

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Divadelní produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PRODUKČNÍ SYSTÉM DIVADEL WEST END V LONDÝNĚ

Michaela Příkopová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Bohumil Nekolný

Oponent práce: MgA. et Mgr. Doubravka Svobodová

Datum obhajoby: 13. 6. 2017

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2017

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Arts management

BACHELOR THESIS

**PRODUCTION SYSTEM OF WEST END THEATRES IN
LONDON**

Michaela Příkopová

Supervisor of thesis: doc. Mgr. Bohumil Nekolný

Reviewer: MgA. et Mgr. Doubravka Svobodová

Date of defence: 13. 6. 2017

Degree granted: BcA. (Bachelor of Arts)

Prague, 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Produkční systém divadel West End v Londýně

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce, nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy tj. souhlasu autora a AMU v Praze.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá produkčním systémem divadel v Londýně, konkrétně ve čtvrti West End. Na úvod popisuje specifické znaky Londýna jako hlavního města a kulturní metropole, dále se zaměřuje na historický kontext divadla v hlavním městě a podrobněji popisuje minulost a současnost čtvrti West End. V konkrétním pojetí pojednává o Arts Council England a jeho principech fungování, dále o financování kulturních institucí a divadel z hlediska historického i současného a také o získávání práv a licencování v divadle.

Klíčové pojmy

Arts Council England, charity, divadlo, dotovaný subjekt, financování, historie divadel, komerční sektor, licence, Londýn, neziskový sektor, performing arts, práva, producent, produkce, produkční systém, představení, ředitel, West End, zastupující organizace, ziskový sektor.

Abstract

This thesis deals with the production system of theatres in London and West End in particular. As an introduction it describes specific aspects of London as a capital city and cultural metropolis, furthermore it explains the historical concept of theatres in a capital city and focusing more detailed West End's past and present. In particular, it deals with Arts Council England principles, financing system in the past and current situation from the general point of view as well as concrete. Moreover, it brings up a topic of rights acquisition, copyrights and licensing.

Key words

Arts Council England, copyrights, charity, financing, commercial sector, licensing, London, manager, non-profit sector, performing arts, producer, production, production system, subsidised sector, theatre, theatre history, West End.

Obsah

Seznam příloh	9
Seznam zkratk.....	10
Úvod	11
Londýn	12
Správní rozdělení města	12
Londýn jako kulturní metropole	13
Londýn v číslech	15
Divadla v Londýně.....	16
Vztah komerčního a dotovaného divadla	17
Drama nebo muzikál?	18
Tradice divadelních budov	19
East End	20
West End.....	22
West End současnosti.....	22
Vymezení pojmů.....	25
Producent a ředitel	25
Charity.....	25
Arts Council England.....	27
Principy Arts Council England.....	28
Umělecké a kvalitativní hodnocení.....	30
Financování.....	33
Historický vývoj	33
Financování kultury ve Spojeném Království	34
Londýn	38
Finanční uspořádání v divadlech	40
Příklad finanční spolupráce.....	42
Samostatné obchodní společnosti	42
Střet zájmů.....	43

Smí dotovaný subjekt investovat do komerční sféry?	44
Producent versus komerční management.....	45
Práva a licencování	46
Vztah producenta a ředitele	46
Kdy do procesu vstupuje producent?	47
Jak získat a užívat vlastnická práva	48
Zastupující organizace	49
Equity	49
Writers' Guild of Great Britain	50
Theatrical Management Association (TMA) / UK Theatre	50
SOLT – Society of London Theatre	51
ITC – Independent Theatre Council.....	51
Přehled práv autorů v rámci jednotlivých zastupujících organizací	52
Ceny za výkon	54
Získávání práv	54
Specifika hudebních licencí pro divadla	55
Závěr	57
Přílohy	59
Příloha A – Obrazová dokumentace	59
Příloha B - Seznam členů SOLT v roce 2017	61
Seznam použitých zdrojů	62

Seznam příloh

Příloha A – Obrazová dokumentace

Příloha B - Seznam členů SOLT v roce 2017

Seznam zkratek

ACE - Arts Council England (Umělecká Rada Anglie)

AQA - Artistic and Quality Assessment (Umělecké a kvalitativní šetření)

DCMS – Department of Culture, Media and Sport (Ministerstvo Kultury, Médíí a Sportu)

NPOs - National Portfolio Organisations (Organizace Národního Portfolia)

MPMs - Major Partner Museums (Hlavní partnerská muzea)

V&A Museum - Muzeum Alberta a Viktorie

LCC - London County Council

ITC/WGGB - Independent Theatre Council/Writers' Guild of Great Britain

TMA/WGGB - Theatrical Management Association/Writers' Guild of Great Britain

PRS for Music - Performing Right Society for Music

PPL - Phonographic Performance Limited

TN - Theatres National Committee

SOLT – Society of London Theatre

DCAL – Department of Culture, Arts and Leisure

TUC - Trades Union Congress

IAWG - International Affiliation of Writers Guilds

Úvod

Aktuálnost tématu a jeho volba

Téma bakalářské práce „Produkční systém divadel West End v Londýně“ souvisí se zájmem o kulturní dění v Londýně a možnosti spolupráce komerčního a veřejně prospěšného sektoru.

Problematika součinnosti sektorů s tak odlišnými cíli jako je finanční zisk a služba veřejnosti, je na poli české divadelní scény vysoce aktuální a považuji ji za zásadně absentující. Z toho důvodu jsem se rozhodla zkoumat příklady fungující spolupráce ve Velké Británii, konkrétně v Londýně, jako v jedné ze světově nejznámějších divadelních oblastí.

Cíl bakalářské práce:

Představit a popsat produkční systém divadel na West Endu v Londýně se zaměřením na oblast financování a licencování divadelních inscenací z pohledu ziskového i neziskového segmentu.

Použité vědecké metody:

Metody, které budou použity v této práci lze rozdělit do dvou skupin:

- Metody použité k získávání dat – studium odborné divadelní, ekonomické a právní literatury, výroční zprávy divadel a veřejných institucí, výsledky výzkumných šetření, zápisy z tematicky zaměřených konferencí, publikované články a rozhovory
- Metody použité k získávání dat a vytváření závěrů – analýza, komparace, indukce, dedukce

Londýn

Populace: 8,674mil.

Velikost: 1,572 km²

Hustota zalidnění: 5,491 obyv./km²¹

Počet zahraničních návštěvníků: 17 400 000/rok²

Částka utracená turisty za kulturu: £ 7,3 bil. (přibližně 233,6 miliard Kč)

Londýn je největším evropským městem a v žebříčku nejbohatších míst planety zaujímá šesté místo. V roce 2015 zaznamenal nejvyšší počet obyvatel – 8,6 milionu a v roce 2030 se očekává nárůst o další milion. Přibližně třetina těchto obyvatel se narodila v zahraničí.

Rozšiřováním města se zvětšuje i jeho populace a přitahuje obyvatele z celého světa. „Londýn ukazuje světu způsob, jak žít v harmonii a sdílet svůj blahobyt a své naděje do budoucna. [...]“ „[...] Přispívání londýnských kreativních průmyslů do národního produktu a stejně tak schopnost přilákat mladé a globální pracovní síly jsou zásadními faktory určujícími pozici Londýna jako metropole ve světových žebříčcích.“ Ricky Burdett, Professor of Urban Studies, London School of Economics³

Správní rozdělení města

Oblast Londýna zahrnuje několik menších správních celků – hlavní centrum města - City of London, 12 vnitřních částí města (Inner London boroughs) a 20 vnějších (Outer London boroughs).

¹ Duncan Smith, „London’s population high: Top metropolis facts“ [online]. *BBC.com*. 2. 2. 2015. [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/uk-england-london-31056626>

² Údaje z roku 2015.

³ *World Cities Culture Forum: London* [online]. 2012 [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/london/>

Vedení města

Politiku města vede radnice v čele se starostou (*Mayor of London*) a městským shromážděním (*London Assembly*). Starosta je volen na čtyři roky a mezi jeho hlavní úkoly patří stanovení vize města (městské politiky) ve všech oblastech — životního prostředí, obchodu a ekonomiky, dopravy, bydlení, zdravotnictví, kultury atd.; a samozřejmě také rozpočtu na realizaci této vize. Dále vytváří nové spolupráce s firmami, organizacemi i jednotlivci a pracuje na investičních plánech. Smyslem jeho práce je „činit Londýn pro všechny jeho obyvatele lepším“. Na výkon postu starosty města dohlíží *London Assembly*, politický orgán o 25 členech. Tito členové jsou voleni obyvateli města každé 4 roky, stejně jako je volen starosta. Třetí část londýnské radnice tvoří radniční personál. Všechny složky dohromady spolupracují a hájí zájmy hlavního města.

Starosta ve spolupráci s městským shromážděním hospodaří s rozpočtem několika miliard liber každý rok. Tento rozpočet je tvořen příjmy z daní, jízdného, nájmu nebytových prostor a částečně i daněmi z nemovitostí.⁴

V roce 2016 byl starostou Londýna zvolen Shadiq Khan, člen labouristické strany. Zvítězil s 56,8% (1,310,143 hlasů) nad Zacem Golsmithem (konzervativec), který získal 43,2% (994,614 hlasů). Khan je historicky prvním muslimem zastávajícím nevyšší post ve vedení hlavního města nejen ve Velké Británii, ale i v celé západní Evropě.⁵

Londýn jako kulturní metropole

Kultura je pro Londýn velice důležitá a tvoří jednu z klíčových vizí města. Kreativní průmysly Londýna jsou známé pro svou inovativnost a podnikatelského ducha. Díky tomu jsou filmy, hudba, literatura, divadlo ad. oceňovány po celém světě, čímž zvyšují popularnost metropole v celosvětovém měřítku a činí ji jedním z nejnavštěvovanějších měst na světě.

⁴ *London Government* [online]. [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.london.gov.uk>

⁵ Raziye Akkoc, Ben Riley-Smith, Michael Wilkinson. „Hope over fear: How Sadiq Khan won the mayoral election race“ [online]. *The Telegraph.co.uk*. 8. 5. 2016 [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/news/2016/05/06/london-mayoral-election-results-what-time-will-the-votes-be-coun/>

Britské hlavní město ještě zvýšilo svou oblíbenost během Olympijských a Paralympijských her v roce 2012 a je samozřejmé, že od té doby se radnice o to více snaží udržet si statut světoznámého kulturního města. Poslední dvě desetiletí byla zlatou érou v počtu návštěvníků města (v roce 2015 to bylo 31,5 mil. zahraničních a domácích návštěvníků)⁶ a v investičních projektech (v letech 2014/2015 235 projektů; pro porovnání: v Paříži 144, v Singapuru 79, Amsterdamu 79)⁷. Britské muzeum mělo v roce 2014 rekordních 6,7 mil. návštěvníků. Galerie *Tate Modern*, otevřená v roce 2000, se stala světově nejoblíbenější galerií současného umění. (V *Tate Modern*, stejně jako ve většině ostatních galerií ve městě, je vstup do stálých expozic zdarma.) Mnoho institucí prošlo zásadními rekonstrukcemi, např. *Královská Opera (Royal Opera House)*, *Muzeum Alberta a Viktorie (V&A Museum)*, *obrazárna Dulwich (Dulwich Picture Gallery)* a *Imperiální válečné muzeum (Imperial War Museum)*. Londýn vyniká i v komerční oblasti – oscarový film *Gravity*, jehož speciální efekty byly vytvořeny právě v Londýně, trhal rekordy návštěvnosti na světové úrovni. Muzikál *Matilda* podle knihy Roalda Dahla se zařadil do dlouhé řady úspěšných divadelních produkcí. Vyhrál ceny divadelní kritiky za nejlepší muzikál, zároveň stejnou kategorii i v cenách *Theatre Awards UK*, *Laurence Olivier Awards* (porovnatelné s českou *Thalií* a *Cenami divadelní kritiky*) a v mnoha dalších kategoriích.⁸

V Londýně sídlí 244 organizací (z toho je 71 divadel), které patří do seznamu organizací *Národního portfolia (National Portfolio Organizations)*. Organizace *National Portfolio* spadají přímo pod správu *Arts Council England*, získávají od něj finance na svou činnost a napomáhají tak plnění vize a mise celého *Arts Council*. Seznam se aktualizuje každé tři roky a nyní na období 2015—2018 je v něm zařazeno 668 organizací z celé země, které hospodaří s částkou jedna miliarda liber. Výběr je uskutečňován na základě podaných přihlášek a posouzení komise, které

⁶ Coldwell Will. „London visitor numbers hit record levels“ [online] *Theguardian.com*. 20. 5. 2016 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/travel/2016/may/20/london-record-visitor-numbers-2015-31-5-million>

⁷ London & Partners. „London World’s Most Attractive City For Foreign Investment“ [online]. *Londonpartners.com*. 17. 9. 2015 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.londonandpartners.com/media-centre/press-releases/2015/20150917-london-worlds-most-attractive-city-for-foreign-investment>

⁸ *Laurence Olivier Awards*. [online]. 2016 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.olivierawards.com/winners/view/item169174/olivier-winners-2012/>

organizace patří mezi umělecky nejlepší, a to tak, aby byl celkový výběr kulturních institucí vyvážený.⁹

Dále v Londýně sídlí 2 hlavní muzea spadající pod *Arts Council England* (*Horniman Museum & Gardens* a *Museum of London*)¹⁰, dále také *New Direction* (jedna z 10 organizací propojující umění a vzdělávání, primárně zaměřená na děti a mladé lidi, tzv. *Bridge Organisations*) a v neposlední řadě čtyři *Národní orchestry mladistvých* (*National Youth Music Orchestra*). Celkové dotace těchto programů na roky 2015–2018 v rámci hlavního města činí více než 450 milionů liber. *Arts Council England* podporuje londýnské umělce a organizace také za pomoci *Uměleckých grantů* (*Grants for the Arts*), které jsou volně přístupnými dotačními programy pro umělecké aktivity.¹¹

Londýn v číslech

V roce 2015 se v Londýně nacházelo 215 muzeí, 339 nočních klubů, diskoték a tančiren, 2 694 barů. Konalo se zde 271 festivalů a slavností, z toho 28 filmových festivalů, 19 710 hudebních vystoupení, 12 798 komediálních show/představení. Počet všech divadelních představení uvedených v divadelních prostorech za rok 2015 byl 32 166. Dle posledních statistických údajů za rok 2015 návštěvnost muzikálů stoupla oproti roku 2014 o 4% na 8 266 104 diváků. Návštěvnost klasických činoherních divadel naopak klesla o 5 % na 4 116 250 diváků.¹² Podle dostupných údajů z roku 2013 bylo v uměleckém oboru zaměstnáno 16,20% obyvatel. Počet prodaných divadelních vstupenek za rok 2013 činil 22 milionů. V roce 2013 bylo v Londýně 241 divadel.¹³

⁹ *National Portfolio Organisations*. [online]. 2015–2018 [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/our-investment-2015-18/national-portfolio-organisations>

¹⁰ Více v kapitole Arts Council England

¹¹ *Arts Council London: London* [online]. [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/your-area/london>

¹² Amer Matthew. „London theatres enjoy „healthy“ 2015“ [online] 25. 2. 2016. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.officiallondontheatre.co.uk/news/latest-news/article/item355270/london-theatres-enjoy-healthy-2015/>

¹³ *World Cities Culture Forum: London* [online]. 2012 [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/london/>

Divadla v Londýně

Londýn jako kulturní metropole uvádí jako jednu ze svých hlavních turistických atrakcí i návštěvu divadla. Ročně se zde prodá přes 20 milionů vstupenek, a to nejenom Londýňanům, ale i návštěvníkům z dalších částí Velké Británie a z celého světa. Diváky přitahují jak výborní herci a režiséři, tak i divadla samotná mající pozoruhodnou historii a zajímavou architekturu.¹⁴

Většina londýnských divadel vznikla ve viktoriánské éře a je soustředěna do oblasti West End. Tato londýnská čtvrť je známá primárně díky celosvětově slavným muzikálům a díky koncentraci divadel je také nazývána *Theatreland*. Je poměrně jasně územně ohraničená – ze severu tvoří hranici Oxford Street, na jihu Strand, na západě Regent street a na východě Kingsway a ulice Shaftesbury Avenue, která protíná napříč celou metropolí. (viz. Příloha A - Obrázek č. 2+3)

Pojem West End většinou zahrnuje komerční divadla. Nicméně mimo těchto 40 divadel v oblasti West Endu se v Londýně nacházejí i nekomerční / veřejně prospěšná divadla. Mezi nejdůležitější z nich patří *National Theatre* a *Shakespeare's Globe*, které leží na jižním břehu Temže, dále *Barbican Centre* sídlící v centru města, *Old Vic* a *Young Vic* v oblasti Lambeth, *The Regent's Park Open Air Theatre* a *Royal Court Theatre* ve čtvrti Chelsea. Tato divadla jsou pověstná svou uměleckou kvalitou a prestiží. Jejich většinovým žánrem je drama, zahrnující Shakespeara a podobné klasické autory, ale zároveň i tvorbu současných dramatiků. Některé inscenace z nekomerčních divadel jsou převáděny na komerčně laděný West End z důvodu prodloužení doby jejich uvádění.

Další neodmyslitelnou součástí londýnského kulturního dění je opera, respektive dva operní domy. *Royal Opera House*, který sídlí na Covent Garden, je domovem královského baletu a královské opery. A *London Coliseum*, v němž sídlí *English National Opera* a také *English National Ballet*.

¹⁴ Bergan Ronald. *The Great Theatres of London*; Multimedia Books Ltd., 2004; ISBN 0-233-00066-6.

Zaměříme-li se více na taneční scénu, je nutné uvést *The Peacock's Theatre* (dřívější *Royalty Theatre*), jenž se také řadí mezi nekomerční divadla a v současné době je v majetku *London School of Economics and Political Science*. *The Peacock's Theatre* je centrem současného tance a vystupuje zde *Sadler's Wells*, který má budovu zároveň (pod záštitou školy) i na starosti.

Další významná divadla se nacházejí v oblastech Blackfriars, Hammersmith, Sloan Square, Victoria, Hampstead a East End. K těmto všem je nutné také připočítat i mnoho dalších „fringe“ divadel, která v Londýně vznikla během 70. let 20. století. Mezi ně patří například *Bush Theatre* a *Donmar Warehouse* (obě zaměřená na současnou tvorbu). Tato klasická „fringe“ divadla jsou srovnatelná s newyorskou *Off-Broadwayí*, a to jak vznikem, tak žánry. Najdeme mezi nimi malé a velmi dobře vybavené prostory, stejně tak i obyčejné místnosti, které jsou v patře nad hospodou. Je možné tu shlédnout nejen klasické hry, ale i kabarety a inscenace londýnských etnických menšin. Umělecky se zde angažují mladí začínající profesionálové i amatéři. V rámci Greater London (centrum města) se jedná například o tato divadla: *Lyric Theatre* v Hammersmithu, *Rose Theatre, Kingston, New Wimbledon Theatre, Rudolf Steiner Theatre* ve Westminsteru, *Ashcroft Theatre* v Croydnu, *Secombe Theatre* v Suttonu a *Churchill Theatre* v Bromley.

Vztah komerčního a dotovaného divadla

„The sustained relationships and activities throughout the UK result in significant economic activity in the regions both indirectly and directly attributable to the West End theatre industry. A healthy West End is good for the entire industry, just as a healthy regional theatre scene is of great importance to the continuing health of the West End.“¹⁵

Londýnská divadelní síť je velmi sofistikovaná a má propracovaný systém produkce a distribuce. Vývoj tohoto systému charakterizuje potřeba zprostředkovat umění a zábavu. Tato potřeba je naplňována dvěma základními způsoby – obchodním

¹⁵ „Udržitelné vztahy a aktivity po celém Spojeném království vykazují výsledky ve významných ekonomických aktivitách v regionech, a to nepřímo i přímo připadající na divadelní průmysl West Endu. Zdravý West End svědčí celému odvětví, stejně jako zdravá regionální divadelní scéna prospívá zdraví West Endu.“ *Wyndham Report*, Society of London Theatre, 1998.

a veřejně prospěšným. V obchodní/komerční oblasti je prvořadá potřeba vytváření zisku. Ve veřejně prospěšné (dotované) oblasti je primárním cílem jak zlepšení chápání člověka jako sebe samotného, tak i chápání a vnímání jeho okolí. Termín „dotované divadlo“ není zcela přesný, ale v britské terminologii neexistuje pro toto vyjádření adekvátní ekvivalent. (Američané používají termín „neziskové divadlo“. U nás by se jednalo o neziskové organizace / příspěvkové organizace / státem dotované...)

Profesor Tony Travers, britský akademik a novinář specializující se na lokální politiku, poukázal v publikaci *The Wyndham Report* na sílu a hospodářský význam West Endu a na to, že část úspěchu je způsobena symbiózou udržovanou v nekomerčním a komerčním sektoru. Jedním ze závěrů *Reportu* bylo:

„Implicitním faktorem (silná stránka West Endu) je zdravý pracovní vztah mezi komerčními a dotovanými odvětvími West Endu, a to s oběma (komerčním i dotovaným) sektory divadla ve Velké Británii jako celku.“¹⁶

Přesto je historie vztahu komerčních a dotovaných divadel ovlivněna podezříváním a nedůvěrou. Produkce komerčního sektoru byla často označována jako „predátor“ vůči neziskovému odvětví. Divadelní podnikání, které je v *The Wyndham Report* popsáno jako pozitivní atribut West Endu, bylo často naopak dotovanými subjekty označeno jako „profesionální zneužití“. I když se jedná o jednu z nejjednodušších forem vztahu (komerční sektor kupuje představení od dotovaného subjektu), jsou zde značné rozdíly v požadavcích. Vzájemné vztahy jsou poměrně komplikované.

Drama nebo muzikál?

„Of every ten productions that open in the West End, about seven fail to recoup their investment costs. Another two break even, but only one in ten returns a profit.“¹⁷

¹⁶ Travers Tony. *The Wyndham Report*, Society of London Theatre, 1998.

¹⁷ „Z každých deseti produkcí, které se na West Endu zrodí, se přibližně 7 z nich nepodaří získat zpátky investiční náklady. Další dvě jsou rentabilní, ale jen jedna z deseti generuje zisk.“ The Theatres Trust: „Act Now! Modernising London's West End Theatres“ [online] . 2003. [cit. 25. 2. 2017].
Dostupné z: http://www.theatrestrust.org.uk/store/assets/0000/0858/ActNow_Report_webready.pdf

Vyvážení londýnské divadelní oblasti je zásadní a často debatovanou otázkou. K ní se váže i rozšířená domněnka, že muzikály přebírají vládu v oboru. Report *Society of London* z roku 2007 s názvem *Pleasing the Audience* tuto domněnku však vyvrací. Upozorňuje na to, že v roce 2007 bylo v nabídce West Endu 45 různých muzikálů, ale zároveň i 108 činoherních děl. Na tomto faktu se do značné míry podílí *National Theatre* se svým každoročním repertoárovým uváděním her. Činohra se uvádí a také prodává – *National Theatre* má pravidelné diváky přístupné experimentálním, novým a zřídka kdy viděným hrám.¹⁸

Tradice divadelních budov

První divadlo založené v Londýně v dubnu roku 1576 bylo příhodně pojmenované *The Theatre* (Divadlo). A právě dřevo z této stavby bylo později, po jeho stržení v roce 1597, použito na stavbu *The Globe*, známého Shakespearova divadla. Společnost byla tehdy vedena Jamesem Burbagem, který byl jednou z prvních osobností v dlouhé řadě herců-manažerů, kteří vedli a zároveň často vlastnili divadla, ve kterých hráli. Laurence Olivier byl v *Národním divadle* a v *Old Vic* (které opustil roku 1974) pravděpodobně jedním z posledních z nich.

Divadlo se až o století později přeměnilo z nezastřešeného kruhového *The Globe* na známé auditorium ve tvaru koňské podkovy a s odstupňovanými lóžemi. V 18. století nabývala divadla na okázalosti a pompéznosti paláců a kostelů. V 19. století s nárůstem občansky hrdé střední třídy se divadla stávala symbolem společnosti. Vznikaly budovy se sloupy ve stylu imperiálního Říma a s bohatými dekoracemi květinových a barokních motivů. Tento trend převládal až do konce 1. světové války. Změna nastala ve 20. a 30. letech 20. století, kdy se divadla přeměňovala na jednodušší styl a Art Deco interiéry, zatímco jiné budovy ovlivnila architektura kin. Následující generace architektů se již vzdala klasického obloukového řešení proscénia, zaměřila se na funkcionalismus a přidala i více demokratický systém sezení v hledišti. Od *Theatre Royal* přes Drury lane do *Barbicanu* tak Londýn představuje viditelnou historii divadelní architektury.¹⁹

¹⁸ Ibell, Paul. *Theatreland*. Continuum UK, 2009, London, ISBN 978 1 84 725 0032. s. 179-180.

¹⁹ Bergan Ronald. *The Great Theatres of London*; Multimedia Books Ltd., 2004; ISBN 0-233-00066-6.s. viii-ix.

East End

Během 19. století divadla na East Endu soupeřila svou grandiózností a počtem míst pro diváky s divadly na West Endu. Prvním divadlem z této éry bylo *Brunswick Theatre* (1828), které mělo nešťastný osud – tři dny po otevření došlo k jeho zřícení. Následkem této nešťastné události zemřelo 15 lidí. V následujících letech potkal podobný osud několik dalších divadel, a přestože byla v té době divadelní zábava značně populární, po roce 1860 dochází k čím dál častějšímu zavírání divadel z důvodů zničení a postupně vzpomínka na ně začíná blednout.

V East Endu se nacházelo také mnoho židovských divadel, a to zejména v oblasti Whitechapel. V roce 1884, kdy přijel Jacob Adler se svou formací *Russian Jewish Operatic Company*, se z těchto divadel začaly vyvíjet profesionální společnosti. Důležitým židovským divadlem byli také Feinmanovi (Feinmans), *Židovské Národní Divadlo* (*The Jewish National Theatre*) a *Grand Palais*. Představení byla v jidiš a vévodilo jim melodrama. Avšak vzhledem k postupnému odlivu diváků do více prosperujících částí Londýna a herců do New Yorku začal klesat počet představení.

East End byl velmi slavný i pro svá varieté. Avšak i ta potkal podobný osud jako divadla. Příklady mimořádně úspěšných podniků tohoto typu byla *London Music Hall* (1856–1935) v Shoreditch a *Royal Cambridge Music Hall* (1864–1936). V East Endových varieté se zrodilo mnoho hvězd, mezi nimi i Marie Lloyd.²⁰ Tradice varieté jako živého umění přetrvávala na East Endu v hostincích – ve formě hudby a zpěvů. Později je doplnil i striptýz, který se od 50. let 20. století stal stálým programem v určitých hostincích v oblasti Shoreditch.

Profesionální divadlo se do East Endu vrátilo v roce 1972 s uskupením *Half Moon Theatre*, které si pronajalo bývalou synagogu na Aldgate. O sedm let později se přestěhovali do původní metodistické kaple v blízkosti Stepney Green a postavili vedle ní nové divadlo, ve kterém v roce 1987 zahájili sezónu představením *Sweeney Todd*. Divadlo slavilo úspěchy díky premiérám Daria Fo, Edwarda Bonda,

²⁰ Tzv. Královna Music Halls, jejíž kariéra trvala 40 let. Obrovsky úspěšná a nejprodávanější osobnost West Endských Music Halls.

Stevena Berkoffa. V 80. letech se však divadlo propadlo do finanční krize a svou činnost ukončilo.²¹

²¹ Wikipedia. „East End London“ [online]. [cit. 28. 12. 2016]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/East_End_of_London

West End

„Za Evropskou Broadway by se dal označit West End, rozsáhlá oblast v centrálním Londýně, v níž jsou soustředěny desítky divadel nabízejících nejrůznější žánry. V rámci evropského kontinentu je pak právě West End nejvýznamnějším územím, kde se ve své vrcholné podobě rozvíjí současný světový muzikál.“²²

V koncentraci divadel nemá Londýn ve světě konkurenci. Zejména pokud se jedná o viditelný komplex budov postavených od počátku 19. století až do pozdního 20. století. A to i přesto, že se dodnes uchoval pouhý zlomek z počtu budov, které zde stály před 100 lety. Architektonicky cenné budovy soupeří s nabídkami lukrativních kancelářských a rezidenčních rekonstrukcí a čelí konkurenci kin a televize. Úspěšnost divadel West Endu v 21. století je ohrožena vysokými cenami vstupenek (£42,99/kus v roce 2015),²³ nedostupným parkováním v centru Londýna, nepříjemnou městskou hromadnou dopravou, ale i nařčeními z fyzického nepohodlí v „nemoderních“ sedačkách v historických hledištích.²⁴

West End současnosti

„When you visit a West End theatre you're being asked to endure or enjoy the same experience as the theatregoer of 60 or 70 years ago.“²⁵

Divadla West Endu byla postavena v různých dobách a pro diváky se zcela odlišnými očekáváními. Proto se v současnosti jednou z hlavních otázek stává rekonstrukce divadelních budov. Divadelní činnost nebude možné dále provozovat, pokud nebudou k dispozici adekvátní prostory. Majitelé budov řadu let čelí nárokům moderní společnosti na změnu interiéru budov divadel a snaží se najít způsob šetrného a efektivního naplňování potřeb současných návštěvníků.

²² Bártová Monika. „West End a současný muzikál“ *Disk*. 2005, č. 12. s. 116.

²³ Society of London Theatres. „Box office figures 2015“ [online]. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://solt.co.uk/about-london-theatre/press-office/solt-box-office-figures-2015/>

²⁴ Kilburn Mike. *London's theatres*; New Holland 2002; ISBN 9781847733214; s. 10.

²⁵ Eyre, Richard. *Theatre 2001: Future Directions conference*; The Theatres Trust Charitable Fund, 2003. ISBN 0-9534675-1-1; [online] [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.theatrust.org.uk/store/assets/0000/0858/ActNow_Report_webready.pdf

Otázka rekonstrukcí byla účinně vyřešena v rámci nekomerčního/podporovaného sektoru za pomoci finančních prostředků *National Lottery*²⁶ vynakládaných na udržení divadelních stavebních projektů po celém Londýně (*Royal Opera House, Royal Court Theatre, National Theatre,...*).

Program *National Lottery* však zcela logicky nezahrnoval komerční divadla. Faktem je, že vlastnictví a vedení komerčního divadla je z hlediska financí značně nejistým podnikáním. Ziskovost je (po roce 2000) na historicky nízké úrovni a míra návratnosti vloženého kapitálu není dostatečná k udržení investičního programu v nezbytném rozsahu.²⁷

Kromě těchto otázek týkajících se rekonstrukcí se West End potýká ještě s další otázkou. Ekonomika britských divadel je všeobecně smíšená, tzn. že vedle sebe fungují bok po boku státem podporované i komerční scény. Ve většině případů tento systém funguje tak, že pokud je inscenace podporovaného divadla úspěšná a vedení má zájem prodloužit její uvádění, je možné ji přesunout do jiného prostoru na West Endu. Ať už na základě poptávky od divadla, kde inscenace vznikla, či na základě nabídky od producenta z komerčního divadla.

Příkladem výměny může být představení *War Horse* premiérované v *National Theatre* v roce 2006, přesunuté na West End v roce 2009 a v roce 2016 přesunuté dále na Broadway. Dále můžeme jmenovat muzikál *Matilda* (2010) od *Royal Shakespeare Company*, který byl na West End přenesen ze Stradfordu nad Avonou v roce 2011 a i po 6 letech uvádění je stále vyprodaný na 9 měsíců dopředu (v roce 2017).

²⁶ Národní loterie – loterie Velké Británie, spravovaná od roku 1994 společností Camelot Group (více v kapitole Financování)

²⁷ The Theatres Trust. „Act Now! Modernising London’s West End Theatres“ [online]. 2003. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.theatrestrust.org.uk/store/assets/0000/0858/ActNow_Report_webready.pdf

Potenciál finančně velmi zajímavě prosperující inscenace dotovaného divadla může být často méně zběhlým producentům dlouho skryt, neboť si neuvědomí, že by bylo výhodnější a žádanější přesunout dílo do jiných prostor. Potom přichází nabídka od producentů z komerčního sektoru, o kterých by se dalo říci, že mají lépe vytrénované instinkty ohledně „kasovních trháků“. Ti se čím dál více začínají rozhlížet i v dotovaných divadlech, protože to vnímají jako nový způsob práce a rozvíjení oboru. Na první pohled to zní poněkud neuvěřitelně: komerční producent uvádí hru ve státě podporovaném divadle. Nicméně se potvrzuje fakt, že komerční a dotovaný sektor nejsou soupeři, jak jsou někdy vykreslováni, ale spolupracují tak, aby oba našly pro svou činnost výhody.²⁸

²⁸Gardner Lyn. „Crisis in the West End – or is it?“ [online] 29. 3. 2012 [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/stage/theatreblog/2012/mar/29/crisis-westend-theatre-or-is-it>

Vymezení pojmů

Producent a ředitel

Jako jedno z nejdůležitějších specifíků divadelního systému Velké Británie je nutné uvést na pravou míru dvě funkce – producent (producer) a ředitel (manager). Ředitel má na starosti personální, finanční a administrativní záležitosti divadla. Pokud bychom tuto pozici „manažera“ chtěli porovnat s českým fungováním divadel, podobá se funkce řediteli divadla (popřípadě jeho vlastníkově), a proto jsem ho zvolila jako termín nahrazující anglickou verzi manager. Na druhou stranu producer (producent) je většinou definován jako někdo, kdo je odpovědný za zajištění každého aspektu inscenace, připravuje její realizaci pro uvedení na jevišti a následně ji spravuje po celou dobu uvádění až do poslední opony. Ovšem to není všechno; ačkoli většina producentů se brání tomu, že jejich prací je primárně shánění potřebných financí, ve skutečnosti tomu tak opravdu je. Britská definice producenta zní: „Producent je zodpovědný za shánění peněz k financování představení a zhodnocení finančních rizik. Také najde herce a sestaví tým, který bude na inscenaci pracovat. Pokud divadlo není producentem své vlastní show, vstoupí do procesu nezávislý producent nebo producentská společnost, která za to následně bude zodpovědná.“²⁹ V rámci lepšího rozlišení byl pro tento překlad použit termín producent, ačkoli v rámci české terminologie je jeho pracovní náplň velice podobná výkonnému produkčnímu a prolíná se s úkoly producenta.

Charity

„Charity“ je pojem, který definuje organizaci neziskového charakteru, která naplňuje cíle charitativních účelů a veřejnou prospěšnost. Tyto cíle byly formulovány v dokument *Charities Act 2006*, který vešel v platnost 1. dubna 2008. Mimo jiné do těchto cílů patří i rozvoj a podpora umění, kultury, vědy a kulturního dědictví.³⁰ Každá „charity“ má své číslo, které musí být vždy uváděno.

²⁹ The Theatre Trust. „Who works in a theatre“ [online] [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.theatrust.org.uk/resources/exploring-theatres/who-works-in-a-theatre>

³⁰ Arts Council England. „Call for evidence of definition of Charity“ [online] [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Call-for-evidence-definition-of-charity-and-public-benefit.pdf>

Pojem „charity“ je úzce spjatý s dotovanými divadly – skoro všechna jsou podporována zdroji *Arts Council England* a mají statut „charity“. Z toho vyplývá, že jejich činnost má filantropický nebo vzdělávací charakter. „Charity“ také nesmí vykazovat zisky/přebytky, které by se staly příjmy spoluvlastníků nebo členů společnosti. Pokud takové zisky/přebytky organizace má v rámci své doplňkové činnosti, měla by je mít ve své správě „charity“ a je investovat je do dalšího rozvoje organizace. (V některých případech smí zisky ukládat do rezervních fondů.)³¹

³¹ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 9.

Arts Council England

“Our role is to champion, develop and invest in art and culture across England. Bringing great art and culture to everyone, everywhere.”^{32, 33}

Kulturní politika hlavního města Velké Británie neoddělitelně souvisí s kulturní politikou celé země a spadá pod jednu zastřešující organizaci – *Arts Council England*. Tato organizace vznikla v roce 1946 podpisem Královské listiny za účelem podporovat a rozvíjet umění a kulturu Velké Británie. Jako právnická osoba je řízená představenstvem a národními i místními *Radami (Councils)*.³⁴

Za pomoci investic zahrnujících i finance z *National Lottery (Národní loterie)* přináší kvalitní umění a kulturu všem. Součástí filosofie rady je myšlenka, že peníze náleží veřejnosti a je velmi důležité, aby se každý cent investoval poctivě.³⁵

Během následujících let (2015–2018) má *Arts Council England* investovat 1,1 miliardy liber veřejných vládních peněz a přibližně 700 milionu liber z *National Lottery*. Tyto prostředky mají pomoci vytvořit kvalitní umění a kulturu dostupnou všude a všem. Další podporu poskytuje Ministerstvo kultury, médií a sportu a požadavky *Arts Council England* jsou stanoveny v dotační smlouvě, která je mezi nimi uzavřená.³⁶

Pole působení *Arts Council England* je poměrně široké, zahrnuje muzea, knihovny, divadlo, tanec, hudbu, vizuální umění, také ovšem spolupracuje se oddělením pro vzdělávání a zároveň má na starosti i správu majetku uměleckých sbírek.

³² *Arts Council England: Delivering our strategy* [online]. [cit. 10. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/our-mission-and-strategy/delivering-our-strategy>

³³ Naším úkolem je bojovat, rozvíjet a investovat do umění a kultury v celé Anglii. Přinášet kvalitní umění a kulturu všem a všude.

³⁴ Council

³⁵ *Arts Council England: How and Where do we invest public money* [online]. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/how-and-where-we-invest-public-money>

³⁶ *Arts Council England: Our Organisation* [online]. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/our-organisation>

Principy Arts Council England

Arts Council England (Umělecká Rada Anglie) je otevřen spolupráci mezi různými odvětvími v rámci kreativních průmyslů, a to zejména tam, kde to vede k podpoře příležitostí pro lepší přístup k práci za podpory veřejných prostředků. Taková spolupráce může také vést k vytvoření zásadních příjmů pro dotované společnosti. *Arts Council England* akceptuje takovéto příjmy a uznává jejich význam. Zároveň se zavazuje nepenalizovat tento úspěch společností prostřednictvím snížením dotační pomoci a nevyhledává kompenzace za své původní investice do výroby. Na druhou stranu pokud je dotovaný subjekt úspěšný (divácky, komerčně atd.), *Arts Council England* očekává, že se mu dostane patřičného uznání „kdykoli a kdekoli“³⁷. (Konkrétní forma je specifická u jednotlivých druhů dotací, primárně to znamená uvedení Arts Council England, jako spoluvůrce.)

Dotace poskytované *Radou* jejím partnerům by neměly být používány s cílem vytvořit produkci, jejímž hlavním účelem bude komerční využití. *Rada* nicméně bere v potaz fakt, že vytvoření divadelních produkcí v rámci dotovaného sektoru může být přínosem pro majitele divadel a producenty i z komerční oblasti.

Arts Council England se nesnaží řídit nebo kontrolovat smluvní podmínky těchto vztahů, nýbrž se spoléhá na členy rad svých partnerů, kteří dohlížejí a regulují průběh a výsledky těchto jednání, a identifikuje jejich roli při ochraňování hodnoty práce, která byla vytvořena jejich společnostmi.³⁸

Komise si musí být vědoma, že může dojít ke střetu zájmů ve chvíli, kdy mají lidé v rámci dotovaného subjektu výkonné pravomoci a tvůrčí funkce v oblasti výroby projednávaného díla. Pokud existuje taková funkce, jež má být odměněna ze strany komerčního vedení, komise musí podniknout patřičné kroky k tomu, aby byla přesvědčena, že rozhodnutí týkající se budoucnosti díla jsou učiněna pouze s jejím souhlasem a budoucí odměna bude zcela transparentní.

³⁷ „whenever and everywhere“

³⁸ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 7-8.

Taková transparentnost by měla tvořit konstrukční prvek pracovních smluv například u tvůrčích jednotlivců. Stejně tak když jsou najímáni členové inscenačního týmu na konkrétní produkci, měla by společnost zajistit svá vlastní smluvní vlastnictví a práva k užívání. V tomto ohledu je vlastnictví vytvořené práce (slovní i vizuální) v rámci smlouvy často obtížně definovatelné.

Toto naznačuje, že celková odměna inscenačního týmu (s výjimkou autora/ů a skladatele/ů) od vedení by neměla přesáhnout příjmy pobírané dotovaným divadlem. Ačkoli záměr je jasný, finanční logika tohoto návrhu je zamířená a jen zřídka, pokud vůbec, jí bylo v praxi dosaženo. Korektnost komerčního sektoru je sama o sobě v tomto případě pro produkci pravděpodobně mnohem spolehlivějším preventivním opatřením než placení sporně vysokých licenčních poplatků jednotlivcům.³⁹

Stejně jako by současná generace divadelních producentů neměla být motivována komerčními pohnutkami, tak by veškeré dotované společnosti měly být ubezpečeny, že jejich dílo nebude bez povolení ohroženo či změněno jen proto, že vstoupí do komerční sféry. Existuje mnoho příkladů, kdy se umělecky hodnotné práce staly velmi úspěšnými v komerčním sektoru a přinesly uznání i finanční úspěch své mateřské dotované společnosti.⁴⁰

„*Arts Council England* champions, develops and invests in artistic and cultural experiences that enrich people’s lives. We support a range of activities across the arts, museums and libraries – from theatre to digital art, reading to dance, music to literature and crafts to collections.“⁴¹, ⁴²

³⁹ Směrnice o srovnání příjmů převedených produkcemi dotovaného managementu a členů inscenačního týmu byly předmětem zprávy z Corku *Theatre is for All*.- Arts Council of England, September 1986.

⁴⁰ *Arts Council England: Great Art and Culture for everyone, strategic Framework 2010-2020* [online]. [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great_art_and_culture_for_everyone.pdf

⁴¹ Arts Council England podporuje, rozvíjí a podporuje umělecké a kulturní zkušenosti (zážitky), které obohacují život lidí. Podporuje množství aktivit přes umění, muzea a knihovny – počítající divadel k digitálnímu umění, od četby po tanec, hudby k literatuře a řemeslu ke sbírkám.

⁴² *Arts Council England: Artistic and Quality Assessment 2016*. [online] [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Artistic_and_Quality_Assessment_2016.pdf

Strategický rámec *Arts Councilu* se opírá o rozhodnutí podporovat umění a kulturní sektor v usilování o vynikající výsledky ve všem, na čem se podílí. Myšlena je tím tvorba umělecká a kulturní dosahující excelence a zároveň také způsob, jakým je zapojeno publikum (diváci).

V *Great art and culture for everyone*⁴³ *Arts Council* uznává, že excelence je těžko definovatelná, ale věří, že je možné si v rámci daného sektoru odsouhlasit její precizní definice, a tím si následně pomoci při rozhodování o investicích, při měření efektivity práce a při podpoře organizací za účelem zdokonalení kvality jejich práce v určené oblasti.

Jeden ze způsobů, jak takových věcí *Arts Council* dosahuje, je umělecké a kvalitativní hodnocení, poskytující spravedlivou, solidní a transparentní platformu pro diskuse o kvalitě práce vykonávané organizacemi s pravidelnou dotací. To *Arts Councilu* pomáhá vybudovat širokou databázi organizací sloužící k informování o dotačních rozhodnutích a hlášení o obsahu, který by se měl shodovat s cílem podpory excelence.

V návaznosti na to *Arts Council England* rozšířil rámec svého hodnotícího programu – nyní zahrnuje i muzea, participační činnosti (audience development) a programové práce. Program, který je uveden jako *Artistic and Quality Assessment (AQA)* v říjnu 2014, navazuje na hodnocení práce *National Portfolio Organisations (NPOs)* a *Major Partner Museums (MPMs)*.⁴⁴

Umělecké a kvalitativní hodnocení⁴⁵

Cílem komplexního hodnocení umělecké hodnoty a kvality je vytvořit spravedlivé, pevné a transparentní platformy, které jsou určené k diskusím o kvalitě práce,

⁴³ *Arts Council England: Great art and culture for everyone*. [online]. [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/great-art-and-culture-everyone>

⁴⁴ *Arts Council England: Artistic and Quality Assessment 2016* [online]. [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Artistic_and_Quality_Assessment_2016.pdf

⁴⁵ Artistic and Quality Assessment

a k vytvoření rozsáhlé databáze. Tato databáze bude poté sloužit jako informační zdroj nápomocný při rozhodování o dotacích poskytovaných *Arts Council*em.

Hlavní funkce takového nástroje lze shrnout do několika bodů:

- podílet se na rozšiřování evidence *Arts Council*u, sloužící k informování o obsahu, ke kterému se *Arts Council* zavázal příslibem podpory excelence⁴⁶
- podílet se na lepších diskusích o kvalitě práce mezi relationship managery⁴⁷ z *Arts Council* a NPOs / MPMs
- NPOs / MPMs budou reflektovat kvalitu své práce
- podpora vlastního zlepšování a sebe-hodnotících procesů NPOs / MPMs

Úkolem posuzovatele/hodnotitele je řádná identifikace činnosti dotované organizace (např. představení, koncert, výstava či publikace) a pravidelné sepisování hlášení pro *Arts Council*, které posuzuje kvalitu dané činnosti/práce. Umělecká a kvalitativní hodnocení jsou mezi organizacemi sdílána a díky tomu všem navzájem poskytují kontext, který je užitečný i pro jejich vlastní diskuse o kvalitě.

Umělecká a kvalitativní hodnocení jsou sepsána formou šablony/formuláře, který je poskytován *Arts Council*em. Formulář zahrnuje škálu prvků, jež se podílejí na celkové kvalitě práce. *Arts Council* očekává dokončené reporty (hlášení) se spravedlivými, vyváženými a čestnými úsudky o umělecké kvalitě. Ty jsou z důvodu jasného vysvětlení založené na zvukových záznamech.⁴⁸

Po dokončení jsou hodnocení organizace zaslána jak organizaci, tak i jejímu konkrétnímu relationship managerovi z *Arts Council*u. I když tato hodnocení nejsou v současné době *Arts Council*em zveřejněna, spadají pod *Freedom of Information Act*,⁴⁹ a to včetně jmen hodnotitelů, a jsou tedy oficiálně dostupná na vyžádání.

⁴⁶ Goal to fund excellent work

⁴⁷ Relationship manager – vztahový manažer má na starosti klientské portfolio a komunikuje s klíčovými klienty a spolupracuje s vedením firmy

⁴⁸ *Arts Council England: Artistic and Quality Assessment 2016* [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-organisations/artistic-and-quality-assessment>

⁴⁹ Právo na dostupnost a přístup k informacím

Jména všech posuzovatelů se zveřejňují na webových stránkách *Arts Councilu* a jsou doplněna o krátké životopisy. Aktuální seznam je k dispozici vždy online na stránkách *Arts Councilu*. Posuzovatelé pocházejí z různých prostředí a profesí, včetně umělců, manažerů umění, novinářů, akademiků, muzejních specialistů a dalších.⁵⁰

⁵⁰ *Arts Council England: Artistic and Quality Assessment 2016* [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-organisations/artistic-and-quality-assessment>

Financování

Historický vývoj

Novodobá historie financování kultury ve Velké Británii je datována rokem 1940, a to založením *Council for Encouragement of Music and the Arts (Rada na podporu hudby a umění)*. Tato Rada se v roce 1946 transformovala na *Arts Council England (Umělecká Rada Velké Británie)*. Vznikla tak v podstatě první umělecká agentura na světě, která přerozdělovala vládní prostředky dalším uměleckým organizacím. Rada byla podřízena Ministerstvu financí a součástí této organizace byly také regionální rady – *Arts Council of Scotland, Arts Council of Wales*. V roce 1962 byl utvořen nezávislý *Arts Council of Northern Ireland*. *Arts Councils* byly později v roce 1965 převedeny do správy Ministerstva pro vzdělání a vědu.

Roku 1992 vzniklo *Ministerstvo Národního dědictví (Department of National Heritage)* spravující umění, muzea, knihovny, památkovou péči, sport, média a cestovní ruch. *Arts Council* jako takový v podstatě zaniká a jeho následovníky se staly regionální pobočky – *Arts Council of Great Britain, Arts Council of Scotland, Arts Council of Wales*, které kompetencí spadají pod nově vzniklé ministerstvo. *Arts Council England* tak, jak je známý dnes, vznikl v únoru 2003 sloučením všech rad v jednu jedinou organizaci.⁵¹

Pravděpodobně nejpozoruhodnějším faktorem v kulturním prostředí Velké Británie jsou rozsáhlé a stále pokračující změny v kulturních politikách během posledních let (2000–2016), a to mnohem intenzivněji než v předcházejících 45 letech. Během posledních let, hlavně 2000–2005, zvyšovala centrální vláda podporu kulturních sektorů ve snaze dorovnat podfinancování oblastí z předchozích let. Mezitím *National Lottery* poskytovala finance, čímž změnila celkový obraz kultury. Nově

⁵¹ A. Klamer, L. Petrova, A. Mingnosa. *Financing the Arts and Culture in the EU*. [online] 2006. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf. s. 30.

zvolená vláda z roku 2010 vyhlásila v rámci škrťů v rozpočtech strukturální změny v systému kulturní podpory na národní i regionální úrovni.⁵²

Financování kultury ve Spojeném Království

Hlavní snahou vlády v současnosti (2016) je decentralizované řízení kultury. Tedy řízení za pomoci „arm’s-length“⁵³, které budou uspokojovat konkrétní potřeby jednotlivých regionů. Tento princip znamená, že celková kulturní politika je tvořena britskou vládou, ale regionální vlády mají určitý prostor pro vlastní legislativní úpravy.

Aby se předešlo vládní interferenci ve financování kultury, jsou zdroje poskytovány skrze agentury a Non-Departmental Public Bodies. Non-Department Public Bodies jsou nevládní veřejné instituce, které jsou odpovědné ministerstvům, avšak nejsou na nich závislé a jsou provozovány na národní nebo regionální úrovni. Dělí se na dva druhy – výkonné (vykonávající správu určitého rezortu) a poradní komise a výbory. Příkladem mohou být *Arts Councils* či některé kulturní organizace. Tyto organizace dostávají vládní prostředky přidělované na tři roky, čímž je umožněno koncepční plánování jejich využití.

Data, mapující přidělené finanční prostředky za roky 2000–2003 od *Arts Council England*, ukazují roční nárůst o 15%. Za stejnou dobu zdroje *Scottish Arts Council* vzrostly okolo 10%. Data *Arts Council of Wales* pokrývají pouze roky 2000–2001 a 2004–2005. *Arts Council Severního Irska* vykazuje odlišný trend: ke snížení došlo v letech 2000–2004 a k nárůstu pouze v roce 2005.⁵⁴

Nejvyšším orgánem pro podporu kultury ve Velké Británii je Ministerstvo pro kulturu, média a sport. Pod ministerstvo spadá *National Lottery* jakožto důležitý zdroj financování britské kultury, a dále *Arts Council*, jedna z nejdůležitějších organizací, která po reorganizaci zastřešuje menší místní *Councils*. Skotsko má od roku 2008

⁵² R. Fisher, A. Ormston. *Compendium Cultural Policies and trends in Europe*. United Kingdom: 2007. [online]. [cit. 14. 1. 2017] Dostupné z: <http://www.culturalpolicies.net/web/unitedkingdom.php>

⁵³ systém nezávislého vztahu spolupráce, tzv. „na délku paže“

⁵⁴ A. Klamer, L. Petrova, A. Mingnosa. *Financing the Arts and Culture in the EU*. [online] 2006. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z:

http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf. s. 41

organizaci *Kreativní Skotsko (Creative Scotland)*,⁵⁵ financující také kinematografii, na rozdíl od *Arts Council England*. Ve Walesu je za kulturu odpovědné *Národní shromáždění (National Assembly)*⁵⁶ a v Severním Irsku Oddělení pro kulturu, umění a volný čas (DCAL – Department of Culture, Arts and Leisure).⁵⁷

- ministerstva:
 - o Ministerstvo Kultury, Médii a Sportu (DCMS)
 - o Skotské Ministerstvo pro Turismus, Kulturu a Sport
 - o Skotské ministerstvo vzdělávání
 - o National Assembly pro Wales
 - o DCAL - Ministerstvo Kultury, Umění a Volného času – Severní Irsko
 - o Ministerstvo zahraničních věcí
- lokální podpora – místní úřady – silná role
- “arm’s length bodies” / národní kulturní fondy nebo nadace
 - o *Arts Councils*
 - o *English Heritage*
 - o *Historic Scotland*
 - o *Creative Scotland*
 - o Nevládní orgány veřejné správy

Jednou z překážek jednotné vize financování kultury ve Spojeném Království je způsob shromažďování dat, který se často liší a komplikuje tak jednotný obrázek o celku.⁵⁸

Kulturní výdaje podle vlády

Rozdělování zdrojů v roce 2003 mezi 4 státy tvořící Velkou Británii bylo charakterizováno dominancí lokální vládní podpory v Anglii (34% celkových

⁵⁵ *Creative Scotland*. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: <http://www.creativescotland.com>

⁵⁶ *National Assembly for Wales*. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: <http://www.assembly.wales/en/Pages/Home.aspx>

⁵⁷ *Department of Culture, Arts and Leisure*. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: <https://www.dcalni.gov.uk/>

⁵⁸ A. Klamer, L. Petrova, A. Mingnosa. *Financing the Arts and Culture in the EU*. [online] 2006. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf. s. 18-19.

veřejných výdajů), ve Skotsku (37,5%), centrální vláda ve Walesu pokryla 78,8% veřejného financování pro kulturu. Za Severní Irsko nejsou data dostupná.⁵⁹

Kulturní výdaje podle sektorů

Anglie, jak se zdá, má spíše homogennější distribuci zdrojů napříč různými kulturními sektory. Největší část zdrojů ve Skotsku připadá na *Historic Scotland* a *Scottish Arts Council*. Veřejné zdroje Walesu jsou primárně rozděleny mezi Národní muzea a galerie a Kulturní Fond. Rozdělení fondů v Severním Irsku je zaměřeno spíše na knihovny.⁶⁰

Konkrétní zdroje financování

Základním stavebním kamenem financování britské kultury jsou veřejné zdroje. Britská vláda vyčleňuje v posledních pěti letech okolo 1,1% státního rozpočtu na kulturu. V roce 2010/2011 to bylo 1,08% státního rozpočtu.

Podstatným zdrojem je výtěžek ze státem vlastněných loterií (v roce 2000 se jednalo o 38% celkových prostředků alokovaných na kulturu), zásadní část tvoří *National Lottery*. Její výtěžek je od roku 1994 rozdělován mezi kulturu, sport, dobrovolnické programy, vzdělávání, charitativní činnost atd. Od jejího vzniku čítá celková částka poskytnutá na kulturu 7,5 miliardy liber. *National Lottery* provozuje soukromá společnost *Camelot*, která je kontrolována *National Lottery Commission*.

Financování z fondů Evropské unie se ve Velké Británii týká téměř výlučně projektů zaměřených na přeshraniční spolupráci (*Creative Europe EU*).

Soukromý sektor je druhým klíčovým bodem financování. Jedná se nejen o jednotlivce, ale i firmy a nadace. Britský propracovaný systém programů dárcovství

⁵⁹ A. Klamer, L. Petrova, A. Mingnosa. *Financing the Arts and Culture in the EU*. [online] 2006. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf. s. 21.

⁶⁰ Tamtéž s. 24.

(např. *Arts and Business*)⁶¹ dlouhodobě a systematicky propojuje firmy s kulturními organizacemi aj.

Arts and Business od 2016 přejmenovaný na *Arts & Culture Business (Business in the Community)* je asociací na podporu (sponzorství) umění skrze obchod, založenou v roce 1976. Nyní (2016/2017) zahájila tříletý podpůrný program *ArtsForward*, spolufinancovaný *Deutsche Bank*. Program spolupracuje se soukromým sektorem a za pomoci odborníků z tohoto sektoru transformuje 100 uměleckých a kulturních organizací tak, aby urychlil jejich rozvoj a zvýšil výsledný efekt dopadu na společnost. Partneři *ArtsForward*, kteří byli vybráni z uměleckých organizací, budou tak mít svého „podnikatelského dobrovolníka“, který jim bude pomáhat s konkrétním problémem pomocí obchodního mentoringu, správní podpory či odbornou znalostí v podnikání.⁶²

Stát podporuje systém dárcovství a sponzoringu celou řadou daňových zvýhodnění a úlev.⁶³ Toto partnerství je tedy výhodné pro obě strany.

Celý britský neziskový sektor má k dispozici několik podpůrných servisních institucí, které jsou mu nápomocny v problematice fundraisingu. Úspěch celého tohoto systému je navázán na tradici podpory neziskového sektoru britskou společností.

V případě financování městských divadel je pravidlem, že divadlo musí být alespoň z 50% finančně samostatné, z 25% je financováno *Arts Councilem* a dalších 25% zajišťuje město.

Při rozdělování financí *Arts Councilu* jsou divadla rozdělena do tří kategorií podle své divácké kapacity. Jsou to divadla komorní, střední a velká s kapacitou nad 600

⁶¹ *Arts and Business, Arts Culture Programme*. [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk/arts-culture-programme>

⁶² *Arts and Business, Arts Forward*. [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk/arts/artsforward>

⁶³ Gov.uk. *Theatre tax relief: summary of responses*, ISBN 978-1-910337-07-3. [online] 2014. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/337073/PU1664_final__2_.pdf

diváků. Každé dotované divadlo je povinno provádět hodnocení (*Artistic and Quality Assessment*) podle daných parametrů, na jejichž základě je udělena či neudělena další finanční podpora.

Z hlediska právní subjektivity je většina britských divadel provozována jako společnost s ručením omezeným, která má ovšem výhody neziskové organizace. Další možnost provozu je nadace, která může založit obchodní společnost, jež zajišťuje zisk pro svou mateřskou organizaci.⁶⁴

National Portfolio Organisations (NPO's)

Organizace *Národního Portfolia* získávají v současné době pravidelné příspěvky od *Arts Councilu* na dobu 3 let. Reprezentují jedny z nejlepších uměleckých počinů na světě. Na období 2015–2018 spadá do této kategorie 663 organizací, od dubna 2015 do března 2018 počítají s investicí v řádu miliardy liber.

Největší skupinu v *National Portfolio* tvoří divadla, od malých „fringe“ prostorů po velká divadla s několika sály. V letech 2014–2015 *Arts Council* investoval do divadel, organizací, zájezdové činnosti a festivalů a stejně tak i do jednotlivých umělců a producentů částku 178,3 milionů liber. Podporováno je umění napříč celou zemí a v posledních letech je věnována pozornost financování digitalizování produkcí.⁶⁵

Londýn

Na regionální úrovni působí v Anglii 10 uměleckých rad. Vzhledem k velikosti hlavního města má Londýn vlastní uměleckou radu. Posláním *Londýnské umělecké rady (London Arts Council)* je podpora uměleckých hodnot a inovací v Londýně a vytváření klimatu, ve kterém umění prospívá a může tak výrazně přispívat ke kvalitě života hlavního města. Rada je agenturou pro financování umění a rozvoj hlavního města. Je nezávislou organizací, která úzce spolupracuje s radnicí *City of London* a společně podporují a poskytují řadu programů, iniciativ atd. Byla

⁶⁴ Divadelní ústav. *Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie*. [online] 2003. [cit. 20. 1. 2017]. Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5415>

⁶⁵ Arts Council England. „Supporting arts and culture“ [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z <http://www.artscouncil.org.uk/supporting-arts-and-culture/supporting-theatre>

založena jako společnost s ručením omezeným a je registrována jako „charity“. Rada má 15 členů, 5 nominuje *Fórum londýnských samosprávných úřadů*. Zbylých 10 členů je vybíráno z oblasti umění, financí, televizního a rozhlasového vysílání, vzdělávání a managementu. Členství v radě je bez nároku na odměnu.⁶⁶

Celkový rozpočet *London Arts Council*, přidělených od *Arts Council England*, byl po roce 2000 přes 30 milionů liber ročně.⁶⁷

Příkladem zpracovávané kulturní strategie může být *Cultural Strategy Group for London* (*Skupiny pro kulturní strategii Londýna* od roku 2008),⁶⁸ která vypracovanou strategii předloží zastupitelstvu a primátorovi a dohlíží na zapracování strategie do plánů města. Skupina má celkem 25 členů jmenovaných primátorem, členství ve skupině může být maximálně čtyřleté. Poradním orgánem pro přípravu strategie je aktivita *Cultural Strategy Partnership* (*Společenství pro kulturní strategii*), ve kterém jsou zastoupeny významné asociace a vládní organizace včetně ministerstva, *Arts Council London* atd. Pravidelné schůze se konají 2x za rok.⁶⁹

Investiční podpora kultury od ACE:

Strategické investice poskytované *Arts Council England* tvořící největší část rozpočtu. Jedná se o:

1. Granty na dobu určitou (necelých 90% celkových výdajů), pohybující se v částkách od 5 000 do 1 milionu liber.
2. Rozvojové granty, které jsou otevřené nadacím, fondům, divadlům i jednotlivcům. Prostřednictvím těchto menších grantů Rada podporuje každoročně na 400 právnických i fyzických osob.

⁶⁶ London Culture. „London Arts Council“ [online]. [cit. 19. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.londonculture.ca/about/london-arts-council>

⁶⁷ *London Arts Council* [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.londonculture.ca/about/london-arts-council>

⁶⁸ Wikipedia. „Cultural Strategy Group“ [online]. [cit. 19. 1. 2017]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_Strategy_Group

⁶⁹ Jiří Čadek. *Grantování pražských divadel*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, Filosofická fakulta, Obecná teorie a dějiny umění a kultury/Management v kultuře, 2009.

3. *Lottery Grants* ve výši od 2 000 do 100 000 liber. Jsou přidělovány na základě priorit kulturní politiky města: dostupnosti kultury a umění, vzdělávání a kultivace, vytváření a distribuce uměleckých aktivit, investice do umělců i rozvoje organizací.⁷⁰

Příklady druhů podpory od ACE pro rok 2017:

- 1) *Grants for the arts* – poskytuje granty od 1000 do 100 000 liber⁷¹
- 2) *Strategic fundings* – pokývají primárně nové projekty v rámci různých programů (*Creative people na places, Touring fund...*)⁷²
- 3) *National Lottery funds*⁷³
- 4) *Big lottery fund* – poskytuje granty od 300 do 500 000 liber⁷⁴

Finanční uspořádání v divadlech

„There are no prescribed rules for the methods by which the subsidised management may participate financially in the commercial endeavour. Although precedents exist the subsidised company's manager should remember that every commercial transaction will be unique to the production concerned“⁷⁵

Je důležité si uvědomit, že participace *charity* je limitována rozsahem práv, která jsou v rámci vlastnictví získána. Pokud se jedná o práci ve veřejném zájmu, účast musí odpovídat ustanovením *Arts Councilu*.

⁷⁰ Bohumil Nekolný. „Peníze do divadel v západní Evropě“ [online]. *Advojka.cz* červen 2008. [cit. 20. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.advojka.cz/archiv/2008/25/penize-do-divadel-v-zapadni-evrope>

⁷¹ *Arts Council England: Grants for Arts* [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/funding/grants-arts>

⁷² *Arts Council England: Funding*. [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/funding>

⁷³ *Lottery good causes: Funding* [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.lotterygoodcauses.org.uk/funding-finder>

⁷⁴ *Big lottery fund* [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.biglotteryfund.org.uk/funding>

⁷⁵ „Neexistují předepsaná pravidla, jak a jakými způsoby by se mohlo dotované zařízení zapojit do rozvoje obchodních praktik. I když jsou známé určité modelové příklady, měl by mít manažer subvencovaného subjektu na paměti, že jakákoli obchodní transakce bude specifická pro každou z produkci.“ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 33.

Účast „charity“ může být přímo napojena na příjmy z pokladny, zisky inscenace, zisky producenta nebo na jakoukoli jinou kombinaci zmíněných. Mohla by se také skládat ze stanovených týdenních „royalty“⁷⁶. Separátně je poté řešena platba za hmotný majetek produkce. Pokud je možné tento hmotný majetek prodat producentovi, smí být prodán za paušální částku nebo formou splátkového prodeje.

Návratnost hmotného majetku v případě, že je představení neúspěšné, poskytuje pouze nízkou kompenzaci. Ve všech případech, kdy je předpoklad zaplacen, je třeba připomenout, že ať už je uzavřena jakákoli dohoda mezi ředitelem a producentem, tak v okamžiku, kdy produkce opustí dotované divadlo, „charity“ nad ní fakticky ztrácí kontrolu.

Zatímco o právech a protiprávních aktech týkajících se majetku je možné polemizovat, samotné představení již smí být v novém prostoru uváděno. Alternativním přístupem (někdy využívaným divadlem s dotací) je posouzení hmotného majetku inscenace (včetně nákladů na práci zaměstnanců a příslušnou část režijních nákladů) a následná dohoda o rozdělení podílu na zisku producenta.⁷⁷

Tradičně „charity“ získává „royalty“ z každého představení. Ať už se jedná o zisky inscenace nebo producenta (v hodnotě jen 4% z inscenace), výši „royalty“ může posoudit, popřípadě o nich vyjednávat, pouze ředitel, a to v rámci produkčního plánu post-kompenzace.

Například inscenace plánující uvedení na West End na předem stanovenou dobu může vyžadovat výrazně odlišné podmínky než ty, které byly původně stanoveny pro dotovaný subjekt, ve kterém byla inscenace vytvořena. V těchto případech by bylo záhodno popsat délku období ve smlouvě tak, že dotovaný subjekt bude mít možnost těžit z případného prodloužení životnosti inscenace. Podobně může nastat i situace, kdy si producent nebude moci dovolit platit výši „royalties“ stanovených pro

⁷⁶ Royalty/royalties – licenční poplatky; vypláceny jsou buď procentní podíl z příjmů pokladny nebo jako pevná týdenní částka (často nazývaná "fixní licenční poplatek").

⁷⁷ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 33-35.

představení, které má drahé provozní náklady a které je nucen hrát v komerčním prostoru s omezenou kapacitou.

Stanovené „royalty“ mohou být pro „charity“ výhodné tam, kde jsou pochybnosti o komerčním chování představení, nebo tam, kde už vlastní rozpočet produkce těží ze stanoveného týdenní příjmu. Spoluúčast na zisku je pro dotovaný management zásadní v návaznosti příjmů, které jsou výsledkem širšího využívání vlastnických práv. To by mohlo zahrnovat příjem z dceřiných práv a práv merchandisingu, na kterých má zájem producent (nebo již mohl své zájmy prodat jiným stranám). Klíčem k takové spoluúčasti je ujištění, že převod smluvních ujednání reflektuje rámec práva možností zahrnutých ve smlouvě o vlastnických právech.⁷⁸

Příklad finanční spolupráce

Divadlo se sídlem mimo Londýn uvádí na repertoáru standardní představení. Producent, soudě dle posledních týdnů uvádění, učiní divadlu nabídku – přesunout představení na West End, a to na dobu 10 týdnů. Podmínky jsou následující: producent se zavazuje zaplatit částku £10,000 jako částku za originální verzi a řediteli přislíbí, že dostane 10% zisku z dané sezóny.

Takto krátká sezóna na West Endu může přinést „charity“ nečekaný výdělek. Na druhou stranu zisky z uvádění dlouhého 10 týdnů (za předpokladu rozpočtu West Endového představení, který zahrnuje adekvátní marketingové náklady a částku £10,000 od „charity“) nejsou závratné a 10% z producentova 40% podílu by nemuselo dosáhnout hodnoty tisíce liber.

Samostatné obchodní společnosti

Řada dotovaných subjektů založila obchodní společnosti speciálně se záměrem podnikatelsky využít svou práci. Teoreticky je taková obchodní společnost nástrojem umožňujícím „charity“ udržet si nad představením inscenační kontrolu i během jejího

⁷⁸ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 33-35.

dalšího vývoje a směřování do komerčního sektoru, zároveň se díky tomu postupně zbavuje odpovědnosti a případných závazků. Obchodní společnost je schopná spolupracovat s managementem komerčního sektoru a přebírat odpovědnost za „charity“ jako za partnera, který toho v praxi není schopen.

Lyric Theatre Hammersmith, Royal Court a Hampstead Theatre – všechna tato divadla mají obchodní společnosti, ačkoli se vzájemně liší ve stránce finanční, ve vedení společnosti a také ve svých cílech. Tyto společnosti mohou mít buď vlastní kapitál ve formě peněžních prostředků akcionářů či cizího kapitálu, nebo mohou jednoduše získat finanční prostředky v rámci využívání své produkce. Zisk (či podíl producenta na zisku) může být v některých případech uložen zpět do mateřské společnosti, a to jako zdroj přímých příjmů.

Obchodní společnost může mít ve svém vedení několik členů stejných, jako má její mateřská organizace. Nicméně z praktického hlediska by měla pozvat do správní rady i experta z komerční sféry. Experti mohou být pro vedení nápomocní v průběhu dlouhých jednání mezi organizací a obchodním prostředníkem, která by jinak mohla být poněkud problematická.

Některé „charity“, zvláště londýnské, nemají potřebu zakládat oddělené společnosti dříve, než se rozhodnou vstoupit do komerční sféry. Jejich rady/komise hodnotí nejen rizika s tím spojená, ale také to, do jaké míry se daná produkce blíží k převedení do komerčního sektoru, pokud má zachovat původní cíle organizace. Posouzení situace je zásadní v rozhodování, zda bude obchodní společnost založena či ne.⁷⁹

Střet zájmů

Je nezbytné si uvědomit, že právě ty osoby, které má vedení společné s obchodní společností, mohou být vystaveny střetu zájmů, a to v případě, že by uplatnění komerční spolupráce mohlo být v rozporu s veřejně prospěšnými cíli „charity“. Snaha

⁷⁹ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 12-13.

o obchodní úspěch by mohla mít vliv na komerční chování společnosti, jež by mohlo být v nesouladu s vizí organizace.

Přesto se mohou objevit i momenty, kdy by obchod měl být postaven před zájmy umělecké, a to především pokud se obchodní společnost zodpovídá akcionářům. Příkladem je dotovaná inscenace, úspěšně hraná v komerční sféře díky obchodní společnosti své mateřské organizace, která je ale kritizovaná novináři, zesměšňovaná v oboru a hraná pouze v divadlech s malou diváckou kapacitou.

Minimálně v zájmu dobrého jména by organizace mohla reagovat tak, že hru stáhne z programu hned jak jen to bude možné. Nicméně pokud by mělo o něco delší uvádění umožnit producentovi získání dalších majetkových práv (na jiném území nebo v médiích), pak se by mohlo snadno stát, že komerční motiv převáží všechny další úvahy a vedení divadla usoudí, že nejlépe poslouží obchodním účelům.

Trpí-li obchodní společnost katastrofálním selháním, může to být například proto, že zkomercializovaná inscenace není dostatečně atraktivní. Pokud by došlo ke ztrátě dobré pověsti, následek by dopadl na mateřskou organizaci a tento fakt by mohl zásadně poškodit hodnotu celé organizace.⁸⁰

Smí dotovaný subjekt investovat do komerční sféry?

Rozhodnutí o investování financí je sice v kompetenci vedení subjektu, nicméně je závislé na rozhodnutí správní rady dané organizace. A to i přesto, že dotované subjekty by neměly své fondy využívat ke spekulativním komerčním aktivitám a žádná z takových investic by neměla ohrozit aktiva „charity“. Platí to, že pokud má „charity“ přidružené obchodní společnosti, může být v jejich zájmu investovat do komerční prezentace. „Charity“ následně v rámci vyjednávání s producentem může projevit zájem na tom, aby byla hájena práva dané společnosti a investice se tak opravdu uskutečnila.

⁸⁰ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 13.

„Charity“ už samotným prodejem nebo pronájmem vytvoří aktiva (i když teoreticky za cenu nižší než je reálná pořizovací cena), čímž v obchodní společnosti vytvoří investici.⁸¹

Producent versus komerční management

Society of London Theatre (SOLT) má něco málo přes 100 členů, mezi které patří jak majitelé divadel, tak i nezávislé producentské agentury. Většina vlastníků divadel, je také přímo producenty a předává produkce na West End. Navíc je zde i několik manažerů specializujících se na produkci a prezentaci děl v rámci komerčních turné. Většina z nich spadá pod *UK Theatre*.

Na pozici producenta není třeba žádné speciální či odborné kvalifikace, nicméně ti, kteří prezentují díla v divadlech West Endu, mají již většinou vlastnické/licenční smlouvy. Pokud chceme využít služeb těchto producentů, je pro nás nutné mít členství v SOLT. SOLT je také jistou zárukou, že jeho členové jsou kvalitními producenty s již nabytými zkušenostmi, a budeme tedy mít z čeho vybírat.

Vždy je možné, že zájem o dotované divadlo a jeho představení projeví více než jeden producent. Posouzení výhod konkurenčních nabídek by mělo umožňovat nejen porovnání jejich podmínek, ale i reputací zvažovaných producentů a možnost porovnat navrhovaná využití. Koalice producentů může nabídnout získání dotované inscenace. V takových případech je důležité zajistit, aby byl z koalice vybrán jeden člověk, který bude pověřen jejich jménem jako jednatel.

Pokud organizace váhá, s jakým producentem by chtěla pracovat, může požádat o pomoc SOLT, *UK Theatre* a ITC, které jsou schopny podat adekvátní reference.⁸²

⁸¹ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 18.

⁸² Tamtéž s. 14-15.

Práva a licencování

Vztah producenta a ředitele

Nastavení spolupráce mezi ředitelem a producentem je volitelné a většinou se řídí ustanoveními ve smlouvě, kterou spolu uzavřou před započítím projektu. První formou je zaměstnanecký vztah – producent je zaměstnancem divadla, kde v rámci své pracovní smlouvy plní určité povinnosti a zodpovídá se řediteli. V menších divadelních prostorech je běžnou praxí i to, že ředitel/majitel je zároveň producentem, a tedy zodpovídá za fungování divadla on sám. Druhým nejčastějším jevem je spolupráce ředitele/majitele s externími (nezávislími) producenty. V tom případě si mezi sebou domluví podmínky spolupráce a hlavně stanoví finanční podíly a zajištění licenčních práv. Zároveň je důležité určit, kdy práce producenta na inscenaci končí (premiérou / určitým počtem repríz / divadelní sezónou...), popřípadě kdo bude mít na starosti inscenaci, pokud vyjede na turné nebo bude přemístěna do jiných prostor či dokonce na Broadway. Tyto věci by měly být dojednány v ideálním případě vždy dostatečně dopředu, aby se předešlo sporům nebo jiným komplikacím ohledně finančních nároků nebo vlastnických práv na inscenaci.

Je-li vlastníkem veškerých práv a hmotného majetku ředitel/divadlo, má možnost producentovi prodat některé části anebo inscenaci jako celek. V tomto případě je nutné vše správně smluvně ošetřit. Vyjednávání a sestavování smluv je dále závislé na tom, jestli je jeden z nich (nebo oba dva) zastupován agenturou, která by tím pádem ujednání o převedení práv a podmínky dalšího provozování připravovala. V pravomoci dotovaného subjektu je vyjednat si výluční práva na udělování dalších licencí k užití díla. To je jediný způsob, jak může „charity“ ochránit své budoucí zájmy týkající se dalšího života inscenace. Může to ovšem zkomplikovat vyjednávání o prodeji představení.

Minimální nároky každého jednotlivce stanovuje *Equity* (zastupující organizace – obchodní unie)⁸³ a v případě, že producent požaduje nějaké práva navíc, musí se na nich domluvit a zaplatit za ně dodatečnou částku. V tomto případě se jako osoba

⁸³ Viz. kapitola Zastupující organizace.

vyjednávací za inscenaci může objevit ředitel divadla (pokud není zastupován agenturou). Jestliže dojde k převodu práv, měly by být všechny smlouvy a dohody přepsány z ředitele na producenta. Podobný proces následně platí i pro veškeré dekorace, rekvizity, kostýmy, světla či zvuk, které mohou být producentovi buď prodány, nebo pronajaty za úplatu.

Producent by se měl s ředitelem domluvit i na přesunu personálního obsazení inscenace (herci, jevištní technici, kostymérky apod.). Ředitel může s takovou možností počítat od začátku a zahrnout ji do smluvních ujednání, anebo nechá další domluvu na producentovi, který s nimi sám uzavře smlouvy již na své jméno. Pokud se jedná o členy *Equity*, jsou podmínky převodu na West End specifické (například v závislosti na předjednaných dohodách s dotovaným divadlem atd.).

V případě, že by v rámci inscenace mělo dojít k výměně herců z důvodu jejich nedosažitelnosti, náklady producenta se poměrně zásadně zvýší (nazkoušení s novým obsazením, náklady na vyjednávání smluv aj.). Náhrada z důvodu preferencí producenta nebo režiséra by nemusela mít na vyjednávání smlouvy vliv, ačkoli z pohledu ředitele divadla by mohla být taková změna součástí práv na ochranu režiséra.

Jednotlivci i spolupracovníci, kteří se na představení podílejí, mohou navíc vyžadovat ještě další právní ochranu proti přeobsazení tam, kde je jejich přínos pro dílo zásadní a odlišuje ho od již vzniklého smluvního závazku.

Kdy do procesu vstupuje producent?

Práce producenta je velmi úzce propojená s daným dílem. Neformálně bychom mohli tento stav nazývat „partnerstvím“ a formálně termínem „koprodukce“. Jedná se o „arm's-length“. Ředitel zůstává ve vedoucí pozici a je zodpovědný za produkční procesy dotovaného divadla. Producent přebírá zodpovědnost ve chvíli, kdy představení opouští práh dotovaného divadla.

V případě, že má producent zájem umístit inscenaci na West End, je pro něj zásadní najít adekvátní divadelní prostory. Možnost pronajmout si divadlo na West Endu je závislá jak na síle trhu, tak na ochotě majitele divadla pronajmout prostor pro dané představení i na úspěšnosti a pověsti samotného producenta a v neposlední řadě na titulu, který je divadlu nabízen.⁸⁴

Jak získat a užívat vlastnická práva

První variantou je, že dotovaná zařízení v čele s ředitelem usilují o uzavření dohody s autorem ve stanovené lhůtě, v souladu s dohodou s *UK Theatre* nebo *ITC (Independent Theatre Council)*, jakmile dojde ke smysluplnému představení zájmů ze strany komerčního producenta. A právě ředitel potřebuje ke svým jednáním formální závazek ze strany producenta. V rámci dohod je třeba stanovení všech finančních protiplnění.

Další variantou je možnost nechat producenta vyjednávat jménem „charity“. Předmětem vyjednávání jsou práva dotovaného subjektu („charity“) a producent má v tomto případě pravděpodobně více zkušeností a více rozumí rozsahu práv a jejich užívání v rámci potřeb divadla. Mezi producentem a ředitelem by měla být vždy do určité doby jasně stanovena dohoda o existenci práv, která budou jménem „charity“ vykonána.⁸⁵

Vztah, který mají spoluvůrci k vytvářenému dílu, se může v průběhu inscenačního procesu měnit, a proto by měli mít od začátku jasně stanovená pravidla přerozdělování vlastnictví autorských práv. Pokud mezi vedením a spoluvůrci existuje dohoda o uvedení na veřejnosti, nemělo by mít jakékoli budoucí přerozdělování práv výraznější dopad na vlastnická práva ředitele (poskytnutí takového práva je smluvně stanoveno) ani na možnost práva převést.

Tam, kde hra není ochráněna autorským právem, ale leží ve veřejném zájmu, není k ní přiřazeno žádné vlastnické právo. Producent koupí práva k užití od ředitele

⁸⁴ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 19-21.

⁸⁵ Tamtéž s. 22.

divadla. V takových případech je podstatné, že „charity“ má exkluzivní vlastnická práva k užití, a to od celého inscenačního týmu.⁸⁶ Bez těchto práv by mohla být vyjednávací pozice ředitele velmi znevýhodněna, pokud ne přímo marginalizována.

Je důležité si pamatovat, že veškerá ujednání uzavřená ředitelem jsou vždy propojena i s právy a jejich užitím (zahrnutý v jeho dohodě s autorem). V důsledku toho by podíl ředitele na příjmech z komerčního života inscenace měl být vždy propojen se schopnostmi producenta využít nebo licencovat tato práva a nikoli pouze práva samotné inscenace. V praxi by tedy z dalšího uvádění stejné produkce pod prvotní licenci měl vždy mít prospěch onen první producent – „charity“. Neboť hodnota, která z tohoto vlastnictví vyplývá, narůstá ve chvíli, kdy je představení poprvé uvedeno před publikem.

Zastupující organizace

Ve Velké Británii působí několik organizací, které zastupují či reprezentují umělce, divadla i producenty aj., nebo jim pomáhají při realizaci jejich práce, podporují spolupráci a zároveň i napomáhají rozšiřování divácké základny.

Equity

Equity je jediná obchodní unie ve Velké Británii, která zastupuje umělce ze všech oblastí umění a zábavy. Vznikla v roce 1930, kdy ji založila skupina performerů ve West Endu v Londýně a rychle pokryla celou oblast profesionální zábavy. Hlavní činností je vyjednávání minimálních zaměstnaneckých pravidel a podmínek ve všech oblastech umění a zábavního průmyslu, podporuje, ochraňuje a poskytuje služby uměleckým zaměstnancům a věnuje se i národnímu politickému lobbingu. V současnosti (2017) zastupuje herce, zpěváky, tanečníky, choreografy, divadelní režiséry, inspicienty, scénografy, artistry a cirkusáky, stand-up umělce, televizní i rozhlasové moderátory, komparzisty, modely/ky, kaskadéry, režiséry historického šermu ad.⁸⁷

⁸⁶ Inscenační tým – autor, skladatel, textař, režisér, scénograf, kostýmní výtvarník, světelný designér, zvukový designér, choreograf, , hudební ředitel inscenace, je-li, a případně také jejich asistenti. Termín obvykle nezahrnuje výkonné umělce.

⁸⁷ *Equity*. [online]. [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.equity.org.uk/about-us/what-do-we-do/>

Writers' Guild of Great Britain

Writers' Guild of Great Britain (WGGB) je odborová organizace založená v roce 1959, která hájí práva spisovatelů. K ní jsou přidružené další dvě společnosti, a to *Trades Union Congress* (TUC) a *International Affiliation of Writers Guilds* (IAWG). Hlavní činností této organizace je zastupování autorů pracujících pro televizi, rádio, film a divadlo, kteří tvoří v multimediální sféře (animace, videohry), a samozřejmě také autorů knih. Vyjednává pro ně podmínky smluv, poplatky za užití díla apod. V členském poplatku jsou zahrnuty i vzdělávací semináře, workshopy a další aktivity spojené s podporou členů. Členský poplatek činí pro profesionály £195 (£16,50/měsíc) pro první rok členství. V případě agentů, technických konzultantů apod. je poplatek vyšší – £300 (aktuální částky v roce 2017).⁸⁸ Pro porovnání má podobnou funkci jako česká *DILIA*.

Theatrical Management Association (TMA) / UK Theatre

Theatrical Management Association (TMA) je organizací, která byla založena sirem Henry Irvingem v roce 1894. V roce 2014 se přejmenovala na *UK Theatre* a působí jako asociace pro profesionální společnosti a organizace, které pracují ve sféře scénických umění (performing arts). Jejím úkolem je podporovat excelenci, profesní rozvoj a nárůst publika napříč celým sektorem. Podporuje organizace a jednotlivce v oblasti performing arts, a to v jakékoliv fázi jejich kariéry, mimo jiné prostřednictvím řady školení, akcí a různých doprovodných služeb. Od roku 1991 také uděluje prestižní ocenění *UK Theatre Awards* (podobné české *Thálii*).⁸⁹

Členství v *UK Theatre* je rozděleno do 5 různých kategorií – Profesionál, Profesionál plus, Organizace, Partnerský koncertní prostor a Partner. Každá z těchto kategorií má jiný členský poplatek a zahrnuje lehce odlišné služby v závislosti na tom, co je pro každého z nich nejdůležitější. (Jiné potřeby mají samostatní umělci, jiné spolky, organizace atd.) Organizace dále dělí poplatky podle jejich ročního obratu, což platí pro oba sektory – dotované i komerční, přičemž komerční oblast má stabilní členský

⁸⁸ *The writers union*. [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://writersguild.org.uk/about/>

⁸⁹ *UK Theatre*. [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://uktheatre.org/who-we-are-what-we-do/about-uk-theatre/>

poplatek (pro rok 2017 to je £252,50), ke kterému se připočítává ještě poplatek za počet týdnů, po které je dané představení uváděno (cenově je odlišeno ještě i drama a muzikál). Základní poplatek se platí na začátku kalendářního roku a ostatní je vyčísleno na jeho konci. Dotované subjekty zahrnují do svého obratu i příjmy z občerstvení, prodeje merchandisingu a dalších obchodních aktivit.

SOLT – Society of London Theatre

Její sesterskou organizací v rámci užšího pole působnosti je SOLT – *Society of London Theatre*, jenž byla založena v roce 1908 sirem Charlesem Wyndhamem. Tehdy nesla název *Society of West End Theatre Managers (Společnost manažerů divadel West Endu)*. Roku 1975 byla organizace známá jako *Society of West End Theatre* a následně v roce 1994 získala svůj současný název z důvodů zlepšení reprezentace všech svých členů. Jak již bylo řečeno, jedná se organizaci, která má svou členskou základnu a v jejímž zájmu je oblast divadla a performing arts obecně. Pomáhá svým členům s organizací a také s prezentací tak, aby se jejich publikum neustále rozšiřovalo. Členy tvoří komunita londýnských producentů, majitelů divadel a manažerů/ředitelů, kteří uvádějí představení v komerčních i dotovaných divadlech hlavního města.^{90, 91}

ITC – Independent Theatre Council

ITC je manažerská asociace pro nezávislý divadelní sektor. Působí po celé Velké Británii a pokrývá oblast divadla, tance, opery, muzikálů, pantomimy a fyzického divadla, cirkusu, loutkářství, pouličního umění a kombinovaných výtvarných děl (mixed media). Smyslem ITC je umožňovat tvorbu vysoce kvalitních, profesionálních uměleckých děl v oblasti performing arts pomocí podporování a rozvíjení těch, kteří se v této oblasti angažují jako organizátoři a tvůrci.⁹²

⁹⁰ Seznam členů SOLT v příloze

⁹¹ SOLT. [online]. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://solt.co.uk/>

⁹² ITC. [online]. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.itc-arts.org/>

Přehled práv autorů v rámci jednotlivých zastupujících organizací

1) Jaká divadla spadají pod dohody *Writer's Guild*

Theatres National Committee (TNC) dohody pokrývají:

- *National Theatre* (NT)
- *Royal Shakespeare Company* (RSC)
- *Royal Court*.

Theatrical Management Association (TMA) zabezpečuje smluvní ošetření pro dotovaná divadla a soubory, které sídlí ve vlastních budovách, pro divadla, který sídlí v Londýně (kromě NT, RSC a *Royal Court*) a některé z velkých a středně velkých zájezdových souborů.

Independent Theatre Council (ITC) zabezpečuje malá divadla / představení.

2) Na koho a na co se vztahují?

Dohody se vztahují na autory. Pokud se jedná o adaptaci, překlady a spolupráce, jsou vytvořena další ustanovení o příjmech, které se rozdělují mezi autory.

3) Jakým způsobem jsou autoři placeni?

Hry jsou buď vytvořené na objednávku (commissioned), anebo již napsané (non-commissioned). Celková částka je u obou dvou verzí stejná. V případě hry na objednávku je platba rozdělena na dvě části – před dokončením hry a po dodání finální verze). Autor hry dostává také „royalties“.

4) Hry na objednávku

V rámci dohod TNC a TMA jsou autoři placeni provizí za dodání a schválení svého scénáře. Pokud je hra veřejně uváděna, mohou být některé tyto platby (popřípadě i celá částka) placeny v rámci „royalties“.

V rámci dohod spadajících pod ITC mají autoři nárok na provizi a odměnu v rámci prvního uvedení hry.⁹³

⁹³ The Writers Union. *The Working Playwright, Agreements and contracts*. [online]. [cit. 23. 4. 2017]. Dostupné z: http://writersguild.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/WGGB_booklet_jun12_contracts_i.pdf

5) Existující hry

Pokud je hra zrealizována, je autorovi vyplacena celá částka v rámci všech tří dohod. Dohoda u ITC má stanovenou částku, která se vyplácí, pokud již byla hra uvedena více než dvakrát.

6) Krátké hry

TNC v současnosti nemá speciální kategorii pro krátké hry. TMA definuje krátkou hru jako hru trvající maximálně 60 min. V rámci dohod ITC jsou stanoveny tři kategorie: přes 70 min, 30–70 min a méně než 30 min.

7) Co je zahrnuto v platbě za hru:

- právo na úpravy textu
- právo hru veřejně uvádět
- právo zakoupit licence na přesunutí hry (jiné divadlo, zájezd...)
- právo získat tantiémy z budoucích výtěžků autora. Navíc pokud jde o dohody TNC, má divadlo nárok na:
 - o právo nahrát části představení k propagaci, archivaci apod. (se souhlasem autora)
 - o právo na odměnu, pokud je hra opětovně uváděna
 - o právo na schválení obsazení ve zveřejněné hře

8) Práva autora. Autor má řadu práv, která musí společnost garantovat:

- právo na schválení vybraného obsazení a tvůrců
- právo účastnit se zkoušek
- právo na finanční odměnu za účast na zkouškách a na dalších akcích spojených s představením
- právo na proplacení nákladů na výzkum, zkoušení a další práce spojené s představením
- právo na integritu textu
- právo na konzultování propagace

9) Podstata dohod

Všechny tři dohody jsou pro podepisující závazné a splňují minimální požadavky. Společnosti nemohou nabízet a autoři nesmí přijmout nic s nižšími podmínkami, než je ujednáno v rámci těchto dohod. Autoři nebo jejich agenti mají možnost vyjednávat lepší podmínky.⁹⁴

Ceny za výkon

UK Theatre a *SOLT* mají vytvořené tabulky, kde se každý rok aktualizují dohody a finanční ohodnocení pro jednotlivé umělce, zaměstnance i poplatky za zájezdy. Veškeré údaje jsou rozděleny na dvě velké části – londýnský West End (*SOLT*) a zbytek Velké Británie (*UK Theatre*). Na webových stránkách jsou uveřejněny specifikace pro divadelní umělce West Endu, unie hudebníků West Endu, *BECTU* (vyslání, zábava, kinematografie, unie divadel).⁹⁵ Další skupinu tvoří choreografové spolu s designéry a režiséry, dále opera a tanec, zájezdová scéna do Irska a zahraničí, režiséři bojových scén a další skupiny výše nepojmenované.

Vzhledem k zaměření práce na West End uvádím níže pouze ceny pro danou oblast. Jednotlivé kategorie A, B, C jsou kategorie oficiálního členění divadel podle velikosti – podle počtu sedadel. A: 1– 100 míst, B: 800 – 1 099 míst, C: do 799 míst.

Získávání práv

Určitým rizikem pro dotované společnosti může být skutečnost, že nemají odborné znalosti k využívání všech práv, která mohou jejich držitelé patřit nebo je mohou do svého vlastnictví získat.

Zatímco dohody *Independent Theatre Council* a *Writers' Guild of Great Britain* (ITC/WGGB) umožňují ředitelům podělit se o příjem autora pět let po prvním uvedení (pod záštitou ředitele), dohoda *UK Theatre* a *Writers' Guild of Great Britain* zahrnuje

⁹⁴ The Writers Union. *The Working Playwright, Agreements and contracts*. [online]. [cit. 23. 4. 2017]. Dostupné z: http://writersguild.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/WGGB_booklet_jun12_contracts_i.pdf

⁹⁵ Broadcasting, Entertainment, Cinematography, Theatre Union

provizi v ustanovení o koupi celé řady „options“ (předkupní práva) v dalších médiích a za různých okolností, jakož i práv jevištních v jiných oblastech. Pro „charity“ je nezbytné zajistit, aby k takovýmto úkonům nedošlo, aniž by bylo jisté, že z toho nevyplývá další povinnost, a to jak pro „charity“, tak ani pro nikoho jiného. To samé platí pro veškerá další práva, která jsou uvedena v podmínkách smlouvy inscenačního týmu. V případě, že si taková práva zachovají, je jejich využití pro ně samotné velice nepravděpodobné. Hlavními překážkami, které by tomu mohly bránit, jsou absence rizikového kapitálu a nedostatek odborných znalostí. V případě, že je zjevný podnikatelský záměr nákupu (např. produkce je velmi populární a úspěšná i u kritické obce), je více než pravděpodobné, že ředitel daného komerčního subjektu také učiní kroky, které povedou k získání dané inscenace a jejích vlastnických práv. V ten okamžik začíná vyjednávání o prodeji.

Problém může nastat ve chvíli, kdy inscenace během zkoušek a následného veřejného uvádění změni svou podobu a odchýlí se od původní koncepce autora. Autorským komplikacím lze předejít tak, že samotný inscenační proces a jeho tvůrci budou přesně popsáni a uvedeni ve smlouvě u uvádějící strany (nebo v podkladových dohodách mezi účastníky). V tu chvíli je již prostor vyvolat otevřený spor o vlastnictví, který by mohl bránit jakémukoli dalšímu užití díla.⁹⁶

Specifika hudebních licencí pro divadla

PRS for Music a *PPL* jsou oddělené organizace, které licencují různá práva na užití hudby. Je pravděpodobné, že v rámci divadelního představení bude nutné vyžádat obě dvě licence najednou. V případě, že je používána živá hudba, využívá se služeb *PRS for Music*. Pokud je používána hudba reprodukována, je nutné zažádat u obou – *PPL* a *PRS for Music*. Hudba, která je reprodukována v rámci divadelních představení (na jevišti včetně mimojevištních efektů), a hudební kulisa pouštěná při vstupu, o přestávkách a při odchodu z divadla, mají další specifické licencování. Poplatky za licence se liší případ od případu, záleží na typu licence, poskytovateli a objednavateli atd.

⁹⁶ Robert Cogo-Fawcett. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. London: Arts Council England, 2003, ISBN 0-7287-0976-7. s. 10-12.

PRS for Music je společnost skladatelů hudby, textařů a hudebních vydavatelů. Svým členům licencuje hudební skladby a texty, které jsou hrány na veřejnosti, vysílány v rádiích či televizích, použity na internetu nebo jsou přímo vytvořeny fyzické kopie formou CD/DVD.

PPL (Phonographic Performance Limited) poskytuje licence v zájmu nahrávacích společností a performerů, a to na použití nahrané hudby, která bude pouštěna na veřejnosti, vysílána v rádiu či televizi nebo použita na internetu.⁹⁷

⁹⁷ Gov.uk. „Licences to play music in a theatre“ [online]. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/licences-to-play-music-in-a-theatre>

Závěr

Bakalářská práce představuje téma produkčního systému divadel v Londýně s bližším zaměřením na West End. Na začátku představuje Londýn jako metropoli nejen z pohledu politického a ekonomického, ale hlavně jako mezinárodní kulturní centrum. Popisuje historický vývoj divadel a současné postavení divadelního oboru.

Definována byla role producenta a ředitele divadla, které se mohou velmi často prolínat a jednotlivé funkce jsou závislé na konkrétní dohodě o vzájemné spolupráci. Podmínky, za jakých představení vznikne a bude veřejně uváděno, jsou stanoveny na začátku projektu. Případné úpravy smlouvy jsou řešeny případ od případu, a to zejména týká-li se taková změna oblasti West Endu.

Vzhledem k tématu bylo také nutné blíže specifikovat principy Arts Council England, který funguje jako primární zdroj financí pro neziskový/dotovaný sektor. V podkapitole byl nastíněn i systém uměleckého a kvalitativního hodnocení, který každoročně reflektuje současnou uměleckou tvorbu, a v závislosti na jeho výsledcích jsou následně udělovány další finanční dotace.

Kapitola o financování mapuje základní možnosti finančních zdrojů, které jsou organizacím poskytovány. Pro lepší představu bylo toto téma uvedeno v historickém kontextu, který ukazuje postupný vývoj a adaptaci finanční strategie. Je zde vyzvednuta i velká role fundraisingu, donátorství a dalších soukromých podpor, které jsou pro angloamerické země takřka samozřejmostí.

Licencováním se ve Velké Británii majoritně zabývají zastupující organizace. Některé se jsou zaměřené na autory her, jiné na členy inscenačního týmu a další na výkonné umělce, popřípadě zastřešují několik těchto kategorií najednou. Většina z nich poskytuje zastupovaným servis v podobě vyjednávání finančních podmínek, zajišťování práv včetně užití a zároveň poskytuje i poradenské a vzdělávací služby.

Zdroje informací byly povětšinou anglické publikace, výroční zprávy, webové stránky jednotlivých organizací a společností, zápisy ze zasedání a v neposlední řadě zveřejněné rozhovory, komentáře, články a názory publikované v různých médiích. Tyto se staly klíčovými pro získání aktuálních informací i zároveň osobního vhledu do praktického života inscenace. Stejně tak jako případové studie uváděné v záznamech z tematických konferencí.

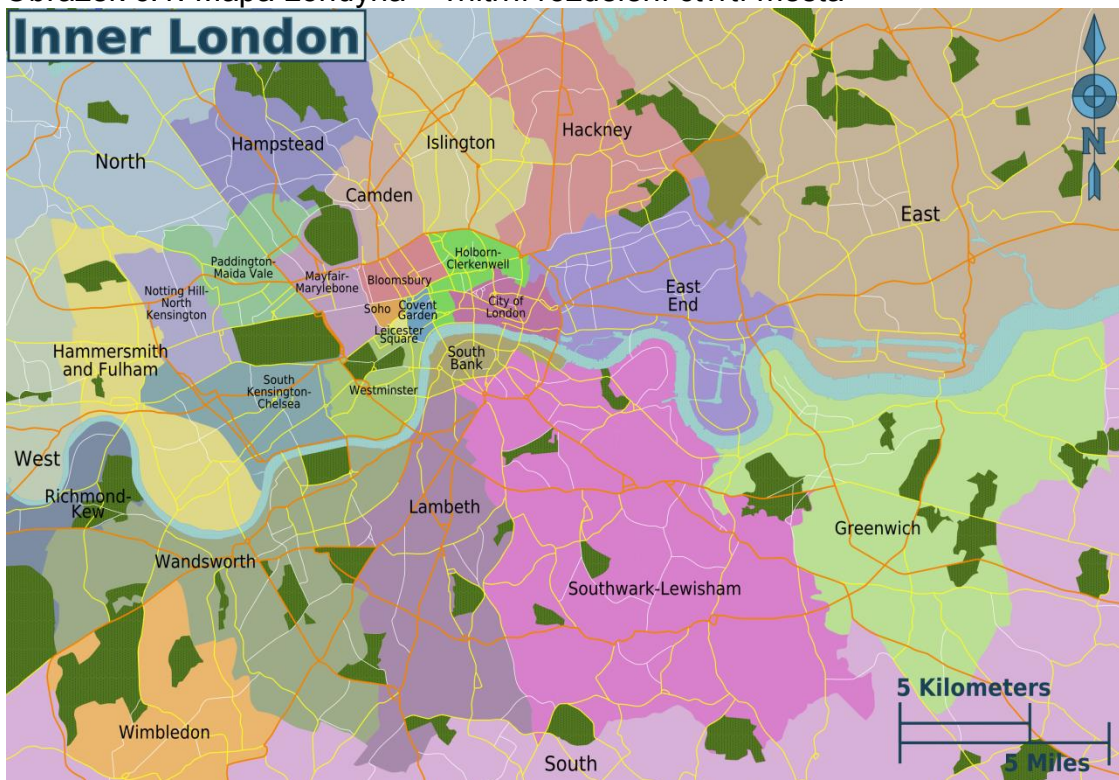
Současně se ukázalo, že výsledky statistických měření nejsou vždy a u všech organizací dostupné ke stejnému roku. Z toho důvodu bylo nutné některá data stejné tematiky uvádět v různých letech a třídit je alespoň podle regionu. Zvláštním bylo také zjištění, že neexistuje přesné číslo počtu divadel v Londýně. Neexistují proto validní výsledky výzkumů. A to i přesto, že se tato měření a výzkumy v roce 2013 prováděly.

Zpracovávané téma nebylo díky rozsahu bakalářské práce vyčerpáno. V rámci výzkumu bylo objeveno několik dalších směrů, kterými by se téma dalo rozvíjet. Současně i jednotlivé kapitoly nabízejí možnosti ještě podrobnějšího vhledu do problematiky jak složitého systému financování, tak i oblasti autorského práva a práv s ním souvisejících, popřípadě i téma fungování Arts Council England či systému evaluace. Dle mého názoru by velice zajímavé bylo i podrobné porovnání českého a britského systému na konkrétních příkladech a následná úvaha o možnosti aplikace některých funkčních prvků na naši divadelní síť.

Přílohy

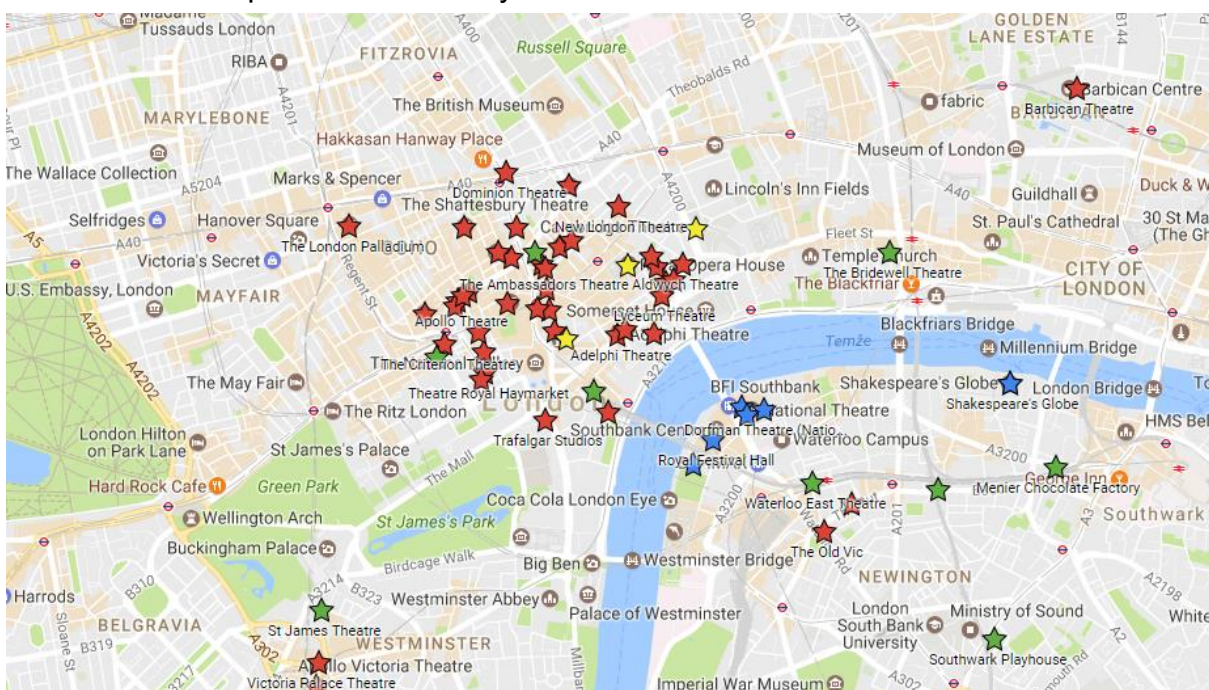
Příloha A – Obrazová dokumentace

Obrázek č.1: Mapa Londýna – vnitřní rozdělení čtvrtí města



Wikitravel: London 2017 [online]. [cit. 19. 4. 2017]. Dostupné z: <http://wikitravel.org/en/London>

Obrázek č. 2: Mapa divadel v Londýně aktuální k roku 2017



London Theatre [online]. 2017 [cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z:

<https://www.londontheatre.co.uk/theatres/theatreland-map>

Obrázek č. 3: Mapa divadel na West End v Londýně z roku 2002



Arthur Lloyds [online]. 2002 [cit. 21. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.arthurlloyd.co.uk/Theatreland/Theatreland.htm>

Obrázek č 4. Rozdělení financování NPOs v Londýně (šedá) a mimo Londýn (modrá)



Arts Council England: Total investment approach in numbers 2015—2018 [online]. [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Investment_15_18_factsheet.pdf

Příloha B - Seznam členů SOLT v roce 2017

A–D

Adelphi, Aldwych, Ambassadors, Apollo, Apollo Victoria, Barbican, Cambridge, Criterion, Dominion, Duchess, Duke of York's

E–O

Fortune, Garrick, Gielgud, Harold Pinter, Her Majesty's, London Coliseum, London Palladium, Lyceum, Lyric, National Theatre, New London, Noël Coward, Novello

P–S

Palace, Peacock, Phoenix, Piccadilly, Playhouse, Prince Edward, Prince of Wales, Queen's, Regent's Park Open Air, Royal Court (Jerwood Theatre Downstairs), Royal Opera House, Sadler's Wells, Savoy, Shaftesbury, Shakespeare's Globe, St Martin's

T–Z

Trafalgar Studios 1, The Old Vic, Theatre Royal Drury Lane, Theatre Royal Haymarket, Vaudeville, Victoria Palace, Wyndham's

Partnerská divadla

Almeida, Arts, Bush, Donmar Warehouse, Greenwich, Hackney Empire, Hampstead, Lyric Hammersmith, Menier Chocolate Factory, Park, Polka, Soho, The Other Palace, Theatre Royal Stratford East, Trafalgar Studios, Tricycle, Unicorn, Young Vic

Seznam použitých zdrojů

Primární zdroje:

Annual Report Arts Council England 2014-2015. *Grant-in-Aid and Lottery distribution*.

Bártová Monika. „West End a současný muzikál“ *Disk*. 2005, č. 12.

Bergan Ronald. *The Great Theatres of London*. Multimedia Books Ltd., 2004; ISBN 0-233-00066-6.

Cogo-Fawcett Robert. *Relationship between commercial and subsidised theatre*. Arts Council England, London: 2003; ISBN 0-7287-0976-7.

Čadek Jiří. *Grantování pražských divadel*. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, Filosofická fakulta, Obecná teorie a dějiny umění a kultury/Management v kultuře, 2009.

Ibell, Paul. *Theatreland*. Continuum UK, London: 2009; ISBN 978 1 84 725 0032.

Kilburn Mike. *London's theatres*. New Holland, 2002; ISBN 9781847733214.

Primární zdroje online:

Amer Matthew. „London theatres enjoy „healthy“ 2015“ [online] 25. 2. 2016. [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.officiallondontheatre.co.uk/news/latest-news/article/item355270/london-theatres-enjoy-healthy-2015/>

Akkoc Raziye, Riley-Smith Ben, Wilkinson Michael. „Hope over fear: How Sadiq Khan won the mayoral election race“ [online]. *The Telegraph.co.uk*. 8. 5. 2016 [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.telegraph.co.uk/news/2016/05/06/london-mayoral-election-results-what-time-will-the-votes-be-coun/>

Arts Council England: Great art and culture for everyone. [online]. [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/great-art-and-culture-everyone>

Arts Council England: How and Where do we invest public money [online]. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/how-and-where-we-invest-public-money>

Arts Council England: Grants for Arts [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/funding/grants-arts>

Arts Council England: Funding. [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/funding>

Arts Council England: Our Organisation [online]. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/about-us/our-organisation>

Arts Council England: Delivering our strategy [online]. [cit. 10. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/our-mission-and-strategy/delivering-our-strategy>

Arts Council England. „Call for evidence of definition of Charity“ [online] [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Call-for-evidence-definition-of-charity-and-public-benefit.pdf>

Arts Council England „Supporting arts and culture“ [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z <http://www.artscouncil.org.uk/supporting-arts-and-culture/supporting-theatre>

Arts Council London:London [online]. [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.artscouncil.org.uk>

Arts and Business. [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk/arts-culture-programme>

Arts and Business [online]. [cit. 15. 1. 2017]. Dostupné z: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk/arts/artsforward>

Coldwell Will. „London visitor numbers hit record levels“ [online] *Theguardian.com*. 20. 5. 2016 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/travel/2016/may/20/london-record-visitor-numbers-2015-31-5-million>

Council of Europe/ERICarts: "Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe", 2010. Dostupné z: [http:// www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)

Creative Scotland. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: <http://www.creativescotland.com>

Department of Culture, Arts and Leisure. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: <https://www.dcalni.gov.uk/>

Divadelní ústav. *Komparace kulturních systémů 15 zemí Evropské unie*. [online] 2003. [cit. 20. 1. 2017]. Dostupné z: <http://host.divadlo.cz/box/clanek.asp?id=5415>

Duncan Smith, „London’s population high: Top metropolis facts“ [online]. *BBC.com*. 2. 2. 2015. [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/uk-england-london-31056626>

Equity. [online]. [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.equity.org.uk/about-us/what-do-we-do/>

Fisher Rod, Leyssen Ledy. *Compendium Cultural Policies and trends in Europe*. United Kingdom: 2007. [online]. [cit. 14. 1. 2017] Dostupné z: <http://www.culturalpolicies.net/web/unitedkingdom.php>

Eyre, R.: *Theatre 2001: Future Directions conference*; The Theatres Trust Charitable Fund, 2003. ISBN 0-9534675-1-1; [online] [cit. 21. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.theatrust.org.uk/store/assets/0000/0858/ActNow_Report_webready.pdf

Gardner Lyn. „Crisis in the West End – or is it?“ [online] 29. 3. 2012 [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/stage/theatreblog/2012/mar/29/crisis-westend-theatre-or-is-it>

Gov.uk. „Licences to play music in a theatre“ [online]. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/licences-to-play-music-in-a-theatre>

Gov.uk. *Theatre tax relief: summary of responses*, ISBN 978-1-910337-07-3. [online] 2014. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/337073/PU1664_final__2_.pdf

ITC. [online]. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.itc-arts.org/>

Klamer Arjo, Petrova Lyudmila, Mingnosa Anna. *Financing the Arts and Culture in the EU*. [online] 2006. [cit. 14. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.culturalpolicies.net/web/files/134/en/Financing_the_Arts_and_Culture_in_the_EU.pdf.

Laurence Olivier Awards. [online]. 2016 [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.olivierawards.com/winners/view/item169174/olivier-winners-2012/>

London Culture. „London Arts Council“ [online]. [cit. 19. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.londonculture.ca/about/london-arts-council>

London Government [online]. [cit. 22. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.london.gov.uk>

London and Partners. <http://www.londonandpartners.com/media-centre/press-releases/2015/20150917-london-worlds-most-attractive-city-for-foreign-investment>

Lottery good causes: Funding [online]. [cit. 21. 1. 2017]. Dostupné z:

<http://www.lotterygoodcauses.org.uk/funding-finder>

National Assembly for Wales. [online]. [cit. 15. 1. 2017] Dostupné z:

<http://www.assembly.wales/en/Pages/Home.aspx>

National Portfolio Organisations. [online]. 2015–2018 [cit. 20. 4. 2017]. Dostupné z:

<http://www.artscouncil.org.uk/our-investment-2015–18/national-portfolio-organisations>

Nekolný Bohumil. „Peníze do divadel v západní Evropě“ [online]. *Advojka.cz* červen 2008. [cit. 20. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.advojka.cz/archiv/2008/25/penize-do-divadel-v-zapadni-evrope>

Society of London Theatres. „Box office figures 2015“ [online]. [cit. 12. 3. 2017].

Dostupné z: <http://solt.co.uk/about-london-theatre/press-office/solt-box-office-figures-2015/>

SOLT. [online]. [cit. 25. 3. 2017]. Dostupné z: <http://solt.co.uk/>

The Theatre Tust. „Who works in a theatre“ [online] [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z:

<http://www.theatretrust.org.uk/resources/exploring-theatres/who-works-in-a-theatre>

The Theatres Trust. „Act Now! Modernising London’s West End Theatres“ [online].

2003. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z:

http://www.theatretrust.org.uk/store/assets/0000/0858/ActNow_Report_webready.pdf

The writers union. [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z:

<https://writersguild.org.uk/about/>

UK Theatre. [online]. [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://uktheatre.org/who-we-are-what-we-do/about-uk-theatre/>

Wikipedia. „*East End London*“ [online]. [cit. 28. 12. 2016]. Dostupné z:

https://en.wikipedia.org/wiki/East_End_of_London

Wikipedia. „Cultural Strategy Group“ [online]. [cit. 19. 1. 2017]. Dostupné z:

https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_Strategy_Group

World Cities Culture Forum: London [online]. 2012 [cit. 22. 11. 2016]. Dostupné z:

<http://www.worldcitiescultureforum.com/cities/london/>

Sekundární zdroje:

Nekolný Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. AMU, Praha: 2013; ISBN 978-80-7331-292-3.

Eyre Richard. *Talking Theatre Interviews with Theatre People*. NHB, London: 2011; ISBN 978-1—84842-138-7.

Hetherington Stephen. *The Interdependence of Public and Private Finance in British Theatre*. Arts Council England, Manchester: 2015; ISBN 978-0-7287-1563-9.

Institut umění-Divadelní ústav. *Správa a financování operních domů*. [Podkladová studie pro MK ČR]. 2009.

Seabright James. *So you want to be a theatre producer?*. NHB, London: 2010; ISBN 978-1-85459-537-9.

Sekundární zdroje online:

Arts Council, *The contribution of the arts and culture to the national economy* [online]. 2013. Dostupné z: http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/The_contribution_of_the_arts_and_culture_to_the_national_economy.pdf

British History Online [online]. Dostupné z: <http://www.british-history.ac.uk>

Charity UK [online]. Dostupné z: <http://beta.charitycommission.gov.uk/charity-details/?subid=0®id=1036733>

London Councils [online]. Dostupné z: <http://directory.londoncouncils.gov.uk/>

PRS for Music [online]. Dostupné z: <http://www.prsformusic.com/Pages/default.aspx>

PPL [online]. Dostupné z: <http://www.ppluk.com/>

The Stage [online]. Dostupné z: <https://www.thestage.co.uk>