. To je potřeba tady udělat. […] By na druhou stranu ten agent mohl vědět, jaké látky jsou potřeba nebo jaké látky jsou v kurzu, a hledat potom scenáristy. Jinak tady jsou scenáristi odkázaní na televize a degraduje se to řemeslo. […] Lidé, co píšou, většinou […] mají svůj uzavřený svět a nejsou to ti draci producenti, kteří by nabízeli látku. A navíc autor je vždy trochu zranitelný v tom, když mu někdo něco říká, když si vezmeme to ego, co tam má, strávil s tím spoustu času, je to jeho dítě, tak těžko se mu to obhajuje. Když by tam byl agent, který obhajuje námět nebo scénář a není s tím tak intimně spjatý, tak to obhajuje daleko lépe. Má daleko lepší argumenty, nedotkne se ho tolik věci, které ta protistrana dá.“*

K1/S: *„Teď tady plivu sám na sebe, protože samozřejmě všichni chceme žít a chceme si žít dobře, budeme rádi, když budeme zaplacení, ale v tomhle […] souhlasím s Hrabalem, že autor má být možná na začátku chudý a co nejblíže lidem, aby věděl, o čem píše.“*

K1/S3: *„Je logické, že scenáristi chtějí být koproducenty již z čistě finančního hlediska. Honorář za scénář k celovečernímu filmu se pohybuje od dvou set tisíc korun do půl milionu, vyšší částky jsou naprostou výjimkou. Z honoráře se tedy vyžít s rodinou nedá. Dříve tomu bylo jinak. Měl jsem s producentem smlouvu na cca dvě a půl až čtyři procenta z tržeb, a tak jsem měl honorář ještě jeden navíc. To skončilo internetem a zánikem nosičů a zhoršenými tržbami z kin. Branže za posledních pár let rapidně zchudla menší návratností filmů pro producenty. Žádný producent vám dnes nedá procenta ze zisku.“*

A1 a A2 – režiséři-scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Prekarizace tvůrců v kategorii artových režisérů není úplně ostře čitelná, protože role scenáristy zde často splývá s rolí režiséra a někdy i producenta, což autorům přináší větší míru finanční jistoty: doplňují méně jistý honorář za scénář jistějším

honorářem za režii. Nejistota vyplývá především z toho, že autor stojí z principu mimo tržní mechanismy a nese plné riziko autorské tvorby, která neplní zakázku producenta či financiéra.

Film je pro tyto autory vlastně velmi stresující a rizikové prostředí, které je neustále ohrožováno marketingovým myšlením a tržní logikou. Autoři se cítí být tlačeni do způsobů práce, které jim nevyhovují, vymezují se tedy vůči nim. Tyto způsoby práce znamenají především nutnost komunikovat projekt s lidmi, s nimiž komunikovat nechtějí, účastnit se workshopů, nutnost poslouchat ex offo přiřazené dramaturgy apod. Jestliže klíčovým slovem pro tyto projekty A1/A2 je důvěra, filmový průmysl tuto důvěru z principu nahlodává či znemožňuje, protože nutí autory uzavírat ekonomické koalice s lidmi a institucemi, s nimiž nesdílejí stejný pohled na věc. Toto je největší ohrožení jejich autorství.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Autoři mají rozdílné styly práce na scénáři (od velmi intenzivní, nárazové práce přes kontinuální skupinovou tvorbu přecházející mezi několika paralelními projekty až po soustředěnou dlouhodobou přípravu jednoho projektu), a od nich se odvíjejí i rozdílné podoby prekarizace.

Zvláštní případ sebeprekarizace představují studenti a debutanti: ti fakticky snižují cenu práce na trhu tím, že producentům (především A2, kteří s levnými debutanty počítají ve svém business modelu) nabízejí svou práci za minimální cenu nebo dokonce zadarmo, s cílem prorazit ve svém oboru.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z tvůrců A1, který pracuje ve stabilním tvůrčím kolektivu (skupinové psaní scénáře), problematizuje výši honoráře za scénář v rámci vývoje financovaného z Fondu, protože neodráží fakt, že jde o kolektivní dílo. Tedy že scénář je placen, jako kdyby jej psal jeden člověk, ale dělí se pak mezi více lidí. Toto vnímá jako velkou nespravedlnost a potenciální problém pro ty spoluautory, kteří se neuživí z režie či z jiné další profese na projektu.

Jiný tvůrce A1 vnímá jako silně asymetrickou svou pozici vůči producentovi i vůči ČT, a proto je pro něj nejlepší stát se producentem, a chránit tak účinněji svá autorská práva.

A2/R2: *[o skupinové práci ve vývoji]: „[Všichni] myslí na sebe, aby sami měli projekty. Ve chvíli, kdy nebudou mít kšefty, tak se [i režisér A1 spolupracující se stabilním týmem spoluautorů] vysere úplně na všechny. […] Je v balíku, protože dělá seriál. Dostane honorář tři milióny, takže má na dva roky života, pak dělá něco jiného a pak dělá reklamy. Dejte mu dva roky bez práce a vysere se na nějaké seskupování a bude kopat za sebe. To jsou takové řeči, které nemám rád. To prostě… Když můžu, tak pomůžu, jsme přece lidi, říká se. Ano. Takže on teď může a já tyhle altruistické řeči, já taky pomáhám. Když jsem byl s [producentem A2] v produkci, tak jsem pomohl spoustě lidí. Pak jsem se dostal dolů, nepomohl jsem nikomu. Teď zase hledám scenáristy, ale trasty, které vyvíjejí formáty. Sorry, já jsem autorský filmař, já žádné skupinové věci dělat nebudu.“*

A1/R: *[o práci stabilního týmu spoluautorů]: „Občas byl problém, že třeba máte rodinu a musíte žít, tak najednou řešíte peníze, jak to vlastně rozdělit, jak definovat, kdo má jaký podíl […] Tady to má jednu velkou slabinu, v té scenáristické rovině, že honorář není trojnásobný, ten se dělí třikrát. To znamená, že z hlediska obživy to není pro ty kluky [výhodné]…“*

K1 – režiséři-scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Scenáristé a píšící režiséři, jejichž práce je pro kvalitu komerčních filmu rozhodující, jsou i v sektoru K1 výrazně prekarizováni. Na rozdíl od autorů A1/A2 je jejich prekarizace více ovlivněna (ne)úspěchem na trhu a požadavky obchodních partnerů. Často zpočátku pracují (skoro) zadarmo a bez smlouvy; rozhodnutí o realizaci filmu nebo ukončení developmentu nezávisí na nich; jsou nuceni pracovat na více projektech zároveň; jejich práce není odpovídajícím způsobem ohodnocena; do vývoje i do realizace vstupují nepředvídatelné události a tlaky ze strany obchodních partnerů.

Oproti tvůrcům A1/A2 zde ale panuje větší míra nerovnosti mezi začínajícími, méně známými, a úspěšnými, renomovanými autory s reputací obchodní „značky“, postavenou na minulých diváckých hitech. U renomovaných autorů je důležitým rozdílem možnost získat smlouvu a zálohu již na základě přípravného formátu (synopse, treatmentu), a nikoli až po dokončení literárního scénáře. Zálohy na rozpracovaný scénář jsou známkou dobrého postavení v profesní komunitě, nárok na ně mají jen nejuznávanější autoři: podle renomovaného režiséra K1 „prachy předem jsou strašně cenné prachy“.

Na druhé straně na komerčních projektech hrozí více než v sektoru A1/A2 výměna scenáristy či režiséra z producentova autoritativního rozhodnutí.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Ani dobře zaplacení scenáristé, pokud nedostávají vedlejší stabilní příjem, se prekarizaci nevyhnou, protože žijí na dluh nebo musí neustále přemýšlet nad další obživou.

Prekarizace tak může odrazovat tvůrce, kteří musí živit rodinu. Proto u filmu pracují „srdcaři" – emocionální vtažení tvůrců je prerekvizitou vstupu do prekarizovaných filmových profesí a zároveň odměnou za břemeno rizik.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimku tvoří ti scenáristé, pro něž je psaní scénáře vedlejším příjmem:
ti si prekarizace příliš nevšímají.

K1/R: *„Ale je to tak, že prostě pracujete zadarmo, a pak čekáte na to, jestli jo, nebo ne. Pak nad vámi někdo, kdo prachy zrovna přiděluje, dělá caesarovské rozhodnutí, jestli se vám ta tříletá práce vůbec zhodnotí, nebo nezhodnotí. [...] A takhle tam máte několik projektů, v té palici... tam řešíte tohle, tam tohle... A do toho přemýšlíte, jak se uživit. Je to opravdu práce pro šílence [...] Tak z osmdesáti procent dobrý film dělá dobrý scénář. A vy ten [scénář] děláte někde zadarmo, když je zrovna čas, když [zrovna] nevyděláváme peníze v České televizi, abychom se uživili. Takhle to vzniká. Takhle strašně potupně."*

K1/R2: *„Jo, vlastně jsem mu [producentovi K1] takhle, třeba u kafe, odvyprávěl, jestli si myslí, že je to ono. Pak jsem řekl ‚dobrý' a on řekl: ‚Jo líbí se mi to, tak to zkus napsat.' A ještě v téhle fázi mně přišlo fér, že jsem ještě napsal scénosled. A tam si myslím, že pro producenta, pokud to není úplně neznámý scenárista, tak tam už je ta fáze, kdy je dobré, když se oba nějakým způsobem můžou zavázat. Protože já už jsem investoval docela hodně, napsat scénosled je ze scenáristického hlediska polovina práce. Protože tam už najednou mám tu cestu, mapu, příběh už existuje a struktura už funguje. Je to podle mě tak podobně pracné. Nejsou ty odseděné hodiny u počítače, ale v hlavě to tu samou práci dá. Takže pokud já už dojdu sem, tak si myslím, že producent by měl být schopen*

odhadnout, jestli je to film, který chce, nebo ne, a za kolik mu stojí. Tam si myslím, že už ta zodpovědnost... by bylo dobré, kdyby ji sdíleli oba. Takže s [producentem] jsme se v téhle fázi dohodli, že já za těchto podmínek napíšu scénář, dali jsme si data, do kdy, případně, kdy to budeme točit. [...] U nás je podceňováno, že scenárista u toho musí sedět a že jeho investice na začátku je obrovská, není jisté, že to někdo vezme, a že ta možnost, kdyby mohl mít zálohu, kdyby věděl, že část toho, když to dopíše, že bude, tak těch scenáristů bude i víc, protože nebudou muset psát nekonečné seriály, budou moct psát filmy, třeba jenom za zálohu, která nebude mnoho, ale budou si to moct dovolit.“

K1/R2: *„Prostě představte si, že by člověk šel někam do práce, chodil by tam třeba dva měsíce, ale nevěděl by, jestli ho na konci někdo zaplatí. Kdo si to může dovolit? Dospělý člověk už ne. A od scenáristů se to vlastně docela hodně očekává.“*

K1/R6: *„Ano, za scénář jsem jakoby placený, ale v podstatě žiju na dluh. Žiju sázkou na úspěch, že to dopadne dobře v kinech.“*

K2 – režiséři-scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

U režisérů K2 lze oproti režisérům K1 vysledovat větší nadhled nad prekarizací, který pramení z toho, že vývoj bývá v kategorii K2 obecně kratší nebo že se producent standardně dostává až k hotovému scénáři. Nadhled ale souvisí i se skutečností, že režiséři K2 si často nechávají zadní vrátka a nevzdávají se myšlenky, že by mohli pracovat i jinak (jsou natolik na okraji pole, že jednou nohou stojí mimo ně – v jiném poli), nebo vydělávají peníze ještě jiným způsobem.

Prekarizovanost scenáristů i režisérů K2 se přesto projevuje: a to nejen jako nejistota příjmu, ale i jako silné emocionální zaujetí, které kompenzuje rizika a neplacenou práci.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Existuje zde tedy napětí mezi paralyzující existenční nejistotou a rizikem stimulujícím kreativitu. Tento vztah se projevuje zvláště u debutujících amatérů, kteří jsou v zájmu své vysněné filmové kariéry ochotní obětovat veškerý volný čas, riskovat svou pověst a peníze svých blízkých.

Prekarizace scenáristů je tak podle režisérů K2 na jednu stranu hlavním problémem českého filmu: na filmech by se rozhodně projevilo, kdyby měli scenáristé víc času na psaní, tzn. kdyby byli lépe zaplacení. Adekvátně odměnit scenáristu nicméně většinou není v producentových možnostech a tvůrce K2 se s tím smiřuje. Na druhou stranu, riziko (a tedy i nějaká forma prekarizace) je podle respondentů předpokladem vzniku výjimečného díla.

K2/R3: *„To bylo období, kdy to bylo na sebevraždu, to bylo šílené, s [debutem K2].“*

K2/R2: *„Myslím si osobně, že opravdu výjimečné filmy vždycky vznikaly na bázi nějakého risku. Ten risk k tomu výjimečnému dílu prostě patří. Když risk od začátku eliminujete, tak nemůže vzniknout výjimečné dílo.“*

11 Pozice v poli filmové produkce

- Reflexe (vlastní) pozice v poli a vymezování se vůči konkurentům a ostatním produktovým typům
- Fragmentarizace filmařského prostředí a sounáležitost s profesní komunitou

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Někteří producenti zařazení do kategorie A1 (na základě převládajícího profilu realizovaných či vyvíjených projektů) se za artové producenty nepovažují. Jako strategický cíl deklarují „kvalitní divácký film", jehož ambicí je oslovit nejen artové, ale i mainstreamové publikum a překročit hranice země. Záleží jim na plné kreativní kontrole nad celým tvůrčím procesem. Vývoj považují za klíč k posílení své profesionality a mezinárodní konkurenceschopnosti.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Vymezují se primárně proti „diktátu výroby": proti nekvalitně vyvinutým a uspěchaně realizovaným filmům, které získaly veřejnou podporu a šly do kin i přesto, že si premiéru vůbec nezasloužily. Jedná se jednak o projekty z kategorie A2, jež vznikají bez silného producentského vedení, jednak o projekty K1, jež producenti tlačí do výroby s cílem rychlého zisku a jejichž tvůrci pracují příliš rychle na příliš mnoha projektech současně, než aby se mohli dostatečně důsledně zabývat vývojem jednotlivých projektů.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimečnou pozici zastávají producenti-režiséři, kteří se obecně těší značnému respektu, protože dokáží spojit tvůrčí kompetence s finančními. Zkušený tvůrce A1, nespokojený se svou pozicí v poli (zvláště se závislostí na ČT), si začíná své projekty produkovat sám.

A1/P6: *„Na jedné straně máte [Rudolfa] Biermanna, Tomáše Hoffmana, Svatku Peschkovou, kteří dělají to, čemu se říkalo buržoazní komedie, cílené především na české publikum. Tyto věci vyvíjíte ze soukromých investičních peněz na základě návštěvnosti. Ještě dál pak máte [Jiřího] Jurtina, Danu Volákovou, kteří dělají filmy, útočící na to nejnižší v nás... Jsou to filmy, které se nikdy nedostanou za hranice Česka... Když to přeženu, tak pak už je jedno, jestli děláte porno nebo tohle... Zkrátka to dělají proto, aby vydělali peníze, a to je jediný záměr. Z mého pohledu je to nechytré, protože jestli jde jen o to vydělat peníze, tak pak je spousta efektivnějších věcí, které se dají dělat. Takže to je jeden směr. Potom jsou společnosti vyloženě producentsky kreativní, což je Negativ nebo T-H-A,*

kde je to opravdu producer-driven. To znamená, že oni si sami vybírají a zásadním způsobem mluví a ovlivňují podobu těch věcí. Jde jim o tvar a samozřejmě doufají, že to, co je baví, bude bavit i lidi, protože nikdo nechceme dělat filmy jen pro sebe. Ti první dělají filmy horší, než jsou oni sami, my druzí usilujeme o filmy lepší, než jsme my.“

A1/P6: *[o producentovi A2]: „Když ten film dokážete natočit jenom z peněz České televize a Fondu a případně slovenského AVF[37] a RTVS[38], tak akorát potřebujete najít režiséra, kterého má Fond rád, a můžete se tím dobře živit. No a jednou za čas, když se vám podaří, že na film přijde hodně lidí, vystřelí vám to prachy, tak hurá. Ale z mého pohledu je to mrtvé. Protože nás, českou kinematografii, to nemůže posunout vůbec nikam. Nedostane nás to nikam, neotevře nás to Evropě. […] Donedávna platilo, že devadesát pět procent evropských filmů neopustilo zemi svého vzniku… Bez konfrontace se světem nemáte ambici a bez ambice se nic výjimečného nezrodí.“*

A1/P6: *„Správná cesta, kterou teď, si myslím, s daleko víc otevřenými kartami hrají právě Axmani a Offside meni. Prostě Karla [Stojáková] a […] Pavel Berčík, Ondřej Zima a doufám, že my. […] Prostě staví ty producenty a režiséry, producenty a scenáristy do partnerské role […] Fog'n'Desire, Axman, Pavel Berčík, Ondřej Zima. Rozhodně v téhle skupině já cítím ohromnou synergii a zájem sledovat svoje projekty a vzájemně si radit, pomáhat, spolupracovat. To je úplně zásadní. […] My jsme všichni oproti Negativu velmi mladí, ve smyslu doby vzniku našich firem. Doformulo-váváme svoji identitu a naše filmy už jsou často lepší a často už i stejně úspěšné.“*

A1/P7: *„Rád bych se vnímal jako mladší, progresivní a kreativní producent. Rozhodně se nepovažuji za servis. […] Když jsem prošel produkcí, umím zorganizovat věci, ale to není hodnota, kterou prodávám… Já prodávám to kreativní […] Rád bych se profiloval jako americký typ producenta […] oddělený od investora, byť sám jsem investor nebo ta firma tak funguje. Líbilo by se mi, kdyby mi někdo zavolal a řekl mi: ‚Tady máme projekt, potřebujeme to natočit nějakým způsobem…‘ Asi se mi to už stalo. ‚Jak by sis s tím věděl rady? Natoč to pro nás.‘ To je vlastně role producenta.“*

A1/P8: *„Když dáte hlavní motivaci pro lidi, aby vyráběli co nejvíc, a není tam zpětná vazba za to, že ty projekty jsou neúspěšné nebo napůl úspěšné,*

37 Audiovizuálny fond.
38 Rozhlas a televízia Slovenska.

a není tam zpětná vazba vůči těm producentům, tak v tom případě vytvoříte systém, který bude zvýhodňovat polotovary nad věcmi, které jsou fakt dotažené, ale lidi na nich stráví daleko víc času, proto je to hůř placené. Ve finále budou mít menší objem peněz, takže budou hůř schopni zaplatit kvalitní producenty, za které by oni byli ochotni na tom dělat. Pokud je tady pár kvalitních scenáristů a pár kvalitních režisérů, tak vítězí ten, který bude dávat nejvíc práce za nejvíc peněz, a pokud to bude zároveň člověk, který bude tlačit do co nejrychlejšího pracovního systému výrobu, tak výsledek bude, že bude vlastně motivovat tento polotovar. Rychle zaplacený, rychle vyprodukovaný a rychle se pojede dál. A v tomhle režimu, když se podívám na české scenáristy typu Marka Epsteina, Petra Kolečka, ale i Petra Jarchovského, tak přesně v tomhle způsobu fungují. To jsou lidi, kteří dělají napříč produkcemi, pro více producentů zároveň, dělají víc scénářů, [...] protože za každý scénář jsou středně velké peníze, ale oni nad tím nestrávili spoustu času, takže je to vlastně dobře zaplacené. A takovýmto způsobem vlastně vzniká docela spousta scénářů a takhle je to i s režiséry.“

A1/P8: *„Vidím v tomhle směru [...] jen pár výjimek, které se tomuhle diktátu výroby dokážou vzepřít. Negativ se tomu dokáže vzepřít. Myslím, že Honza Svěrák se tomu dokázal vzepřít, hlavně díky filmům, které jsou úspěšné a vynesly mu peníze. A myslím, že Svěrák je jeden z mála, který to dokáže udělat. Že prostě zastaví projekt tři týdny před tím, než se šlo na natáčení.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A2 se vymezují nejen proti komerčním producentům žánrových filmů (dělají autorské, režisérské projekty, nikoli projekty producentské, komerční, žánrové), ale také proti mainstreamovému arthousu (A1), který je podle nich konvenční, opatrný, nudný, uzavírá se kontroverznějším projektům. Zároveň si uvědomují, že jejich pozice v poli je nejistá a že pracují méně profesionálním způsobem, protože vyvíjejí projekty příliš rychle a nedůsledně.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Chtěli by se naučit profesionálnější metody mainstreamového „evropského arthousu“ (Negativu, Pavla Strnada, Bohdana Slámy), aniž by přišli o odvahu produkovat umělecky i obsahově radikálnější projekty.

3 [*charakteristické výjimky*]

Někdy se stane, že okrajověji zaměřený projekt, odmítnutý producentem A1, přejde k producentovi A2, který jej zrealizuje s nižším rozpočtem.

A2/P4: *„Žánrové filmy jsou u nás až tak blbé, si myslím já, protože je iniciují ti producenti. Kdyby je možná iniciovali režiséři, kdyby tam byla taková ta ryzí kreativita [...ale oni] se nedokážou obklopit schopnými lidmi.“*

A2/P5: *„Strnad to hrozně daleko dotáhnul, z nás nejvíc, pro nás je teď taková reference, jako my se rádi vůči němu vymezujeme a posmíváme se filmům, které dělá, nebo jakože je ten evropský arthouse a tak dále... že Sláma dělal ty Divoké včely u toho Schwarcze a pak už je to takové vyšisované, ty [jeho] věci...“*

A2/P4: *„[Mladší kolega producent A2] by to mohl dotáhnout, že to jako skloubí toho Strnada se mnou. Že mu zůstane takové to silné přesvědčení o těch věcech, co dělá, že by mohl posunout [...] Mikuláš může vstřebat tu strukturu, že se to naučí dělat... ne, už to vlastně umí dělat jako ten Strnad, tak jako správně strukturálně, ale udržet si tu vlastní... tu vlastní... moji roli já třeba vidím [v orientaci] na ty menší věci.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K1 jsou silné individuality, pragmatičtí solitéři s pevnými vazbami na úzký okruh dlouhodobých spolupracovníků, ale jen s minimálními skupinovými vazbami na širší profesní komunitu. Pohybují se ve zjevně fragmentarizovaném prostředí. Zároveň se jen velmi zřídka vymezují proti ostatním: nemají potřebu kriticky sledovat práci kolegů, porovnávat se s nimi, vstupovat do aliancí – oni jsou hlavní proud, a z této pozice hledí i na ostatní.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Pokud se vymezují, pak proti sektorům A1 a A2 – oni točí „divácké filmy“, tedy filmy pro multiplexy a pro televizní primetime – filmy, v nichž dominuje většinový vkus setkávající se s jistým kvalitativním nárokem. K1 je produkčním typem, v němž se re-konstruuje vkus imaginované komunity většinového diváka.

Film je buď divácký, nebo je zbytečný – film je tu buď pro diváky, a nebo je to nerozumná svévole (zde se vymezují směrem k A kategoriím). Logika rozumnosti / nerozumnosti, opírající se o určitou finanční (instrumentální) racionalitu, prochází celou sestavou rozhovorů. Odtržení od reality jsou nepraktičtí absolventi FAMU, do sebe zahledění dramaturgové ČT a především producenti A2, kteří filmy točí pro grantové komise, a nikoli pro diváky.

Spíše implicitně se producenti K1 vymezují i proti K2 – a to svým opakovaným apelem na autentický vztah k filmařině, důrazem na to, že film se sice musí racionálně zhodnotit a musí tedy trefit obecný vkus, ale zároveň musí být dělaný pro film jako takový.

3 [*charakteristické výjimky*]

Producent K1 starší generace se vymezuje vůči těm mladším, včetně K1, kteří „umí chodit“ v grantech.

K1/P2: *„Že by si mezi sebou producenti nebo vůbec filmaři obecně říkali [co si myslí o své práci], kromě toho, že se plácají po zádech, to pochybuji. Protože nikdo nechce… i když někdo říká, že chce slyšet pravdu, tak nikdo tu pravdu, si myslím, slyšet nechce. To si nedokážu moc představit. Dokážu si představit lidi, kteří předstírají, že si něco říkají, ale v zásadě si říkají to, co chtějí slyšet.“*

K1/P: *„Já práci svých kolegů takhle do detailů vlastně neznám, nikdy jsem ji nezkoumal. Já jsem vlastně samouk.“*

K1/P5: *„Já nevím, jak to dělá Pavel Strnad, jak to dělá Ondřej Trojan, mně je to jedno, je to jejich věc. V podstatě nemám důvod [sledovat jejich práci]. Tím, že víc jdou do světa, tím že mají ta MEDIA… […] Vím, že lidé jako Rudolf Biermann ze všech těch Eurimages a MEDIí žijí. Já jsem se k tomu odvážil v podstatě jenom jednou v životě […] čili asi jsem hloupý, ti mladí to dělají líp […] Já jsem v tomto trošku konzervativní stará škola, naivní, dělám to úplně blbě. Ale ti to dělají určitě líp, Biermann a Strnad určitě.“*

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenty K2 konkrétně charakterizuje právě věčné vymezování se – jsou to v tom či onom ohledu (generačně, vůči „těm z FAMU“, těm, co dostávají podporu atd.) outsideři, stranou ponechaní, trochu vysmívaní, trochu ignorovaní. Zařazování sebe sama na okraj a vnímání většinového sektoru pole jako světa nespravedlivého a nepřejícího – to je, co K2 charakterizuje.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

To ale neznamená, že by producenti K2 postrádali ambice v oblasti vývoje. Na konkurenci v sektoru K1 vidí profesionálnější a standardizovanější metody, v sektoru A1 zase výhody plynoucí z veřejné podpory, spolupráce s ČT a mezinárodních koprodukcí.

V proklamativní rovině tak směřují k systematičtějšímu a lépe financovanému vývoji, avšak v reálné praxi se jim tento posun daří jen částečně (někdy jsou k němu nuceni – vlivem pobídek a dalších třetích stran).

3 [*charakteristické výjimky*]

V jednom případě se producent K2 pokouší prorazit do K1 tím, že koupil práva na scénář oceněný ve scenáristické soutěži a zajistil si k němu poradce z řad zkušených tvůrců K1.

K2/R3:[39] *„Jsem si moc dobře vědom toho, že ten začátek byl, a nejenom začátek, ale i pár let a možná doteď, že to byl jeden velký punk, neuvěřitelný punk [...] vlastně všichni filmoví kritici, odborníci [...] ty moje šílenosti mají možnost sledovat v přímém přenosu, protože já jsem nic nevystudoval, nenatočil jsem žádný studentský film. A já jsem se egoisticky rozhodl, že natočím film. Dostal jsem ho do kin a všichni si řekli, že je to blázen [...]. A už jsem se tak zaškatulkoval. A z té škatulky vyjít je velmi složité. [...] A jsem si moc dobře vědom toho, že [...] se asi takhle do té branže vstupovat nemá, asi určitě nemá. Na druhou stranu, kdybych tak nevstoupil, tak nejsem tam, kde jsem. Nemám tu společnost, nemám*

39 Režisér-producent mluví o své zkušenosti režiséra K2, který si postupně vybudoval vlastní produkční firmu.

techniku, všechno. […] Tím vstupem jsem si udělal tolik nepřátel, tím, že jsem vůbec nemluvil s lidmi, se kterými jsem na začátku mluvit měl a rozebírat to s nimi, a myslel jsem si, že to, co dělám, dělám nejlíp. Dneska […] si říkám, že v čem je [můj nový televizní seriál] horší, řekněte, než ty telenovely, ale třeba, já nevím, Cesty domů nebo Život a doba soudce A. K.? V čem […je] horší? No, nevím. Nikdo mi to nedokázal říct. […] Ale bohužel neúspěchy a to diletanství tím, že jsem do toho vstoupil, tak od první mé práce jsem v přímém přenosu pro všechny tyto lidi. […] Ale třeba [můj nový seriál] se točí za stejně malé peníze, podstatně menší, a nemyslím si, že je to na něm tak znát, že je horší než všechny ty Ordinace a Životy na zámku. Já si to nemyslím, ale třeba mě z toho zase někdo… Ale reakce diváků je zatím úžasná a sledovanost taky. Vylepšilo mi to můj filmový kádrový profil.“

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Scenáristé A1 a K1 jsou podmínkami své práce nuceni k výrazné flexibilitě, a proto se vůči ničemu výrazně nevymezují ani sebe sama neidentifikují se specifickou kategorií tvorby: všichni píší i seriály pro televizi, a tudíž nepracují pouze na svých artových/autorských projektech. Maximálně je u nich vidět nezájem o určitou – ryze komerční – „podřadnou“ oblast, v případě A1 pak obecně nezájem o čistě producentské projekty a zakázkovou tvorbu hraných filmů.

Nejsou ve vzájemné izolaci, naopak mají přehled o ostatních tvůrcích (více než režiséři A2, K1 a K2), sledují dění v branži – může to také vycházet z jejich „vedlejších“ prací v oboru (ČT, FAMU, ARAS).

Přesto se opakovaně objevuje kritické vnímání roztříštěného profesního prostředí, kde se tvůrci nedokáží sjednotit, táhnout za jeden provaz, povznést se nad osobní antipatie – vzájemná nepřejícnost pak může bránit vzniku nějakého jednotného proudu či hnutí, které by působilo synergicky a českému filmu pomohlo prosadit se v zahraničí pod zastřešující národní „značkou“.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Autoři A1 tíhnou ke stabilní spolupráci jednoho tvůrčího týmu – to je určující rys, kterým sami sebe definují. Dalším znakem je vyvíjení čistě autorských námětů. Zakázky zvenčí obvykle nepřijímají, ale není to jejich apriorní rozhodnutí:

pokud takové nabídky dostanou, zvažují je, ale nakonec je vyhodnotí jako nevyhovující. Potřebují se na látku opravdu „napojit" a pokud není jejich vlastní, mají s tím problém (mají pocit, že jí dostatečně nerozumí a že výsledek by byl špatný).

V případě práce pro televizi je to ale částečně odlišné – zde mohou autoři A1 přijmout i zakázku v podobě nefikčních pořadů a v poslední době i hraných seriálů (ovšem i zde autoři A1 pracují z velké části s dlouhodobými spolupracovníky a autorským způsobem). Převládající praxe v kategoriích A1 i K1 je vývoj autorských projektů pro Českou televizi. V tomto smyslu je tedy pole z hlediska scenáristů velmi prostupné.

Scenáristé K1 jsou flexibilnější, pokud jde o tvůrčí zaměření a spolupráci s různými režiséry nebo producenty: kromě vlastních námětů pracují také na producentských projektech iniciovaných zvenčí nebo nabízejí náměty více režisérům a producentům. To je ostatně hlavní kritérium, které je odděluje od A1. I oni sami chápou tento způsob práce jako určující, a pokud se vůči někomu vymezují nebo s někým srovnávají, je to vždy právě z pohledu této flexibility versus stability – to platí i v opačném směru u A1.

Práce scenáristů K1 pro více režisérů a producentů může být chápána spíše jako nutné zlo: tito autoři by byli raději součástí stabilního tvůrčího týmu, ale nemohou (buď proto, že jejich „týmové" filmy přestaly vydělávat a tým se rozpadl, nebo se jim prostě nedaří nikoho takového najít). Potom jim nezbývá nic jiného než generovat větší objem scénářů pro více filmařů, chtějí-li se uživit scenáristikou.

Rozdíly mezi A1 a K1 však nejsou příliš výrazné, např. u televizní tvorby se zcela překrývají: téměř všichni píší pro televize na zakázku i autorské scénáře. Z hlediska hodnotových nebo uměleckých postojů se scenáristé nijak kriticky nevymezují ani vůči sobě navzájem, ani vůči jiným tvůrcům nebo profesím, ani vůči stylům tvorby. Mají přitom přehled o tom, jak a s kým pracují jejich kolegové. Některé typy produkce jako například nekonečné seriály a „Kameňáky" (rozšířené označení pro filmy K2) jsou mimo jejich perimetr – letmo je zmiňují jako něco, co stojí bokem, co neznají nebo o čem nemá cenu mluvit.

Možnosti kolektivní koordinované akce na ochranu práv tvůrců a pozitivní potenciál profesních organizací prakticky nejsou zmiňovány, zdá se, že stále převládá post-komunistická nedůvěra k odborům, profesním organizacím a jakémukoli kolektivismu (na rozdíl od producentů, jejichž profesní organizace se těší větší důvěře a je akceschopnější).

Také vzhledem k tomu, že jsou zde pouze dva až tři filmoví profesionálové schopní uživit se výhradně scenáristikou (a pouze filmovou scenáristikou nula), hrají osobní vztahy velmi důležitou roli: rozhodují totiž o tom, kdo bude pracovat a na jak prestižních projektech.

3 [*charakteristické výjimky*]

V krajním případě je scenárista K1 téměř univerzálním autorem – svoji schopnost pracovat s různými typy látek a tvůrců považuje za přednost a za nutnou podmínku pro úspěšnou scenáristickou práci. I témata, která mu nejsou vlastní, vnímá jako výzvu, se kterou je třeba se vypořádat. Explicitně se nepovažuje za umělce, ale za řemeslníka.

Jiný scenárista, který působí na pomezí K1 a A1, se považuje za tvůrce, který je schopen zprostředkovat „artová" nebo závažná témata širšímu publiku.

Nejvyužívanější filmový dramaturg sektorů A1/2 a K1, přestože je podepsán pod velkým množstvím filmů, působí spíše izolovaně, záměrně si od filmového dění drží odstup a neidentifikuje se s ním, ba dokonce se neztotožňuje ani se svou profesí filmového dramaturga.

K1/S: *„Z velké části to, co dělám, je řemeslo. Nakonec, není to literatura Ernest Hemingway, píšu pouze jakýsi předpis, který bude někdo realizovat."*

A1/S4: *„Já asi nejsem autor typu Marka Epsteina, který dokáže psát vyloženě na zakázku. Já když si tam něco nenajdu fakt osobního, na co se napojím, tak to nedokážu napsat, a je to hodně blbé, když se o to pak pokouším. Takže to jsme zjistili, že vlastně jiná cesta pro nás ani není než tahle."*

K1/S3: *„A obě ty dvě věci byly artové. Nebo jak to chcete nazvat. Prostě buď to bylo drama, nebo dokonce film s politickým podtextem. To on [producent K1] věděl, že tyto látky my s [režisérem K1] děláme přístupnější, než kdyby to dělal někdo ještě vyhraněnější… nebo […] že ty věci komunikují jako dramata, a když už se na to někdo dívá, tak má šanci se třeba i trochu pobavit."*

A1/S: *„Já teď samozřejmě pominu tu vrstvu lidí, které neznám, ale musejí tady být, píšou Ordinaci, Ulici. To je okruh lidí, které já neznám, ale určitě jich tady musí být docela dost a fungují už deset let, nebo spoustu let."*

A1/S: *„To není tak, že bych se něčemu vyhýbal. Párkrát se to stalo, že jsem to [zakázky] třeba dělal ve formě televizních pořadů, ale na úrovni celovečerního filmu jsem zatím… pár těch nabídek, ale nebylo jich moc, a vlastně jsem je musel odmítnout z různých důvodů. Ale vůbec se tomu samozřejmě nebráním, protože to je dobrá práce. […Projekty, na kterých pracuji] jsou věci, které mi nikdo nezadal, a vznikají z vlastní iniciativy. […] To je to, že se snažím hledat cesty k realizaci, buď přes sebe, nebo přes někoho, ale že se na nich chci podílet i tímto způsobem [producentsky], protože mi je vlastně nikdo nezadal. [Ale] příležitosti [na zakázky] tady byly, nebylo jich tolik, a buď mě nějakým způsobem neoslovily, nebo… Ale vůbec se jim nevyhýbám. […] Jde o to, jaká ta výzva je. Když vám k tomu někdo nabídne takové podmínky, že vidíte potenciál to udělat dobře, a hlavní je, jestli vy k tomu máte vůbec co říct, nějakým způsobem to zlepšit, to taky není automatické, a někdy je třeba si říct, že to prostě neumím udělat.“*

K1/S3: *„My jsme mohli být ‚velvet generation‘. […] Přijedete ven, třeba do Polska. Oni toho ví mnohem víc o naší kinematografii než my o jejich, to je naše hrozná ostuda. A my, když tam vycestujeme, tak mnozí mají tendenci umenšovat význam kolegů a jejich díla. […] To je hrozná vlastnost, protože realita je taková, že čím líp budeš mluvit o svém vnitřním konkurentovi a říkat: ‚To je super, to si taky půjčte tady tento film. Ten je výborný, teď dostal Českého lva.‘ I když jsem si tady mohl ukousat nehty, že to vyhrál on […], já to tak dneska už neprožívám, ale kdysi jsem to tak prožíval. Tak naopak venku to […] pomáhá vám. Příště pozvou taky vás, znovu. A to neumíme, tady v té zemi. Je nás málo, vidíme si moc do talíře, a proto je kooperace často obtížná. […] Vždycky jsem skřípal zuby, když ten [dlouhodobě spolupracující režisér K1] přišel, že to nechá přečíst třeba nějakému blízkému kolegovi, ke kterému cítím určitou averzi, třeba lidskou. Je mi ten člověk třeba nesympatický nebo mě někde pomluvil nebo já nevím… kdysi dávno mi přebral holku, no prostě něco. A on se mi teď k tomu má vyjadřovat, to je strašně […] je nás prostě málo.“*

A1/S4: *„Stávka scenáristů? To se u nás myslím nikdy nenastane. Ani u scenáristy, ani u jiných profesí, protože myslím, že by vždycky jenom pár lidí bylo ochotných tu lajnu držet a pak by se stejně našel někdo, kdo by třeba byl ochotný k nějakému kompromisu, nebo na podmínky té druhé strany, byť by nebyly tak výhodné, tak by na ně přistoupil.“*

A1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Tvůrci A1 jsou individuality, chtějí pracovat na projektech srozumitelných jim samým, neobracejí se k divákovi nebo k odbornému publiku, ale k sobě samým a k lidem, kterých si váží. Neidentifikují se s nějakým hnutím, s kategorií „art" či „umělecký film". Neobjevuje se u nich ani žádná „vzpoura", žádné vydělování z filmového pole, pozice v poli je jim zdánlivě lhostejná. Nechápou se jako nějaký progresivní předvoj, nechtějí kopírovat soudobé evropské trendy, nerozhlížejí se po světě. Jejich tvorba není motivovaná účinkem na světovou kinematografii, dokonce i vztah k ostatním tvůrcům je irelevantní.

Pro autory je náročné orientovat se v tržním prostředí a nejsou schopni ani je nějak konceptuálně uchopit, takže ani neexistuje jasné ideologické odlišení sebe od ostatních. V tomto smyslu se ostře vymezují vůči marketingu, workshopům či dokonce i festivalům, objevuje se nechuť svůj film propagovat.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Referenčním bodem jsou pro část tvůrců A1 filmy Jana Hřebejka, vůči němuž svoji práci chápou jako odlišnou nebo dokonce protichůdnou. Na druhé straně ji neprezentují ani jako subverzivní nebo nějakým způsobem neslučitelnou s trhem. Spíše se v tržním prostředí snaží existovat tak, aby si mohli „dělat svoje".

A1/R3: *„Sem tam se ti přihodí, že se jdeš podívat ke kolegovi na natáčení, ale nedělá se to, že bych se chodil [...] dívat Honzovi Hřebejkovi na plac. Ale třeba s Markem Najbrtem si myslím, že to budeme mít hodně podobně... A že i nějak... [přemýšlí] ideově, že to tam je docela podobné a že si myslím, že ten styl práce bude taky dost podobný. No a pak třeba s Honzou Hřebejkem, to si myslím, že je úplně, úplně na až o sto osmdesát stupňů jinak."*

A1/R: *„Že bych se cítil, že patřím do nějakého proudu, tak to se moc necítím [...] zbytečně se nikam nezařazuju, ale kdyby byl důvod, třeba dejme tomu společenský, politický, tak klidně. Klidně se dám s nimi do kupy, když budeme mít nějaký společný cíl. A hodně těch lidí mám rád, jsou to moji kamarádi. [...] Já mám pocit, že v tom prostředí nepanuje nějaká řevnivost. Jasně, že mě občas někdo prudí, prudí svým postojem nebo stylem. [...] To je takový problém, že je svět zahlcený názory."*

A2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

U této skupiny je vyhraněnost vůči orientaci na „diváckost“ a principům marketingu nejsilnější. Autoři se chápou do jisté míry jako „solitéři“ či „egoisté“, tedy jako někdo, kdo je mimo pole. Svého druhu tedy „exoti“ (citace viz níže), kteří si v profesním poli nedokáži či nechtějí najít své místo, a současně a právě proto odmítají kolektivní způsob tvorby a akce na ochranu svých zájmů. Případně respondenti pole považují za pokrytecké a chtějí je demaskovat jako stejně „sobecké“, jako jsou oni sami – tedy že každý myslí jen a jen na svůj projekt a ostatní filmy jsou mu jedno.

Svou nezařazenost a odlišnost nedefinují na základě vyhraněné světonázorové nebo estetické jinakosti, ale spíše s odkazem na své unikátní osobnostní rysy či svůj specifický způsob práce.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Od kategorie A1 se liší tím, že to, že nejsou schopni najít své místo v poli, vnímají buď jako nepřátelství pole (vyjádřené například agresivitou mladé generace), či jako neúprosný diktát „evropského producentského systému“. (Naopak kategorie A1 v takto ostrém protikladu vůči zbytku pole není, svoji roli v něm explicitně nethematizuje.)

3 [*charakteristické výjimky*]

Tvůrce A2 s výrazným autorským rukopisem deklaruje novou strategii spolupráce se scenáristy, kterou ovšem odlišuje od skupinové práce v sektoru A1: spolupráce se scenáristou má stále sloužit čistě individuálnímu, autorskému rukopisu.

A2/R4: *„V Americe je kinematografie showbusiness, v Čechách je kinematografie jenom show. A někdy ani to ne.“*

A2/R3: *„Já bych se nazval exot a způsob práce je relativně konzervativní a [jako] důsledný exot. Já si nemyslím, že dělám nějaké velké formální experimenty. Já si myslím, že mluvím jazykem, který není běžný, ale v zásadě používám technologii a metodu výroby a přípravu, která je velmi důsledná a tradiční a možná ještě až staromilská. Takže je to taková zvláštní kombinace.“*

A2/R2: *„Já si musím hledat pořád jiné hlavy a spojovat se [s nimi] čistě pro sebe, v sobeckém autorském zájmu. Najít si čerstvou myšlenku, čerstvou mysl, ale ne s někým vytvářet nějaká společenstva, která plodí kolektivní rozum. Kolektivní rozum v tvorbě je hloupý rozum, který tvoří jenom ti neúspěšní, protože ti úspěšní, i ve výtvarném umění a i literatuře, vždycky odešli a zůstali jen ti ostatní, kteří se pak ještě dlouho nazývali tímhle. A v pamětech pak vykládají, jak byli s tamtím, co se ve skutečnosti jich zbavil. Tak je to i u filmu.“*

K1 – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Většina režisérů K1, obzvlášť těch, kteří jsou vzdálenější kategorii A1, explicitně nebo implicitně pracuje s opozicí artový versus divácký film.

Tvůrci K1 se o práci svých kolegů a konkurentů příliš nezajímají, podrobněji ji nesledují. Filmařské pole je přes tyto obecnější tendence – a současně právě kvůli nim – značně fragmentarizované, jednotliví aktéři se vzájemně míjejí jak svojí tvorbou, tak fyzicky: každý z nich se zjevně zaobírá především vlastními projekty a pracuje s poměrně úzkým okruhem kolegů.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Lze však vysledovat dvě linie komerčních režisérů: jedni se chápou jako režiséři téměř artoví, typem projektů srovnatelní s režiséry kategorie A1, druzí jako tvůrci kultivované zábavy s uměleckou hodnotou, kteří se vymezují jak proti bezmyšlenkovitým komerčním projektům, tak proti filmové intelektuálštině. (V první linii přitom zřejmě funguje větší provázanost, protože na sebe její členové vzájemně odkazují.)

Právě druhá skupina má tendenci explicitněji artikulovat vlastní typologii projektů. Například podle jednoho z režisérů K1, který je zároveň producentem, se filmy dělí na malý art, velký art (festivalové filmy) a divácké projekty. Malý a velký art mají šanci dostat grant na vývoj od Fondu, přičemž malý art je celkově méně finančně náročný a nemíří na velké festivaly. Velký art vyžaduje vyšší financování vývoje (scénář, příprava) a míří do Cannes, Berlína apod. Aby se režiséři K1 zabývali artovým filmem – producentsky odvážným filmem s nejistou pravděpodobností diváckého úspěchu –, muselo by je výrazně zaujmout jeho téma, což se ale stává spíše u první z linií.

3 [*charakteristické výjimky*]

Jeden z režisérů z první linie si také stěžuje na skutečnost, že ČT začala namísto kvalitní komerce i artu podporovat obskurní marginálie, což komplikuje financování jeho vlastních filmů a projektů dalších režisérů, které považuje za schopné.

V rámci pole se objevují „mučedníci", nespokojení s vlastní image ve Fondu, a také sebevědomí solitéři, kteří přesně znají svoji cenu, respektive si uvědomují váhu svého jména-značky, protože díky němu si mohou dovolit realizovat a vyvíjet pouze autorské projekty.

K1/R2: *„Ale v zásadě si myslím, že každý děláme trochu jiné filmy a že je to úplně v pořádku. [...] Já ty, co znám, tak jsou generačně podobní, ale neznám jich moc, protože nechodím tak moc mezi lidi. [...] Já znám lidi, se kterými jsem něco dělal nebo je znám skrze profesi. Čili toto je okruh lidí, se kterými se čas od času vídáme, ale režiséři [...] že bychom měli nějakou partu, která spolu táhne a teď to tam nějak spolu, to asi ... nebo možná ji mají oni a já o ní nevím. [...] Režisér je na place jeden a spolu nic nedě-láme. Můžeme si třeba kamarádsky popovídat, protože se chápeme. Ale já spíš cítím tu souvislost se štábem, který se obměňuje, ale ty profese zůstávají nebo se vracejí, [...] se kterými jsem na place a se kterými se kontinuálně setkávám, nebo s herci."*

K1/R4: *„Je to typ filmu, kterému já říkám ‚malý art'. To znamená, že to není ten velký film, se kterým se dostanete do Cannes, je to film, který mi podpoří Státní fond kinematografie, asi to pochválí kritika, přijde na to asi pět tisíc diváků a v televizi to dají v premiéře v nějakém slušném čase a pak vždycky za sto let někdy hluboko v noci. [...] Proto si vybíráte něco, co je: a) samozřejmě nějaký marketingový tah, o kterém víte, že vám to televize budou rvát z rukou, že to bude diváky bavit, že to bude mít dlouhý život a televize to bude hrát i za dvacet let každý rok; b) je to téma nebo člověk, který vás nadchne, a chcete mu pomoct."*

K2 – režiséři

1 [*dominantní tendence*] a 2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Režiséři K2 pochopitelně nemají jiné ambice než točit filmy čistě „divácké". Okrajově-komerční režiséři se navíc vztahují k úspěšným režisérům mainstreamové komerce (často je zmiňována rodina Svěráků) – jen v jednom případě ke členům

vlastní kategorie K2. Začínající a méně renomovaní tvůrci K2 k úspěšným tvůrcům K1 vzhlížejí jako ke svým vzorům, snaží se jim přiblížit a napodobit je.

Žánrově se režiséři K2 zařazují mezi tvůrce komedií a krimi thrillerů. Právě komedie jsou to, co podle režisérů K2 na českém trhu nejlépe funguje.

3 [*charakteristické výjimky*]

U režisérů K2 je patrná příchylnost k hereckým i filmařským hvězdám: jedná se zřejmě o strategii, jak se posunout blíže středu pole symbolicky i ekonomicky.

K2/R3: *„Já bych chtěl dělat Vratné lahve, milou nevulgární komedii, ale sežeňte ten text.“*

12 Historie pole: nostalgie po státně řízeném systému tvorby a vize modernizace

- Nostalgie po minulosti, zvláště po systému tvůrčích skupin a dramaturgie ve státně řízeném studiu Barrandov před r. 1990
- Vize modernizace tvůrčí praxe a vývoje (k tomuto bodu viz též podkapitolu „Standardní nebo best practice“)

A1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

U producentů A1 se spontánní tendence srovnávat současnou produkční praxi s érou státně řízené kinematografie projevuje jen zřídka. Pokud na téma přivedou řeč, projeví se přetrvávající idealizovaná představa o tvůrčích či dramaturgických skupinách z doby státně řízené kinematografie jako o prostředí, kde se uplatňovala pečlivá ochrana kreativity před vnějšími tlaky a osobní producentská odpovědnost, kde filmové studio přitahovalo špičkové intelektuály a kde dramaturgie dosahovala nejvyšších řemeslných kvalit.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*] a 3 [*charakteristické výjimky*]

Na rozdíl od A2 se ale producenti A1 obvykle neutíkají k radikálnějším vizím centralizace či obnovení silného vlivu státu na filmovou výrobu. Zároveň se zde objevují střízlivější, kritičtější reflexe minulosti: producenti si uvědomují limity státně-socialistické dramaturgie a odmítají představu dramaturga jako kvaziproducenta.

A1/P7: *„Když se člověk podívá na historii barrandovských skupin, tak to je normálně producentský systém. To vůbec není žádný drama… To se tak říkalo. To jsou producenti. A byli dva. Jeden peníze, jeden kreativa… ale to je taky nesmysl. Nakonec se stejně stane, že jeden z nich je určující. A proto třeba v České televizi, když byl tady systém dvou, který tak nějak obnovili, tak vždycky je tam jeden určující. A někdo těm penězům rozumí míň, tak si vezme vedoucího výroby, který mu to zvládne.“*

A2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti A2 do jisté míry cítí nostalgii po státním řízení kinematografie: po finanční jistotě, centrálním přidělování prostředků a osvíceném výběru podle parametrů umělecké, a nikoli trhem určené kvality.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Plyne to z jejich závislosti na veřejné podpoře, která jim nedává dostatečné prostředky a zázemí k realizaci producentských ambicí.

3 [*charakteristické výjimky*]

Výjimečně se objeví radikální vize obnoveného státního řízení kinematografie.

A2/P4: *„To jsou ta devadesátá léta, takovéto utěšování se tím, že Američané nás přece vidí, ti nám dali ty Oscary, takže nějací Evropané nás nezajímají, a teď Kolja měl Oscara, takže my jsme už nejlepší na světě, historicky, a teď se to jenom všechno potvrzuje, a nikdo si nevšiml, že Evropu vlastně moc nezajímáme. Takovéto sebepotvrzování, sebeutišování má asi kořeny v normalizaci.“*

K1 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Na rozdíl od producentů A2 (v menší míře A1) se producenti K1 neodvolávají na éru státně-řízené kinematografie s nostalgií. Obvykle se omezují na tvrzení, že kvalitní scenáristé a dramaturgové vymřeli, že dříve byli profesionálnější, uměli řemeslo. Ve své většině jsou ale producenti K1 realističtí, spokojení s aktuálními podmínkami podnikání (pomineme-li klesající návštěvnost a pro ně údajně nevýhodné nastavení veřejné podpory) a nostalgický akcent je u nich umenšen.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Na přímou otázku o historických rozdílech v praxi vývoje a dramaturgie a na odkaz na rozšířený obraz dramaturgů státně-socialistické éry jako vzoru kolegiální profesionality reagují se skepsí: dokonce i seniorní producent K1, který na Barrandově zažil éru dramaturgických skupin, jejich vliv a význam na tvorbu relativizuje.

K2 – producenti

1 [*dominantní tendence*]

Producenti K2 se k předrevoluční éře prakticky vůbec nevztahují, nostalgie po silnější roli státu a po dramaturgických skupinách 60 či 80. let se u nich nevyskytuje. Zdá se, že historická paměť se v jejich sektoru omezuje na dobu posledních 10 až 20 let.

Chybí jim také komplexnější vize modernizace producentského systému či praxe vývoje. Výhledy do budoucna spojují jen s vlastní profesní dráhou a podnikáním: se snahou proniknout do sektoru K1.

A1 a K1 – scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Nostalgie po minulosti je v této skupině patrná u debaty o dramaturgii: Výrazy typu „staří bardi z Barrandova“ nebo „staří harcovníci“ se často objevují pro označení těch „skutečných“ dramaturgů, kteří již vymřeli či vymírají. Jejich posledním útočištěm se zdají být poradenské pozice v ČT.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Komplex malosti a uzavřenosti českého filmového průmyslu se projevuje tím, že pouze u nejmladší generace scenáristů nacházíme jasně artikulovanou ambici uspět v zahraničí a přizpůsobit tomu témata scénářů.

K1/S5: *„Samozřejmě si vzpomínám na dobu, kdy jsem natočil svůj první film, který […] natočilo [v osmdesátých letech] Filmové studio Barrandov, tak to bylo mnohem jednodušší. To jsem šel, dal jsem jim námět, jim se to líbilo, dostal jsem smlouvu. To byla zlatá doba. Tam ty cestičky byly jednodušší. Tak to je veškerá moje zkušenost.“*

A1 a A2 – režiséři a scenáristé

1 [*dominantní tendence*]

Tvůrci se nechápou jako nějaký progresivní předvoj, étos překonání komunistického režimu či cenzury již vyprchal, nevnímají jasné ideologické odlišení současné tvorby od minulosti, snad mimo to, že minulost poskytovala jakousi stabilitu a řemeslný základ, který nyní chybí.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Autoři A1 si chtějí prostě „sobecky“ dělat svoje filmy. Spíše než do budoucnosti se proto ohlížejí do minulosti a snaží se tak vzdorovat novým tendencím, které

chápou jako ohrožení. Namísto vizí modernizace tedy funguje spíše konzervativně-nostalgické obracení se do minulosti, v níž ještě existovali dramaturgové a klid na práci.

Kromě dramaturgických skupin ve státně řízené kinematografii jsou objektem nostalgie také tvůrčí skupiny České televize z 90. let, z doby Ivo Mathého a Čestmíra Kopeckého, kdy se televizní producenti mohli a měli odvahu chovat jako skuteční producenti.

Nerežírující scenáristé A1 se do minulosti filmové praxe neohlížejí a, podobně jako u producentů A1, jediná souvislost s Barrandovem se objevuje v promluvách o dramaturzích, a to ještě ojediněle.

Tvůrci A2 se paradoxně jeví jako nejnostalgičtější: vyjadřují nejsilnější obavy, až úzkost z evropského producentského systému a trhu, z nastupující generace producentů s evropskými ambicemi.

A2/R2: *„Dneska producenti, to je nová generace producentů. Oni už nechtějí velké režiséry, oni už chtějí režiséry jako marketingově velké, jinak potřebují, aby režiséři… to je ta generace mladých. […Chtějí] si najímat režiséra. To je velká změna producentského myšlení nové generace, těch třicátníků, čtyřicátníků, kteří se derou nahoru a jsou ti evropští, tak chtějí režiséra jako marketingovou loutku. Ukazují toho Mendese, […] peníze a velké výpravy […].“*

A2/R4: *„Že by měly vznikat národní filmy, národní kinematografie za peníze Fondu stoprocentně. Všechno by měl zaplatit Fond. Neměly by tam být žádné reklamní vstupy, žádný product placement, žádná televize. Prostě čistá kinematografie tak, jak to bylo v šedesátých letech. Nastolit situaci šedesátých let. Já jsem přemýšlel, proč to byla zlatá éra české kinematografie. A to bylo ze dvou důvodů. První důvod – zmizela cenzura. Nebo ochabla tak, že si tvůrci dělali, co chtěli, a točily se svobodné filmy. A druhý, stejně důležitý důvod – stát jim to celé zaplatil. Vůbec se nestarali o prachy.“*

K1 (a K2) – režiséři

1 [*dominantní tendence*]

Podle režisérů K1 a K2 téměř vymizeli kvalitní, skutečně profesionální (a ve své instituci trvale zaměstnaní) dramaturgové i scenáristé barrandovského typu. A s nimi odumřela i dramaturgie jako svébytný obor činnosti. Obecně se tedy nostalgie většinou projevuje ve formě stesku po kvalitních (barrandovských) scenáristech a dramaturzích.

2 [*dílčí specifikace a systémové variace*]

Jednotliví režiséři K1 se ale liší v tom, který aspekt „ztraceného ráje" zdůrazňují a jak datují zlaté časy filmové a televizní produkce.

Minulostí jsou například i porevoluční náznaky odvážné a kvalitní producentské dramaturgie, kterou zosobňoval Ondřej Trojan nebo Čestmír Kopecký za dob svého působení v ČT.

Film už podle respondentů také nepřitahuje tak atraktivní, ambiciózní a schopné lidi jako dřív, protože se způsoby podnikatelského i kreativního vyžití oproti předrevoluční době zmnožily, a schopní lidé tak získali mnohem víc jiných možností sebe-realizace.

U dvou režisérů K1 se nostalgie projevuje steskem po prvcích socialistického uspořádání. Pro profesionalizaci a větší existenční jistotu tvůrců by podle nich bylo užitečné znovu film částečně zestátnit (např. formou příspěvkových organizací). Toto tvrzení, překvapivé u komerčně orientovaných tvůrců, lze chápat i jako volání po skutečném, kompetentním, silném producentovi či studiu, kteří by jim zajistili profesionálnější, kontinuálnější a lépe financovanou práci na vývoji projektů, ať už by to byl státně-socialistický, nebo americko-podnikatelský. Zároveň může být toto tvrzení projevem stresu z tlaku na rychlost a výkon, jenž s sebou přinesla privatizace a globalizace celého sektoru.

3 [*charakteristické výjimky*]

Okrajově se objevují i další formy idealizace předrevolučního systému vývoje.

K1/R3: *„Jde o to, aby si lidi za tím stáli, to pak funguje. To bylo v devadesátých letech, kdy Kopecký řekl, že se mu to líbí, tak se to takhle dělalo."*

K1/R5: *„Já si myslím, že to, co bylo na Barrandově, byl vlastně americký způsob výroby filmů. Přestože to bylo vlastněné státem a dotované státem […] Ale tento systém tím, že skončil, a všichni jsme začali natáčet filmy amatérsky, tak ta dramaturgie u nás přestala existovat.“*

K1/R: *„Tady by to buďto chtělo udělat státní film, jako byl dříve Barrandov, což je teda samozřejmě nesmysl. […] Na druhou stranu držet tomu nějaký rozumný mantinel, tak jako podporujeme Národní divadlo, podporujeme Státní operu a platíme, aby nám nespadl Karlštejn na hlavu, tak i kinematografie přece nějaký rozměr kultury má. Jsme kulturní lidé a kulturní národ a kulturní stát, tak bychom ji měli nějakým způsobem podporovat.“*

K1/R: *„Jestli je něco problém českého filmu, tak to je úplné odumření dramaturgie – té bývalé barrandovské dramaturgie.“*

K2/R: *„Dramaturg je specifická disciplína, profese, která bohužel vymírá a není…“*

K2/R4: *„Ale třeba před těmi padesáti lety se točilo patnáct metrů denně. Dneska už vás nutí točit div ne dvě stě metrů denně. […] Protože to stojí soukromé peníze. Tenkrát to byly peníze státní. Tak film se točil, až se natočil. […] Tak jste si mohli všechno připravit daleko důkladněji. […] Dekorace, všechno bylo připravené do posledního detailu. A čekalo se na počasí, čekalo se, aby se udělala takhle mlha a držela se, západ slunce, východ slunce […] Dneska vás ten financiér, protože to jsou jeho peníze, nutí točit, i kdyby padaly kroupy.“*

III Případová studie: Smluvní vztahy

Následující analýza byla provedena z perspektivy oboru profesní etiky na vzorku sedmnácti anonymizovaných smluv, z nichž bylo jedenáct smluv mezi producentem a scenáristou (nazývaným „autor“), z nich tři scenáristé byli zastupováni kolektivním správcem práv. Dále jedna smlouva ošetřovala nejen tvorbu scénáře, ale i režijní realizaci, jedna vztah producent-dramaturg, jedna převod autorských práv k hotovému dílu, další tři byly opcí s autorem předlohy. Smlouvy měly charakter smluv o dílo a licenční smlouvy, případně opce. Cílem analýzy bylo postihnout především charakteristiku vztahu autora a producenta, jak vyplývá z těchto dokumentů, a na základě této analýzy v souladu s kontextem studie nalézt případné možnosti kvalitativního posunu těchto vztahů.

Smlouvy vykazují velkou míru standardizace, liší se v zásadě v detailech, kvantitativních vymezeních či různých rozsazích, nicméně v zásadě vycházejí všechny z konceptu neomezené licence, kterou uděluje autor (ať už jde o scenáristu nebo režiséra) producentovi. To vyplývá z povahy věci, kdy jde dle zákona o zakázkové dílo, kde plnou kontrolu drží zadavatel, tedy producent. Tento přístup k dílu vychází z představy, že producent je nositelem hospodářského rizika. Tento princip je replikován i u jiných zakázek, kde zákon chrání investora (např. architektura). I když autorovi (scenárista, režisér) nejsou odnímány absolutní osobnostní autorská práva, s autorem je nakládáno asymetricky, tj. smlouva mu nedává možnost s dílem nijak nakládat. Například implementace práva autora na to, bránit se „znetvoření, zkomolení nebo jiné změně díla, jakož i jinému zásahu do díla, který by byl na újmu jeho cti nebo dobré pověsti“ (sic), se objevuje pouze výjimečně. To je způsobeno i tím, že samotná smlouva pouze organizačně upravuje poměr mezi zadavatelem a autorem – není potřeba, aby smlouva upravovala tyto obecné záležitosti, neboť vyplývají ze zákona. Patří mezi ně například právo autorského dohledu scenáristy nad užitím, zfilmováním díla až po zákaz dalšího filmování.

Autoři – scenáristé – z povahy zakázky tedy prakticky všechna svoje (jiná než absolutní osobnostní) práva (na provozování v rozhlase, televizi, v publikacích, činit změny apod.) převádějí na producenta a stávají se tak silou vytvářející „materiál“, s nímž producent disponuje, a to většinou na neomezenou dobu. Autor je v díle přítomen tak, že je zmíněn v titulcích a při propagaci, přičemž scenáristům i režisérům plynou povinnosti vzhledem k propagaci snímku i po ukončení práce. Smlouvy jsou exkluzivní, tzn. scénáře nelze nabízet znovu pro jiné režijní zpracování. Odstoupení scenáristy od smlouvy znamená vystavit se riziku placení škody. Pouze v jediném ze zkoumaných případů je tohoto jha scenárista smluvně zbaven. Pouze v jediném případě je scenárista kladen na roveň režisérovi přímo v podtitulu snímku, tedy nejen v titulcích, ale i při propagaci filmu.

Scenárista nemá smluvně vázanou možnost ovlivnit smysl a vyznění scénáře, naopak, je vázán povinností zapracovat všechny připomínky, přičemž není specifikováno, jaká je hranice těchto připomínek (např. změna vyznění díla; nicméně z absolutního osobnostního autorského práva nad rámec smlouvy, ze zákona, taková možnost autora zasáhnout teoreticky je možná). Autor je tak „námezdní síla“, která na základě zadání a pod producentovou taktovkou připraví text, jehož se poté vzdává a disponuje s ním producent – princip již výše zmíněné zakázkové tvorby. Rizika v tomto nese scenárista tím, že producenti mohou od smluv odstupovat volně a bez důvodu, on sám je vázán povinností náhrady škody (tu je třeba odlišit od rizik hospodářských ve smyslu realizace filmu).

V některých smlouvách se objevuje předjímání televizního vysílání výsledného díla a producent zavazuje scenáristu, aby dodržoval platnou legislativu ošetřující pravidla televizního vysílání (u koprodukčních smluv televize je toto ustanovení samozřejmé). Pozice dramaturga není nikde ošetřena, mimo smlouvy mezi producentem a dramaturgem. Není tedy jasný smluvní vztah dramaturga k autorovi. Režijní část smlouvy neřeší procesy schvalování či autorského záměru díla.

Obsah smluv i jejich plnění je tajné, takže autoři by neměli mluvit nejen o smlouvách, ale ani o natáčení apod.

Producentské smlouvy si zachovávají právo na přímé ovlivnění obsahu. Smlouvy SFK jsou jediné, které hovoří o ochraně vyznění a žánru díla. Ve smlouvách se nenachází ustanovení ohledně kvality či úrovně díla či nějakého vztahu jeho vyznění k nějakým hodnotám. Dílo je zcela odloučeno od své umělecké povahy a je důsledně komodifikováno. U některých producentů (televize) se objevuje i právo na zásahy do díla po jeho dokončení (např. přestříhání).

Pokud autora zastupuje kolektivní správce, situace se poněkud upravuje, je ze smluvního vztahu vyňata licence na publikace, rozhlas a televizi. Ostatní autoři, kteří nejsou zastupováni kolektivním správcem, mají ve smlouvách doslovně uvedeno, že převádí výhradní licenci i na tato média (rozuměj: na všechna média). V jedné ze smluv se objevuje i závazek autora, který nesmí nikomu jinému nikdy v budoucnosti poskytnout nic, co by mělo charakter pokračování díla nebo co by třeba nějak – i vzdáleně – navazovalo či odkazovalo na dílo, nebo dokonce i „parazitovalo na pověsti“ díla (sic!).

I když nejsou smlouvami dotčena absolutní osobnostní práva autorů, smlouvy nastavují asymetrický vztah. Projevuje se v nich nedostatečná schopnost či možnost autorů vyjednat dílčí ustanovení tak, aby byla pro ně výhodná – např. rozdělení licence, aby jiné formy uplatnění díla (rozhlas, televize, knižní podoba) nebyly na neomezenou dobu automaticky poskytnuty producentovi. Rovněž

smlouvy ještě stále nabízejí prostor pro deklarativní vyjádření závazku producenta k respektování literární předlohy realizace (scénáře, námětu apod.), přesnější vymezení role dramaturga a povahy jeho zásahů. Smlouvy prokazují slabou vyjednávací pozici autorů, scenáristů, a mohou vést k pocitu domnělé prekarizace či ke skutečné prekarizaci, kdy scenárista nese rizika vývoje, jenž může být producentem kdykoliv zastaven. Tento fakt může vyplývat z převážně intuitivního přístupu k těmto formálním vztahům ze strany autorů a ukazuje možnost budoucího rozvoje právního povědomí autorů, jejich schopnosti vystupovat ve formálních vztazích s producenty poučeněji a navýšit míru symetričnosti. To je nakonec výhodné i pro producenty: autorům to může poskytnout větší míru důvěry v celý projekt a může zmizet jejich strach z rizik, jež nesou (odstoupení od smlouvy, proměna díla proti jeho smyslu, nepřiměřené zásahy do něj apod.). Obecně lze předpokládat, že explicitnější vyjádření práv autora a jeho schopnost vyjednat si výhodnější podmínky v rámci licenční smlouvy může vést k větší zodpovědnosti v jeho přístupu k dílu, k větší identifikaci s projektem, a tedy i posílit jeho vědomí závazků a povinností. Fenomén prekarizace je rovněž problematický z etického hlediska, protože na sebe váže nebezpečí stresu a hospodářských i společenských rizik, která mohou negativně ovlivnit tvůrčí výkon autora (mechanizace tvorby).

IV Závěrečné podněty

Na závěr shrneme doporučení Státnímu fondu kinematografie a dalším veřejným institucím, která z rozhovorů vyplynula jako signifikantní v tom smyslu, že korespondovala s identifikovanými problémy. Nejedná se tedy o doporučení autorů studie, ale o návrhy vytěžené ze sebraných dat, ať už explicitně formulované aktéry, nebo implicitně obsažené v jejich popisech stávající praxe vývoje. Tyto návrhy mají zákonitě povahu pouhých provizorních podnětů, a nikoli propracovaných návodů k řešení.

Producenti i tvůrci napříč kategoriemi vkládají do Státního fondu kinematografie největší důvěru a naděje na zlepšování podmínek domácí tvorby. Dotační okruh na podporu vývoje pokládají za užitečný a většinou souhlasí i se stropy udělovaných částek (150 tis. tzv. malý, 700 tis. Kč tzv. kompletní vývoj). Jejich doporučení jsou proto jen dílčího charakteru. Lze je rozdělit do osmi základních skupin:

1. financování
2. standardizace
3. producentská strategie
4. kreativní spolupráce
5. vzdělávání
6. internacionalizace
7. prostor pro experimenty
8. změny v koncepci podpory

Financování a kontinuita vývoje

Analýza sebraných dat ukázala, jak malý trh, fragmentarizovaný producentský systém a z nich odvozený byznys model finančně slabých producentů ztěžují financování vývoje, které je obtížné a rizikové i ve větších kinematografiích západní Evropy a USA. Producenti nemohou v takové situaci dlouhodobě strategicky plánovat, rozvíjet dostatečně rozsáhlé a diferencované portfolio projektů, finančně zajistit klíčové tvůrce, aby se soustředěně věnovali jejich projektům, a ani najmout pomocné personální síly (šéfa vývoje a *script editory*). Současně jsou nuceni pustit do výroby téměř vše, do čeho již ve vývoji investovali.

Klíčovým problémem producentů je tedy nalezení způsobu, jak zvýšit investice do vývoje a zároveň omezit jejich rizikovost, aniž by tím příliš utrpěla kvantita a kvalita vývoje. Jejich metody zvládání rizika lze rozdělit do skupin podle produktových typů: na veřejnou podporu spoléhají producenti A1 a především A2, na soukromé partnery a úsporná opatření producenti K1 a K2.

Dotační okruhy malého i kompletního vývoje SFK se již za krátkou dobu své existence osvědčily jako užitečný a účinný nástroj kompenzace finančního rizika spojeného s vývojem a diskontinuity producentské práce.

Fond by se také mohl inspirovat programem MEDIA, který prostřednictvím tzv. *slate fundingu* vytváří možnost pro financování vývoje v dlouhodobějším časovém horizontu, usnadňuje strategické plánování a podporu míří fakticky spíše do produkční firmy jako takové než do jednotlivého izolovaného projektu. Grant na vývoj balíčku 3–5 projektů totiž vlastně podporuje dlouhodobou práci produkční firmy na vývoji, a nikoli jednorázové projekty, a tím vnáší do vývoje tolik potřebný princip kontinuity.

Dalším navrhovaným řešením posilujícím jistotu financování vývoje a kontinuitu vývoje, zvláště ze strany producentů K1, je automatická podpora, založená na bonusech za minulý úspěch, ať již komerční, nebo festivalový. Dále by měl Fond více než dosud zohlednit kredibilitu producenta (bezproblémové vyúčtování, úspěšně realizované projekty apod.).

Specifický návrh na inovaci podpory vývoje představil úspěšný producent K1. Producent by dostal od Fondu 300 tis. Kč určených přímo a pouze na honorář scenáristovi (takto by měl možnost čerpat podporu na max. pět scénářů současně). Zbylých 50 procent rozpočtu na vývoj – méně nezbytné náklady, jako jsou např. cesty na festival – zaplatí ze svého. Jakmile film realizuje, oněch 300 tis. vrátí. Vývoj je totiž z pohledu producenta K1 poměrně levný a tvoří marginální část rozpočtu – v případě, že se film realizuje. Citelná ztráta vzniká ve chvíli, pokud se film nerealizuje.

Podobný model nabízí v minulosti používaný systém re-investic programu MEDIA (nyní již zrušený): producent musel přidělenou částku podpory na vývoj utratit ještě jednou na vývoj jiného svého projektu.

Standardizace vývoje a dramaturgie

Ve vztahu k procesu vývoje aktéři (zvláště v sektoru A1) jako hlavní kritický problém identifikovali nedostatečnou úroveň dramaturgie a jejího personálního zajištění a s tím související nedůslednou práci na scénáři (včetně zanedbávání přípravných formátů).

Fond může standardizaci vývoje napomoci nepřímo – podporou vzdělávání producentů, scenáristů a dramaturgů, iniciací odborné debaty na téma standardů, případně úpravou pravidel podpory. Producenti a scenáristé by se měli učit lépe pracovat s přípravnými scenáristickými formáty a nepohrdat jimi jako pouhými utilitárními nástroji k získání grantové podpory. Přípravné formáty mají sloužit k ujasnění sdílené tvůrčí vize a být základem pokračující, smluvně zakotvené spolupráce producenta s tvůrcem. Pravidla podpory vývoje by mohla zahrnovat vázání určité části grantu na dostatečně vysoký honorář dramaturga, včetně dramaturgů zahraničních (ve smyslu *script editora*, pracujícího na struktuře a dialozích jednotlivých verzí scénáře), a větší důraz na standardizaci a praktické využívání přípravných scenáristických formátů (synopse, treatment). Do okruhu Výroba by bylo možné začlenit požadavek nebo bonus za vypracování technického scénáře, který usnadňuje produkční plánování (zvláště náročných) scén, usnadňuje realizaci tvůrčí vize a omezuje nutnost nežádoucího improvizování.

Způsob, jímž česká profesní komunita chápe dramaturgii, prozrazuje neujasněnost podstaty dramaturgického řemesla, jeho různých typů a personálního zajištění, jak je standardní v západní Evropě. Zvláště zřetelná je pak neznalost zásadního rozdílu mezi šéfem vývoje (*head of development* nebo *development executive* zaměstnaného v produkční firmě jako pomocník producenta pro otázky vývoje) a *script editorem* (freelancerem najímaným krátkodobě na práci na konkrétním scénáři). Někteří producenti K1 si uvědomují, že zavedení pozice šéfa vývoje – který je spolu s hlavním producentem odpovědný jednak za výběr látek a autorů, tedy tvůrčí strategii firmy, a jednak za management vývoje jednotlivých projektů – by posílilo kontinuitu jejich práce. Ta totiž dosud trpí nejistým přecházením od projektu k projektu a absencí dlouhodobější strategie. Konkrétní návrhy, jak toho docílit, se až na jednu výjimku neobjevily; pokus o zavedení takovéto pozice jsme zaznamenali pouze u jednoho producenta A1, který kombinuje vývoj televizních seriálů s hranými filmy a dokumenty. Ostatní producenti za stávajících podmínek

na vytvoření pozice šéfa vývoje nemají prostředky, a proto musí producentskou dramaturgii vykonávat sami.

Fond a ČT ale mají možnost podpořit najímání zkušených *script editorů*, kteří by byli schopni provádět kompetentní a detailní analýzu jednotlivých verzí scénářů – a to i za cenu, že bude, s ohledem na nedostatek zkušených dramaturgů v ČT, nutno vyhledávat zahraniční *script editory*. V rozhovorech se objevily i návrhy, aby Fond sám začal budovat okruh kvalifikovaných dramaturgů, které by posléze nabízel producentům a tvůrcům.

Jako alternativa k zahraničním dramaturgům se nabízí možnost angažovat pro potřeby detailní dramaturgické analýzy zkušené scenáristy, kteří v této oblasti mají nevyužitý potenciál.

Producentská strategie a marketing

Vývoj je obvykle chápán jako strategická činnost: vyžaduje vědomí krátkodobých a dlouhodobých cílů, pečlivé plánování v jednotlivých fázích přípravy, uvážlivý výběr spolupracovníků a investorů, schopnost čekat na vhodnou chvíli, kdy je projekt zralý pro vstup dalšího partnera nebo přechod do další fáze atd. A vyžaduje i schopnost vyvíjený projekt včas zastavit a nepustit do další fáze přípravy, pokud nesplňuje strategické cíle producenta. Většinu malých a podfinancovaných produkčních firem ale charakterizují krátkodobé, ad hoc strategie soustředěné na jednotlivé filmy, a nikoli na dlouhodobý profil firmy, jež by budovala svou reputaci (a reputaci svých autorů) na národním a evropském trhu. Pokud jsou projekty ve vývoji zastavovány, pak většinou ve fázi „předvývoje“, dokud se do nich příliš neinvestovalo. Prvotní rozhodnutí vstoupit do (vývoje) projektu tak již obvykle fakticky znamená rozhodnutí o jeho realizaci.

Ve fázi vývoje v současnosti chybí marketingové myšlení: zkušenosti české kanceláře programu MEDIA ukazují, že producenti (hlavně začínající, kteří aspirují na typ A1) neumí definovat tzv. *unique selling point* (USP) svého projektu, nezkoumají mezery na trhu a neví, jestli neexistuje podobný film z nedávné doby (v prezentacích nepoužívají metodu referencí k podobným filmům). Kromě grantů na vývoj, zvláště ve formě *slate fundingu*, které mohou producentům pomoci rozvinout strategičtější přístup založený na dlouhodobém plánování, se tak jako pomocný nástroj nabízí dosud nevyužitý potenciál zapojení *PR* a *sales agentů* již ve fázi vývoje.

S nízkou úrovní marketingového myšlení souvisí i problém vývojových formátů – producenti je nepožadují, tvůrci je neumí a nechtějí psát, neexistují pro ně zavedené standardy; s tím souvisí v rozhovorech zmiňovaná neschopnost producenta rozeznat potenciál podle námětu; tvůrci ani producenti nerozlišují formáty B2B (*business-to-business*) a B2C (*business-to-consumer*).

Dosavadní zkušenosti producentů nicméně ukazují, že marketingový přístup (např. úpravy scénáře s cílem rozšíření cílové skupiny) je ve vývoji potřeba používat obezřetně, s ohledem na specifika daného projektu a tvůrce, protože nevhodně zvolená metoda může potenciál filmu oslabit tím, že vede k přecenění marketingových aspektů na úkor kreativních (a to zvláště v případě projektů typu A1 a A2). Některé projekty K2 mohou posloužit jako odstrašující příklady nadužívání *product placementu*, kterému se mnohdy necitlivě podřizují nejen scenáristická řešení, ale dokonce improvizovaně i řešení jednotlivých scén během natáčení.

Do jisté míry srovnatelný efekt jako *slate funding*, tzn. posílení kontinuity financování vývoje, mají v případě komerčních producentů tzv. multidealy producenta s distributorem, jež spojují do jednoho „balíku" přibližně čtyři tituly. Nabízí se tedy otázka, zda veřejné instituce mohou nalézt nástroj, jímž by podpořily zapojení distributorů do produkce, jež je slabé s ohledem na téměř nulovou vertikální integraci mezi produkcí a distribucí (s výjimkou několika projektů produkovaných přímo distribuční firmou). Distributoři již nyní do vývoje v omezené míře zasahují svými požadavky a doporučeními ohledně žánru, obsazení atd. (zvláště v sektoru K1). Širší uplatnění jejich expertních znalostí o trhu, zvláště pokud by tyto byly dále kultivovány, by mohly v případě komerčních, ale do jisté míry i mainstreamově-artových projektů důsledněji vnést potřebné marketingové hledisko již do fáze vývoje, a tím zvýšit šance filmů na komerční úspěch.

Kreativní spolupráce: posílení sdílené tvůrčí vize a omezení prekarizace

Rozhovory ukázaly, jak nedostatečné sdílení tvůrčí vize mezi hlavními aktéry vývoje (scenárista – režisér – producent, doplňkově též dramaturg) oslabuje jejich identifikaci s projektem, a tím i tvůrčí přínos jednotlivých aktérů a výslednou kvalitu filmu. Veřejné instituce by měly podporovat kolaborativní principy tím, že v pravidlech podpory vytvoří stimuly pro zapojování všech klíčových aktérů již v rané fázi vývoje (například větším důrazem na přípravné formáty a na odpovídající honorování ve všech fázích vývoje).

Úspěšnou metodu překonávání diskontinuity a roztříštěnosti vývoje, již s sebou nese projektově organizovaná forma nezávislé produkce, představují neformální, ale dlouhodobá seskupení tvůrců a producentů. Tím, že tato seskupení fungují na principu sdíleného vkusu, důvěry a loajality, vytvářejí bezpečné prostředí pro intenzivní společnou práci na vývoji a zaručují shodu sdílené vize (příklad stabilního týmu: režisér Marek Najbrt – scenáristé Robert Geisler a Benjamin Tuček – producent Milan Kuchynka). Na podobném principu, byť s volnějšími vazbami, spolupracuje a solidárně sdílí informace a zdroje seskupení producentů A1 mladší generace, orientovaných na mezinárodní koprodukce: Pavel Berčík – Karla Stojáková – Ondřej Zima – Viktor Tauš.

Práce v neformálních skupinách s sebou ovšem zároveň nese i nebezpečí uzavírání se v omezeném okruhu vlivů. Systém veřejné podpory by tak měl úspěšné neformální skupiny oceňovat (např. metodou bonusů za minulé úspěchy), ale zároveň by měl stimulovat tvůrce k tomu, aby překračovali své zavedené okruhy kontaktů a zkoušeli nové způsoby spolupráce (například s debutanty nebo v jiných žánrech a médiích). Respondenti si ale zároveň uvědomují, že tento sociální aspekt tvůrčí práce nelze standardizovat, protože stojí na osobních vztazích.

Sdílení tvůrčí vize je oslabováno nejen izolovaností tvůrců, ale také jejich prekarizací. To se týká zvláště nerežírujících scenáristů, v jejichž případě prekarizace způsobuje degradaci profese jako celku. Nízké a nejisté honoráře a nerovné postavení ve smluvních vztazích (viz případová studie „Smluvní vztahy“) ztěžují scenáristům profesní růst i spolupráci na konkrétních projektech. Kritická je zvláště první fáze vývoje mezi námětem a první verzí scénáře: producenti ji scenáristům nechtějí honorovat, a to většinou ani v případě osvědčených autorů.

Možné cesty k nápravě vedou jednak přes kolektivní vyjednávání mezi asociacemi tvůrců a producentů o výši a formě splácení honorářů a o právech autora (organizace scenáristů a režisérů je v této věci zatím relativně pasivní). Současně mohou k nápravě přispět veřejné instituce, které mají možnost (ne-li povinnost) otevřít debatu o férovosti vztahů mezi tvůrci a producenty a podpořit – zvláště na straně tvůrců – osvětu v pracovně-právních otázkách. Profesní organizace producentů a tvůrců by rovněž měly pracovat na lepší ochraně svých členů prostřednictvím závazných smluvních podmínek: na ochraně producenta vůči televizi (cena vysílacích práv a věcného plnění) a na ochraně tvůrce vůči producentovi či televizi (výše a systém vyplácení honorářů, smluvní podmínky atd. – viz kapitolu o smlouvách v této studii).

V případě Fondu pak může pozitivní roli sehrát grant na literární přípravu scénáře, který podpoří přímo scenáristu, aniž by ale odsouval do pozadí producenta či režiséra. Aktuálně platná pravidla SFK to již de iure činí. Otázka ale je, do jaké míry

se v další praxi podaří udržet rovnováhu mezi zájmy producentů a scenáristů: na jedné straně tento okruh alespoň částečně kompenzuje prekarizaci scenáristů a vytváří „líheň“ námětů, z níž může vzejít originální autorský hlas, na druhé straně by neměl sloužit k tvorbě nerealizovatelných „spekulativních“ scénářů odtržených od producentských strategií.

Producenti preferují rozdělování grantů na vývoj projektům, které již mají producenta, scenáristé naopak vidí výhody systému, který by grant přiděloval rovnou scenáristovi, byť by jeho projekt ještě nebyl zaštítěn producentem. Rozhovory ukazují, že Rada SFK bude muset pečlivě zvažovat specifika jednotlivých projektů v kontextu příslušných produktových typů: Výhoda prvního přístupu (důrazu na zapojení producenta) je ve zvýšení pravděpodobnosti realizace. Druhý fakticky funguje jako stipendium na tvorbu tzv. *speculation scripts*, tj. spekulativních scénářů, a jeho potenciální přínos spočívá v tom, že umožňuje objevy dosud neznámých výrazných talentů s unikátním autorským rukopisem, jež jsou tolik potřeba k výraznějším úspěchům na mezinárodních festivalech. Druhá varianta musí systémově počítat s většími ztrátami ve smyslu nerealizovaných scénářů.

V rozhovorech se rovněž objevil návrh, aby Fond nebo ČT zřídily další scenáristickou soutěž, jež by doplnila jedinou aktuálně existující (Filmové nadace RWE a Barrandova); váha tohoto návrhu je relativizována špatnými zkušenostmi Filmového centra ČT s jeho nedávnou, žánrově vymezenou výzvou.

Vzdělávání: filmové školství, workshopy

Silná kritika se soustředila na FAMU: za nedostatečnou výchovu dramaturgů, za intuitivní přístup k výuce scenáristiky, za opomíjení televizní tvorby (jež se v poslední době začala dynamicky rozvíjet i v ČR, jak dokazují nedávné spolupráce artových tvůrců s ČT a HBO) a za přílišnou fixaci na konzervativní pojetí autorské umělecké tvorby (jež zastiňuje výuku žánrové produkce a znevýhodňuje scenáristy vůči režisérům, kteří si raději scénáře píší sami).

Proti této kritice částečně mluví snahy o změny (byť nepříliš systematické a mnohdy kritizované odbornou obcí), které lze sledovat v posledních letech: FAMU pomohla k založení mezinárodního scenáristického workshopu MIDPOINT, začala v širším měřítku do výuky zvát zahraniční *script editory* a aktivní scenáristy, začíná si všímat i televizní seriálové tvorby, vyučuje se zde dramaturgie pro producenty a studenti vyjíždějí na zahraniční stáže.

Přesto v této oblasti evidentně zůstává řada možností, které by bylo dobré, mj. i ve spolupráci s Fondem a ČT, v budoucnosti lépe využít. K nim patří ještě větší důraz na:

- systematické a individuální vedení scenáristů v celém procesu vývoje;
- specializovaná výuka dramaturgie podle evropských standardů (tedy diferencovaná výuka různých dramaturgických disciplín: *script editingu* a *doctoringu*, producentské dramaturgie, managementu skupinové tvůrčí práce v úzkých týmech při vývoji atd.);
- posílení výuky žánrů, zvláště televizních;
- obecněji těsnější sepjetí výuky s praxí evropského mediálního průmyslu, mj. v oblasti televizí veřejné služby;
- a podpora účasti studentů na špičkových mezinárodních workshopech.

Toto vše by mělo probíhat jako doplněk – a nikoli náhrada – za přístupy, které se na FAMU osvědčily v minulosti, a to proto, aby se nenarušila tradice výuky k vyhraněné a exkluzivní autorské tvorbě, která tuto školu oprávněně proslavila ve světě.

Rozhovory odhalily převládající skepsi k mezinárodním workshopům pro scenáristy a (v menší míře) producenty. Podrobnější dotazování nicméně ukázalo, že negativní hodnocení workshopů obvykle vychází z velmi omezené zkušenosti s méně významnou akcí nebo dokonce ze zkušenosti zprostředkované. FAMU by měla více podporovat studenty a absolventy v absolvování workshopů pro první filmy a budovat kontakty se špičkovými zahraničními dramaturgy (*script editory*), učiteli scenáristiky a kreativními producenty schopnými předávat znalosti o producentské dramaturgii. Fond by měl položit větší důraz na osvědčené zahraniční workshopy pro zkušenější profesionály typu ScriptTeast, Producers on the Move nebo EAVE.

Vzdělávání k mezinárodním standardům práce na vývoji se samozřejmě nemůže omezit na studenty a obecně na mladou generaci. Vzhledem k historické situaci českého filmu, která znevýhodňuje střední a starší generace nad 45 let, by měla být podpora výrazně zacílena i na celoživotní vzdělávání, a to jak praktiků, tak pedagogů. V současném systému chybí vzdělávání pro pedagogy, kteří pak scenáristiku/dramaturgii učí, nebo pro scenáristy, kteří pak mají předávat své zkušenosti dál. Podle koordinátorky mezinárodního podpůrného programu to v dramaturgii vede k přílišnému uplatňování vlastního (mnohdy nutně limitovaného) pohledu, ke snaze přizpůsobit látku svým představám a k malé pokoře k vyvíjenému příběhu. V důsledku tak převažuje intuitivní dramaturgie ztrácející profesní / řemeslnou dimenzi (a tedy dramaturgie, kterou z pohledu producenta může dělat „kdokoli“, a proto „není důvod za ni platit“).

Internacionalizace, přenos znalostí a podpora recipročních vztahů

Mnozí domácí producenti a tvůrci sami přiznávají, že jejich filmy jsou příliš uzavřené v národním kulturním prostoru a že by své projekty měli již ve fázi výběru látek a jejich vývoje lépe cílit na zahraniční trhy a mezinárodní festivaly. Pouze několik mladších producentů A1 se pokouší už výběrem námětu, nebo dokonce i klíčových tvůrců oslovit zahraniční partnery. Podobně jen několik z nich se snaží pracovat již na vývoji se zahraničními tvůrci (režisérem), jež přitáhnou zahraničního investora a umožní překročit finanční limity domácího trhu (což je strategie zvláště potřebná v případě historických látek v sektoru A1, kde se cílové rozpočty blíží úrovni 100 mil. Kč).

Hlavní evropský program pro podporu koprodukcí EURIMAGES se vývojem explicitně nezabývá, nicméně jeho česká kancelář sleduje rozdíly v připravenosti českých a zahraničních projektů a ve schopnosti vyvinout příběh, který má potenciál oslovit mezinárodní publikum.

Feedback ze strany podpůrných programů může fungovat jen jako doplňkový zdroj informací. Důležitější pro přenos praktického know-how se zdá být přímý kontakt a spolupráce se zahraničními producenty, tvůrci, štáby, veřejnými institucemi a investory. Jednou z cest, které se mladší producenti A1 pokoušejí v posledních letech efektivněji využít, jsou minoritní koprodukce, umožňující přímou účast na prestižních zahraničních projektech. Zkušenosti s minoritními koprodukcemi ukazují, že pokud si domácí producent vybuduje dlouhodobější vztah a důvěru se zahraničním partnerem, otevírají se mu i zde možnosti přímé účasti na vývoji a tvůrčím rozhodování, včetně spolupráce na scénáři. Pro Fond se zde otevírá prostor pro cílenější podporu těch minoritních koprodukcí, které mají charakter nikoli pouhého produkčního servisu, ale plnokrevné spolupráce na všech fázích tvůrčího a produkčního procesu, včetně zapojení českých tvůrců v klíčových rolích. Aktuálně platná výzva v okruhu minoritních koprodukcí sice klade důraz na zapojení českých tvůrčích sil, ale zároveň konstatuje, že počítá s vývojem realizovaným mimo ČR – to je sice v oblasti minoritních koprodukcí běžnou praxí, nicméně rozhovory ukázaly, že zde pro užší spolupráci s majoritním koproducentem existuje potenciál již ve fázi vývoje, a to zvláště v případech dlouhodobé reciproční spolupráce.

Nevyužitý potenciál skrývají firmy poskytující na území ČR produkční servisy zahraničním producentům. Ačkoli z Fondu čerpají tzv. pobídky, jejich zájem o vývoj vlastních látek a o spolupráci s českými producenty a tvůrci byl dosud minimální.

Přenos cenných znalostí se omezuje na střední a nižší štábové profese, které příležitostně přecházejí z velkých zahraničních produkcí do českých (pozitivní výsledek takovéhoto vlivu je zřetelný např. na vizuálním stylu filmu *Klauni*). Fond by mohl zvážit, zda lze najít nástroje, které by zkušené poskytovatele produkčního servisu stimulovaly k partnerské spolupráci s českými producenty. Příklady takovéto spolupráce lze najít na trhu, který je s ohledem na poměr produkčních servisů a domácí produkce tomu českému nejpodobnější: v sousedním Maďarsku, kde firmy jako Proton Cinema úspěšně kombinují služby západním producentům s vlastní filmovou produkcí.

Fond by mohl podporovat mezinárodní spolupráci i jinými způsoby. Producent A1 doporučuje, aby SFK bodoval (v rámci majoritních i minoritních koprodukcí) pěstování dlouhodobých recipročních vztahů se zahraničními partnery v jedné nebo několika vybraných zemích – ve smyslu koprodukování „recipročních filmů", jež iniciují partneři, výměnou za jejich koprodukční spolupráci na vlastním filmu. Reciprocita zvyšuje šance na úspěch koprodukčních projektů při žádostech o veřejnou podporu (a to včetně minoritních koprodukcí), přičemž některé fondy v zahraničí již reciprocitu oceňují.

Zohlednění specifičnosti jednotlivých projektů a prostor pro experimenty

Reforma podpory vývoje by neměla směřovat k byrokratickému „mustru", do nějž by byly vměstnávány projekty bez ohledu na jejich specifičnost. Naopak by měla zohledňovat jedinečné charakteristiky každého projektu a tvůrčího týmu: vzhledem k námětu, nákladům, stylu práce. Kvalitu vývoje projektu by Fond měl hodnotit na základě dané strategie, tedy na základě producentského záměru – je možno si představit projekt, v jehož rámci se vyvíjí hlavně scénář, pak projekt, kde většinu času zabere marketing a shánění partnerů, protože je nákladný, a právě tak i projekt, kde jsou potřeba hlavně konzultace, rešerše a výtvarné návrhy.

Současně je třeba vzít vážně kritický názor, který (podle dotazované koordinátorky evropského grantového programu i některých producentů) zaznívá v debatách o evropské veřejné podpoře, a sice že systém grantů a mezinárodních workshopů nezamýšleně umožňuje vznik převážně průměrných filmů a existenci průměrných producentů.

Výše formulovaná doporučení, směřující ke standardizaci vývoje, podpoře dlouhodobého strategického plánování a přejímání evropských standardů nesmí

zastínit druhou, neméně důležitou funkci veřejné podpory filmové tvorby: zajištění prostoru pro nekomerční, umělecky odvážné experimenty, které si na sebe samy nemohou vydělat a jejichž hodnota tkví v otevírání nových cest (ať už v oblasti výrazových prostředků, nebo témat).

Tato studie v jistém smyslu staví do centra pozornosti producenty a tvůrce A1 (protože v tomto sektoru se nejvýrazněji odehrává standardizace praxe vývoje a internacionalizace producentské praxe), nicméně Fond by měl vytvářet také prostor pro podporu riskantní, novátorské tvorby, která se nejčastěji soustředí v sektoru A2. Přestože je tedy kategorie A2 podfinancovaná, izolovaná od evropských trendů a postrádá profesionální standardy (neumí standardní vývoj, ba neuznává ho), vytváří užitečné podhoubí pro vznik objevných děl úspěšných na festivalech, které přitáhnou pozornost evropských intelektuálních elit k národní kinematografii. Proto je přínosné sektor A2 podporovat i za cenu, že vedle festivalově úspěšných titulů vyprodukuje množství uměleckých neúspěchů, které nezaujmou ani úzkou skupinu specializovaného publika a znalců.

Kategorie A2 je charakteristická ambivalentním vztahem tvůrců k producentům (v obecné rovině tvůrci A2 vnímají producenta jako nutné zlo, ale přitom vědí, že bez něj film realizovat nemohou; se svými producenty sdílejí náhled na svět, často tvoří stabilně spolupracující týmy, producenti se o své tvůrce „starají“) a jejich mnohdy idiosynkratickým způsobem práce, který se vymyká zavedeným praxím (a který se pohybuje na rozhraní amatérského a profesionálního filmu, dokumentu a fikce atd.). Jako příklady úspěšných projektů A2 můžeme zmínit filmy Jana Švankmajera nebo některé tituly, jež v posledních letech získaly ceny Český lev (v posledním roce *Cesta ven*).

Systém podpory by neměl tyto jedinečné charakteristiky násilně měnit: měl by jim vyhradit příslušný prostor. Program MEDIA tento typ objevů kultivovat nechce, protože je zaměřen na podporu evropského audiovizuálního průmyslu; proto musí být experimenty a debuty tohoto druhu financovány na národní úrovni. Logicky se zde nabízí prostor pro užší spolupráci s dalšími institucemi: FAMU (absolventské filmy) a ČT (speciální programová okna vyhrazená experimentům).

Někteří respondenti (zvláště z okruhu A2, ale také K1) doporučují velkorysejší podporu debutů, které by měl Fond podporovat ze speciálně vyhrazených zdrojů, aby pomohl redukovat tristní podmínky začínajících tvůrců. Producenti A2 v podobném duchu navrhují zřízení, byť neformální, kategorie riskantních uměleckých projektů nezavedených tvůrců. V této kategorii vystačí nižší průměrné výše podpory, ale je potřeba počítat s větším rizikem neúspěchu (vyvíjené scénáře se nedostanou do výroby a vyrobené filmy selžou v kinech).

Změny v celkové koncepci a vnitřním fungování Státního fondu kinematografie

Nejširší shoda panuje na požadavku zavedení principu osobní odpovědnosti a zrušení anonymity rozhodování Rady Fondu a na nutnosti získat pro Radu kompetentnější zástupce z řad respektovaných profesionálů.

Fond by měl mít propracovanější vizi reformy české kinematografie: měl by být schopen podpořit na jedné straně autorské experimenty s festivalovým potenciálem, na straně druhé i kultivovaný divácký film, který přispěje k rozvoji domácího filmového průmyslu. Z rozhovorů plyne, že do českých kin jde příliš mnoho titulů, které se nevyhraněně nacházejí mezi těmito dvěma póly. Spadají do prostoru někde uprostřed, anebo naopak zcela na periferii: nejsou ani dost divácké, aby dosáhly uspokojivé návštěvnosti, ale ani dost originální, aby zaujaly festivalové poroty, případně se zcela vymykají parametrům profesionální filmové produkce.

Někteří producenti i tvůrci požadují autoritativnější až „producentský“ přístup Fondu k podpořeným projektům, po vzoru některých zahraničních filmových institutů, které využívají systém tzv. komisařů, doprovázejících projekt od jeho vývoje až po dokončení realizace.

Žadatelé by ocenili podrobnější zpětnou vazbu, včetně hodnocení výsledné kvality (respondenti ovšem uznávají, že komunikace s Fondem se v posledních letech výrazně zlepšila; kladně hodnotí i systém neanonymních expertních posudků).

Fond by měl více zohledňovat aktuální trendy v mediálním průmyslu a zahrnout do podporovaných oblastí i autorskou televizní tvorbu, zvláště originální seriály, včetně online projektů. V situaci, kdy do televizní seriálové produkce vstupují i nejvýznamnější jména artového filmu (režiséři-scenáristé Bohdan Sláma, Marek Najbrt nebo Petr Zelenka, producenti Vratislav Šlajer a Milan Kuchynka ad.), je izolace filmu od TV neudržitelná. A to navzdory právně-ekonomickým důvodům, které by mohly takovéto rozdělení ospravedlňovat.

Největší názorové rozdíly panují v otázce dělby veřejné podpory mezi jednotlivé žadatele. Producenti a tvůrci K1 doporučují podporovat většími částkami menší počet projektů, producenti a tvůrci A2 a zčásti i A1 souhlasí s praxí rozdělování menších částek většímu počtu žadatelů. Tento zdánlivý rozpor je pochopitelný i řešitelný právě s přihlédnutím k výše pojmenovaným specifikům jednotlivých typových oblastí.

Vzhledem k různorodosti respondentů tato závěrečná doporučení vyznívají nutně nejednoznačně. Obecně lze říci, že většina dotazovaných volá po větší standardizaci jak systému podpory, tak samotné praxe vývoje. Cílem standardizace má být rozvoj filmového průmyslu a jeho konkurenceschopnost v rámci Evropy. Důraz na standardizaci by ale neměl zastínit neméně důležitý, byť minoritní názor, jenž obhajuje prostor pro riskantní experimenty. Bez nich se totiž nemůže rozvíjet úspěšná autorská tvorba, která národní kinematografii přináší prestiž v podobě kritického uznání a festivalových cen. Veřejná podpora by tedy měla vždy myslet současně na dvě úrovně tvorby a ke každé z nich přistupovat s ohledem na její specifičnost: na kvalitní divácký film na jedné straně a na výrazné autorské přístupy na straně druhé.

studie vývoje českého hraného kinematografického díla

státní fond kinematografie 2015