

Anotace:

Obsahem akademické studie je typologie projektů mezinárodní spolupráce – z hlediska typů cílů, forem, geografie projektu a velikosti. Druhou linií práce je mapování problémových oblastí, se kterými se potýká účastník mezinárodního projektu, a to konkrétně repertoárové divadlo. Autorka práce čerpala v případě obou částí z rozhovorů s manažery v minulosti či současnosti realizovaných projektů a dále z dostupných materiálů k projektům a odborné literatury. Čtyři z těchto projektů jsou pak součástí závěrečné části této práce.

Klíčová slova:

repertoárové divadlo; projekt mezinárodní spolupráce; divadelní management; právo; ekonomie

Abstract:

Academic study deals with the topic of international cooperation project's typology – we categorize the projects according to goals, forms, geography and size. This is followed by problematic areas, which participant of international project has to face with, specially repertory theatre. Both parts draw information from interviews with managers, who organised/organise these projects, and from other project's materials and professional literature. Four of the projects are presented in the last part of this study.

Key words:

Repertory theatre; international cooperation project; theatre management; law; economy

Studie je výstupem grantového projektu specifického vysokoškolského výzkumu Divadelní fakulty JAMU v roce 2017.

Daniela Zarodňanská

Typologie a problémové oblasti mezinárodních projektů spolupráce z pohledu divadla repertoárového typu

Úvod

Globalizace v dnešním světě umožňuje umělcům, pracovníkům v oblasti kultury a kulturním organizacím otevírat se světu a spolupracovat přes hranice svých domovských států. Mezinárodní spolupráce je pro tyto subjekty dobrou cestou, jak sdílet teoretické a praktické zkušenosti, know-how či prezentovat se novému publiku. Díky národním a nadnárodním finančním podporám se cesty pro mezinárodní spolupráci otevírají dokořán. Přesto existuje stále mnoho vnitřních i vnějších překážek, které projekty spolupráce znesnadňují.

V roce 2016 proběhl pod křídly Institutu umění – Divadelního ústavu výzkum *Bariéry při dosahování finanční podpory ze zdrojů programů Evropské unie*. Výzkum odhalil nejen praktické problémy související se získáním a administrací evropských fondů, ale také překážky, které vznikají na straně kulturních organizací a které se obecně týkají mezinárodní spolupráce. Výsledky výzkumu odstartovaly šetření nové – se zaměřením na problémové aspekty mezinárodních projektů obecně. Tentokrát se také zaměřil na úzkou skupinu subjektů – repertoárová divadla.

Pro zahájení výzkumu je nutné definovat projekty mezinárodní spolupráce obecně. Proto je první část následující výzkumné studie věnována právě definicím a pojetí mezinárodních projektů.

V druhé části výzkumu přecházíme ke konkrétním aspektům, se kterými se pořadatelé a partnerské organizace při přípravě a realizaci projektů setkávají. Důraz je přitom kladen na takové oblasti, které jsou většinou problémové.

Obě části vycházejí z teoretické literatury, která je v průběhu textu reflektována z poznatků získaných z rozhovorů s manažery divadel, jež se v minulosti zapojila do mezinárodní spolupráce. 1. i 2. kapitola také čerpá z reálných případů, které jsou dále rozvedeny v kapitole 3 *Případové studie*.

Cílem této konkrétní práce je připravit půdu pro další rešerše, které budou spojeny především s mapováním a analýzou dalších příkladových projektů. Závěr čtyřletého doktorského výzkumu bude završen disertací, jejímž účelem je poskytnout podrobný návod a průvodce projektem mezinárodní spolupráce. Budoucí disertace by měla také inspirovat divadelní manažery a umělecká vedení k iniciaci svých vlastních projektů.

METODOLOGIE PRÁCE

V úvodní kapitole je důležité vysvětlit metodologický postup při samotném výzkumu. V následujících částech autorka představí původní výzkumný problém, kterým se začala zabývat společně s Kanceláří Kreativní Evropa v roce 2016 (jak již bylo zmíněno v *Úvodu*). Dále budou uvedeny výzkumné cíle, hypotézy a samotná metodologie výzkumu.

1.1 Výzkumný problém a cíle výzkumu

Od roku 2015 začala autorka této práce připravovat ve spolupráci s Kanceláří Kreativní Evropa (součástí Institutu umění – Divadelního ústavu) výzkum *Bariéry při dosahování finanční podpory ze zdrojů programů Evropské unie*. Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, s jakými překážkami se setkávají potenciální i stávající žadatelé o podporu z Evropské unie. Účelem výzkumu bylo následně výsledky a doporučení předat příslušným orgánům a národním koordinátorům evropských dotačních programů.

Při výzkumu bylo důležité sledovat především ty problémové oblasti, které se týkají struktur a podmínek programů. Předpokladem bylo, že právě jejich úpravou může státní správa žadatelům výrazně ulehčit práci. Výzkum však odhalil také výrazné problémy na straně samotných stávajících i potenciálních žadatelů. Ukázalo se, že mnohé problémy s evropskými dotacemi vůbec nesouvisí. Byly jimi:

- finanční náročnost mezinárodních programů a nedostatek vlastních vnitřních zdrojů,
- nedostatečné lidské zdroje uvnitř organizací,
- neznalost aspektů mezinárodní spolupráce (např. právní, daňové, manažerské apod.),
- absence kontaktů ze zahraničí.

V návaznosti na tyto zjištěné informace se autorka práce rozhodla pro samostatný výzkum těchto překážek, a to se zaměřením na repertoárová divadla. Po prvotním předvýzkumu se také vynořil jeden podstatný problém – hlavní činnost repertoárových divadel spočívá v takřka každodenním uvádění her. Mnohé z divadel tedy neví, jakým způsobem do svého programu zahrnout ještě aktivity spojené s mezinárodní spoluprací.

Cílem této práce, která se stává dílčí částí budoucí disertace, je tedy analyzovat předpokládané problémy. Jak závažné jsou pro provoz divadla a jeho zapojení do mezinárodních projektů, kde tyto problémy vznikají a jak se dají řešit.

Pro účely práce je však také nutné definovat samotný předmět výzkumné práce – projekt mezinárodní spolupráce. Dalším cílem (kterým se však budeme zabývat na samém začátku této práce) je pojmenování typů těchto projektů, nalezení jejich základních atributů a popsání rozmanitosti jednotlivých aspektů.

1.2 Hypotézy výzkumu

Pro stanovení hypotéz výzkumu autorka stanovila konkrétní problémové oblasti – ty si nadefinovala dle výsledků z již výše zmíněného výzkumu z roku 2016 a dále dle osobních konzultací se zástupci divadel.

Základní hypotézou je skutečnost, že **repertoárová divadla mají problém při zapojování do projektů mezinárodní spolupráce z důvodů absence praktických dovedností a znalostí** (projektové řízení, finanční řízení, právní aspekty mezinárodních projektů). Dále je taký výrazným problémem **absence lidských zdrojů uvnitř organizací. Vlastní zaměstnanci jsou obvykle přetíženi v běžném provozu divadla a nemají čas na nové projekty.** Posledním, ale neméně důležitým faktorem, je **náročná koordinace stálého provozu a programu v repertoárovém divadle a případného projektu mezinárodní spolupráce, který je „aktivitou navíc“.**

S těmito hypotézami se pracovalo dvojím způsobem. Autorka jednak hypotézy dále rozvinula a využila je jako podklad pro výzkum na konkrétních příkladech projektů, dále je také zkoumala z pohledu relevantních pramenů (př. literatura o projektovém řízení, zákony ap.).

1.3 Předmět a objekt výzkumu

Předmětem výzkumu pro účely této práce bude myšlen soubor atributů projektů mezinárodní spolupráce a jejich problémové aspekty. V prvním případě nás budou zajímat:

- různorodost cílů projektů,
- typy výstupů,
- geografická šíře projektů mezinárodní spolupráce,
- velikost projektů.

V druhém případě to budou problémy související s:

- projektovým řízením mezinárodních projektů,
- finančním řízením,

- právními aspekty mezinárodní spolupráce,
- jiné problémy, které budou v průběhu výzkumu zjištěny.

Objektem výzkumu jsou události nebo osoby, na nichž předmět výzkumu zkoumáme. Tuto kategorii můžeme pojmut z několika hledisek. Objektem výzkumu totiž jsou jednak samotné mezinárodní projekty, na nichž zjišťujeme a ověřujeme hypotézy, ale také organizace, které tyto mezinárodní projekty pořádají či se do nich zapojují. Objektem výzkumu jsou také samotní lidé, kteří za projektem stojí – tedy většinou vlastní zaměstnanci divadel.

V kategorii projektů se autorka rozhodla vybrat takové objekty výzkumu, které:

- splňují charakteristiku projektu mezinárodní spolupráce dle definice dále zpracované v kapitole 2 *Typologie projektů mezinárodní spolupráce*;
- pokud byly projekty ukončeny, pak maximálně v horizontu pěti let, aby informace o průběhu projektů nebyly příliš zastaralé.
-

Kategorie divadel, jejichž zaměstnanci se stali finálními respondenty, musí splňovat následující kritéria:

- jedná se o profesionální repertoárové divadlo;
- divadlo pochází z České republiky, případně ze země s obdobnou socioekonomickou úrovní.

Závěrem - pro výběr konkrétních respondentů bylo zvoleno kritérium, že se musí jednat o osoby přímo zapojené do manažerské či jiné technicko-hospodářské sekce organizace projektu – mělo by se tedy jednat o ředitele divadel, projektové manažery, pracovníky z marketingových, ekonomických a právních oddělení. V případě zjištění informací o projektu obecně však nakonec autorka spolupracovala také s některými z uměleckých složek.

1.4 Postup výzkumu

Autorka práce pro úvodní definice a typologii vycházela především z dostupné literatury a výzkumných zpráv. Tyto informace dále refletovala v rámci rozhovorů s vybranými respondenty, a to především zástupci vytipovaných divadel, která byla či jsou součástí projektů mezinárodní spolupráce. Právě tyto rozhovory se také staly podkladem pro případové studie, jejichž cílem je čtenáři poskytnout ucelený náhled na příklady mezinárodních projektů.

Obecné informace o projektech autorka na počátku získávala především prostřednictvím internetu a konkrétních webových stránek projektů, dále také z tiskových zpráv a jiných materiálů, které byly autorce poskytnuty samotnými realizátory projektů.

Zásadním bodem byly posléze polostandardizované rozhovory se zástupci divadel (řediteli, projektovými manažery, ekonomy či právníky). Pro účely rozhovoru byla vytvořena struktura okruhů otázek, které byly respondentům zaslány v předstihu. Struktura témat byla následující:

1) O projektu

- Historie projektu
- Cíl projektu
- Výstupy projektu a dosud realizované aktivity
- Výstupy projektu a aktivity, které divadlo čeká

2) Management projektu (s přihlédnutím na komplikované oblasti a jejich způsob řešení, dále s ohledem na běžný provoz divadla a mezinárodní rozměr projektu)

- Předprojektová fáze (především předpoklady a kroky, které vedly k zapojení se do projektu)
- Plánování
- Řízení a koordinace projektu
- Způsob průběžného hodnocení

3) Finanční oblast

- Předfinancování (z vlastních zdrojů/bankovní úvěr)
- Kofinancování (projektoví partneři/vlastní zdroje/externí zdroje)
- Cash-flow (řízení finančních toků v průběhu projektu)
- Vyúčtování projektu (směrem k podmínkám zřizovatele/poskytovatele)

4) Právní aspekty mezinárodního projektu

- Daňové povinnosti a jiné odvody
- Autorské právo
- Vízové povinnosti
- Jiné mezinárodní smluvní závazky

5) Lidské zdroje

- Dostatečná kapacita vlastních zaměstnanců
- Znalostní a zkušenostní předpoklady zaměstnanců potřebné k řešení mezinárodního projektu

6) Spolupráce se zahraničním koordinátorem a s projektovými partnery

- Předprojektová fáze – plánování projektu
- Způsoby komunikace
- Jazykové/kulturní bariéry

7) Komunikace s dalšími zainteresovanými stranami

- Komunikace projektu směrem k vlastním zaměstnancům
- Komunikace projektu směrem ke zřizovateli
- Komunikace projektu směrem k veřejnosti (divadelní odborná obec, publikum)

8) Průběžné pozitivní dopady projektu

- Na zaměstnance divadla (umělci, manažeři apod.)
- Na divadlo celkově
- Na komunitu/region
- Na obor
- Jiné

Tyto otázky byly dopředu myšleny pouze jako návodné. Už od začátku bylo při jejich stanovení jasné, že ne všechna divadla se při realizaci mezinárodních projektů setkala se všemi aspekty (například vízové povinnosti apod.). Důraz při rozhovorech tak byl kladen především na opravdu problémové oblasti či úkoly obecně netypické pro běžný provoz divadla. I z tohoto důvodu je pak obsah jednotlivých případových studií (kapitola 3 *Případové studie*) především v částech *Vybrané aspekty projektu* odlišný. Mimo strukturu případových studií byly tyto rozhovory také zdrojem pro teoretickou část této práce.

1.5 Rizika a překážky výzkumu

V poslední části první kapitoly je vhodné zařadit také problémové oblasti výzkumu, některé z nich byly předpokládány autorkou ještě před zahájením samotného výzkumu, některé z nich se objevovaly v jeho průběhu. Následující výčet poukazuje na jistá omezení výzkumu a zároveň bude sloužit autorce jako podklad pro návrhy zlepšení navazujících dílčích výzkumů:

1. Realita projektu vs. Realita papírová: jelikož mnoho ze zkoumaných projektů mezinárodní spolupráce je podpořeno významnými dotačními subjekty, autorka práce i potenciální čtenář musí brát v potaz tzv. papírovou realitu projektů. Jedná se o podobu projektu, jak je zachycena slovy v tiskových zprávách, průběžných a závěrečných hodnoceních apod. Podobné výkazy velice často zacházejí s čísly a výsledky mohou přikrášlovat jejich atraktivnost. Realita projektu a jejich skutečná kvalita však může být jiná.

2. Omezený počet respondentů: při prvotním předvýzkumu mezinárodních aktivit českých divadel bylo zjištěno, že počet mezinárodních projektů, na které se tato práce vztahuje, je příliš nízký. Je proto nutné nejen hledat i zahraniční příklady, ale rovněž na počátku analyzovat projektů více. Ty nejpříkladnější (případně ty nejlépe zmapovatelné) mohou být v následujících letech podrobeny hlubším analýzám.

3. Náhled na projektové řízení realizátorů vs. teorie managementu: při rozhovorech s manažery mezinárodních projektů se může ukázat, že základní předpoklady a dělení manažerských a jiných aspektů projektů vnímá autorka jinak než oni samotní. Je proto nutné během budoucích rozhovorů hledat také klíč k porozumění manažerů v divadlech, kteří k projektům přistupují jinak a jejich dekompozici nevnímají ve stejných rovinách jako autorka.

2 TYPOLOGIE PROJEKTŮ MEZINÁRODNÍ SPOLUPRÁCE

Pro úvod je nutné definovat pojem, který se protne celou následující prací. Otázkou pro začátek je, co pro účely této práce chápeme pod termínem *projekt mezinárodní spolupráce*.

Pro začátek definujeme jednotlivá slova v pojmu obsažená. Začneme jeho jádrem: projekt.

V managementu definujeme **projekt** jako neopakovatelnou činnost, kterou ohraničují tři základní parametry: zdroje, cíle, čas. Jednoduše to znamená, že realizujeme aktivity s předem stanoveným cílem a za určitou časovou dobu o limitovaných zdrojích. Projekt jako pojem je formalizován nadnárodním sdružením IPMA (International Project Management Association) jako „[...] časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“ (DOLEŽAL, 2016, str. 17) Přitom ne vše, co se na první pohled zdá jako projekt, je projektem. V souvislosti s definicí pojmu projekt se rovněž setkáme s podmínkou jedinečnosti procesů a cílů. Pokud toto kritérium činnost nespĺňuje, nenazýváme ji projektem (JEŽKOVÁ, KREJČÍ, LACKO, ŠVEC, 2013, s. 18). Činnosti bez inovativního přístupu, které jsou opakované v organizaci na pravidelné bázi, můžeme nazývat operacemi. Naopak činnost vykonávána s inovativními prvky, ale soustavně a časově a zdrojově neomezeně, nebude projektem, nýbrž dle definice živnostenského zákona podnikáním (ČESKÁ REPUBLIKA, 1991, § 2). S projektem úzce souvisí pojem projektové řízení, které je součástí managementu a vyznačuje se takovými funkcemi a operacemi, které vedou k realizaci projektu ve všech jeho fázích (viz podkapitola 2.1.3 *Životní cyklus mezinárodního projektu*).

Pro účely této práce je důležité poznamenat, že pojem *projekt* budeme užívat i na těch místech, kde bychom užili termín *program*. Tento pojem definuje sdružení IPMA jako „[...] soubor souvisejících projektů a organizačních změn, které byly, jsou či budou spuštěny za účelem dosažení strategických cílů a získání přínosů, které organizace chce dosáhnout.“ (DOLEŽAL, 2017, s. 399). Celou prací budou prostoupeny ukázky a příklady projektů, které dle této definice opravdu spadají pod termín *program*. Pro mezinárodní spolupráci je obvyklé, že její cíle vyžadují dlouholeté úsilí a jejíž náplní je řada menších či větších projektů a eventů. Definice odpovídá i kontextu některých uvedených příkladů – jsou realizovány sítěmi, které jejich prostřednictvím naplňují své strategické cíle a poslání. Proč tedy zůstáváme u označení *projekt*? Materiály a zdroje ukázaly, že pojem *program* u takových případů spolupráce není užíván, naopak mnohdy názvy obsahují slovo *projekt*. Také poskytovatelé finančních zdrojů a tvůrci politik hovoří o projektech, ať už se jedná z hlediska standardizovaného pojmosloví o *projekty* či *programy*. Z těchto praktických důvodů tedy i my zůstaneme u pojmu *projekt*.

Pojem **mezinárodní** logicky referuje k úsluví „mezi národy“ tedy k činností, stavům a situacím odehrávajícím se přes hranice. Otázkou však zůstává, zdali se jedná vždy o hranice geografické, tedy hranice států (jak by nás patrně napadlo u pojmů *mezinárodní projekty*, *mezinárodní organizace* apod.). V ústředním zájmu této práce je popsat typologií a aspekty mezinárodních projektů, které překračují hranice. V širším konceptu se však také zmíníme o spolupráci různých národnostních menšin uvnitř jednoho státu.

Spolupráci si pro účely práce definujeme jako práci, která vzniká za přispění dvou a více osob či organizací s cílem dosahování sdíleného cíle. Pro takovou práci je typické, že se na ni všechny tyto subjekty podílejí:

- a) myšlenkově (udávají práci směr, přicházejí s novými idejemi a postupy, o nichž navzájem diskutují);
- b) zdrojově (všichni spolupracující vkládají do práce svůj čas, lidské zdroje, finanční zdroje, případně přispívají společně činnosti materiálově, poskytnutím technického nebo prostorového zázemí).

Spolupráce se neobejde bez vzájemné kontinuální komunikace, podílu na rozhodování a podílu na právech a povinnostech. Důležitým aspektem je, že výsledky spolupráce přináší benefity všem spolupracujícím.

Projekt mezinárodní spolupráce bychom tedy mohli souhrnně definovat jako *proces, na kterém se podílí dvě a více spolupracujících stran s přesně vytyčeným sdíleným cílem a spolupodílem vlastních zdrojů v časově omezeném úseku. Pro takový projekt je pak typické, že jeho realizátoři se nenacházejí na území jednoho státu, případně výstupy a aktivity projektu nejsou realizovány v zemi nositele projektu.*

Následující podkapitoly se věnují typologii projektů mezinárodní spolupráce. Pro účely této práce vycházíme z literatury pojednávající o teorii projektů a mezinárodních projektů, analýzy příkladových projektů a z rozhovorů s realizátory mezinárodních projektů. Teorie je přitom doplněna o praktické příklady, z nichž většina odkazuje na projekty se zapojením repertoárového divadla. Tam, kde takový případ nebyl nalezen, přebíráme analogicky projekty z kulturní oblasti obecně.

Za přední typologické okruhy, kterými se v následujících podkapitolách zabýváme, jsou projekty z hlediska cílů, výstupů, geografického rozměru a jejich velikosti.

2.1 Mezinárodní projekty z hlediska typu cílů

Cíl je jedním z nejdůležitějších středobodů projektu. Jak jsme zmínili v úvodu kapitoly, projekt nazýváme projektem v momentě, kdy chceme dosáhnout změny současného stavu a stanovujeme si jasné cíle. Jaké cíle mohou mezinárodní projekty sledovat? A ovlivňují tyto cíle podobu projektů?

Na počátku je důležité zmínit, že umělci často míří do mezinárodního prostředí za účelem dosažení nových trhů a za s nimi spojenými vyššími příjmy. V této práci se na podobné aktivity a projekty zaměřovat primárně nebudeme, byť i tento cíl může být předmětem projektu a v jednom z následujících bodů jej neopomeneme. Divadla v České republice však ve většině případů nejsou založena za účelem dosahování zisků, ale především jakési společenské služby. „*Hlavním účelem Divadla je uchovávat a rozvíjet divadelní a hudební kulturu ve všech formách odpovídajících obsahu jeho činnosti, a zároveň podporovanou divadelní a dramatickou tvorbu.*“ (STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, 2016, s.2). Vybraný úsek zřizovací listiny Národního divadla Brno demonstruje příklad oficiálně formulovaného účelu, který odkazuje na nekomerční charakter divadel. Divadla generovat zisk mohou (většinou prostřednictvím vedlejší hospodářské činnosti), pokud jsou však neziskovými organizacemi, tento zisk musí zpátky investovat do své neziskové činnosti.

Je přirozené tedy uvažovat o cílech jiných. V následujících podkapitolách si představíme ty základní. Tento výčet není taxativní. Uvádí přehled základních motivů, které jsou společné pro většinu zkoumaných projektů. Specifické případy divadel mají samozřejmě své specifické potřeby.

2.1.1 Mezinárodní renomé

Být mezinárodně uznávaným umělcem či kulturní organizací je jednou z motivací, proč se zapojovat do mezinárodních aktivit. Pro divadla v České republice může být jedním ze zájmů také zvýšení příjmů - jedná se většinou o operní a baletní produkce, které jsou mezinárodně srozumitelné a které díky hostování mohou rozpočtu přinést zajímavý objem peněz. Ten nepokryje pouze výdaje související s výjezdem, ale také přinese do rozpočtu příjem, se kterým divadlo dále může volně nakládat. Mezinárodní renomé může přinést zisk také nepřímo. Může zvýšit divácký zájem z řad lidí, kteří se dozvěděli o zahraničních úspěších například konkrétní inscenace, a přilákalo je to na její zhlédnutí. V tomto případě funguje mezinárodní renomé jako reklama. Nepříjmovou motivací může být fakt, že mezinárodní renomé může pomoci k dalším příležitostem zapojení do mezinárodních projektů. Pro iniciátory mezinárodní spolupráce je totiž takové renomé jistým předpokladem výběru budoucích partnerů. Toho si je vědoma i státní strategie kultury - výjezdy do zahraničí podporuje například výběrovým řízením na podporu profesionálních kulturních aktivit vysílaných do zahraničí (MINISTERSTVO KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY, 2017). Není třeba uvádět, že mezinárodní renomé kulturních organizací, nevýmáje divadla, je důležitým prvkem právě pro kulturní

politiky (na lokální, regionální i státní úrovni.) Prostřednictvím propagace organizací se zvyšuje renomé České republiky a jejího jména v zahraničí také.

Příkladem mohou být mezinárodní aktivity Janáčkovy opery Národního divadla v Brně, mezi které se řadí např. působení v profesionální asociaci Opera Europa. Meetingy a společné konference nepřináší jen příležitost výměny zkušeností a sdílení poznatků. Otevírá rovněž dveře pro uvádění děl na zahraničním trhu. Národnímu divadlu v Brně se tak díky setkáním naskytla možnost zahraničních výjezdů do Asie (např. Hongkong a Šanghaj). Zmíněné zahraniční cesty jsou spojeny s účastí jednak na prestižních festivalech, navíc takové výjezdy díky finančně zajištěným pořadatelům akcí přináší divadlu příjmy (oproti výjezdům na festivaly tuzemské či slovenské, kde rozdíl mezi výdaji a příjmy jsou téměř nulové). (ORENIČ, 2017).

2.1.2 Sdílení znalostí a zkušeností, zahraniční inspirace

Ne všechny zkušenosti a znalosti jsou v českém prostředí dosažitelné např. diskuzemi s představiteli obdobných organizací. Naopak propojení se zahraničními partnery, kteří jsou především v západních zemích stále v oblasti managementu progresivnější, může přinést zajímavé poznatky českým organizacím. V umělecké oblasti zase může přispět ke sdílení uměleckých přístupů a technicko-technologických postupů. K takovému sdílení zkušeností přitom nemusí docházet pouze mezi kulturními organizacemi a jednotlivci. Organizace také pracují například s vědeckými instituty, firmami z oblasti technologií a jinými subjekty.

Zajímavou sítí, jejíž existence stojí na propojování odlišných subjektů je *European Digital Art and Science Network*, která se zabývala také stejnojmenným projektem (2014-2017). Síť propojuje vědecké a kulturní organizace. Na jedné straně tedy například evropskou kosmickou agenturu ESA, evropskou organizaci pro jaderný výzkum CERN, na druhé straně pak kulturní organizace, především galerie. Hlavní náplní projektu byly umělecké rezidence - umělci různých odvětví (performeré, vizuální umělci apod.) strávili pobyt v dané vědecko-výzkumné organizaci a společně s vědci propojují technický svět se světem uměleckým (výstupy jednotlivých rezidencí jsou většinou realizované umělecké výstavy) (ARS ELECTRONICA LINZ GMBH & CO, 2017).

2.1.3 Dosahování nových znalostí a zkušeností

Sdílení znalostí a zkušeností má smysl jen v případech, že takové znalosti a zkušenosti již existují. Pokud ne, organizace i jednotlivci musí nové poznatky hledat - projekty v takovém případě dostávají jakýsi výzkumný charakter. Nejčastěji se bude jednat o experimenty (např. produkce a koprodukce se zaváděním nových forem).

Výzkumný rozměr má právě probíhající projekt *Platform Shift+*, jehož partnerem je mimo jiné Jihočeské divadlo. Potřebou tohoto projektu byla reakce na rychlý vývoj médií, digitálních technologií a zvláště sociálních sítí. Zatímco mladá generace se do doby těchto technologických vymožeností „narodila“ a je jí tento svět velice přirozený, divadelní tvůrci tuto zkušenost nemají. Pokud se pokroku nepřiblíží, často dochází k rozkolu mezi tím, co na divadle vidíme a tím, co reálně mladou generaci obklopuje a v čem žije. Projekt si dal za cíl zkoumat tento svět médií, jakou roli v každodenním životě mládeže média mají a jakým způsobem je mladí lidé využívají. Tyto poznatky, které jsou sbírány na základě setkávání tvůrců s mládeží, promítají posléze nejen do samotné umělecké tvorby (např. formou témat představení, využívání digitálních technologií a audiovizuálních prvků), ale také například do forem propagace divadelní tvorby (HAŠEK, 2017).

2.1.4 Dosahování změny v politickém prostředí - lobbying

Stejně jako na národní úrovni, organizace se propojují navzájem, aby lépe komunikovaly a prosazovaly své společné zájmy a dosahovaly společných cílů. Prostřednictvím společné diskuze, výzkumu a sdílení zkušeností mohou apelovat na vyšší politické instance a snažit se ovlivnit procesy rozhodování za účelem přínosu kulturní obci. Takové změny bývají podněcovány především dlouhodobými aktivitami sítí a asocia-

cí. Ukázkovým příkladem může být síť European Theatre Convention, která vznikla v roce 1988 mimo jiné z důvodů prosazování zájmů veřejného divadelního sektoru na úrovni Evropské Unie, jednotlivých členských států i lokálních úrovních (EUROPEAN THEATRE CONVENTION, 2014, s.1). Svou činností se síť snaží například apelovat na občanskou společnost a její aktivizaci v oblastech politiky – např. kampaní *Go vote! Bring a friend*. Tato akce měla za cíl v roce 2014 podpořit účast občanů při volbách do Evropského parlamentu v květnu 2014 (EUROPEAN THEATRE CONVENTION, 2014). Příkladem přímé komunikace a prosazování zájmů směrem k Evropské Unii jsou i četné konzultace nad podobou finančních nástrojů pro podporu kultury. Dobrým příkladem může být například dokument, který byl reflexí k programu *Kultura* v roce 2010. European Theatre Convention v ní Evropské komisi například navrhovala zjednodušení administrativních procesů žádostí o podporu z evropských zdrojů, které jsou často pro menší organizace neúnosné a dále zkrácení lhůty mezi termínem odevzdání žádostí a vyhlášením výsledků. Také vyžadovala například vyšší transparentnost hodnotících kritérií (EUROPEAN THEATRE CONVENTION, 2010).

2.1.5 Dosahování změny v sociálním prostředí - sociální inkluze

Společenská odpovědnost není pouze tématem korporací. Kulturní organizace cítí svou roli a moc v možnosti pracovat s tématy sociálních problémů, propagovat je, navrhovat řešení či je přímo odstraňovat. Sociálním tématům se věnují na lokální úrovni, avšak tam, kde se téma týká širší geografické oblasti, i na úrovni mezinárodní (chudoba, nevzdělanost, diskriminace apod.).

Sociální inkluze je hlavním tématem například projektu *POWER OF DIVERSITY (2015-2018)*. 10 partnerů napříč Evropou (divadla) se rozhodlo hledat cesty k publiku, které divadlo většinou nepovažuje za jednu ze základních složek svého kulturního života, a divadlo tak vůbec nevyhledává. Prostřednictvím divadelních performerů ze zapojených zemí se k těmto skupinám rozhodli dostat pomocí divadelních a žánrových forem „z ulice,“ které pro vyloučené skupiny byly a jsou mnohdy jediným přístupem k umění. Takovými formami jsou především pouliční divadlo a hip-hop (jakožto organizátory proklamovaný divadelní jazyk). Prostředkem k dosažení vytyčených cílů je vytvoření mezinárodní produkce složené z mladých lidí jednak z různých koutů světa, jednak z různých sociálních poměrů. Výstupem pak jsou následná turné po celé Evropě (CREATIVE EUROPE DESK UK, 2015).

2.2 Mezinárodní projekt z hlediska typu výstupů

Stanovení cíle projektu je přímo následováno otázkou, jak tohoto cíle prakticky dosáhneme, přičemž pro oblast kultury (a divadla zvláště) se nabízí několik forem – výstupů projektu. Výstupem popisujeme, co bude konkrétně vytvořeno za účelem dosažení cíle. Je naším cílem posilování mezinárodního renomé? Pak jedním z výstupů může být zahraniční turné. Je cílem spolupráce sdílení mezinárodních zkušeností v umělecké tvorbě? Výstupem může být společná koprodukce.

V následujících podkapitolách se tedy věnujeme příkladům zahraničních aktivit a mezinárodních projektů.

2.2.1 Umělecké hostování

V případě divadelních produkcí mluvíme o uměleckém hostování tehdy, je-li hostující umělec přizván k produkci jako jeden z autorů (choreograf, skladatel, dramaturg) či interpretů (např. herec). V případě mezinárodní interakce přitom může jít o zahraničního umělce pozvaného do české organizace, případně českého umělce, který přijal nabídku hostování v zahraničí. Tato praxe je v České republice běžnější především u baletu a opery. Tato dvě divadelní odvětví jsou zvyklá zahraniční umělce rovněž zaměstnávat, a to především kvůli nízké jazykové bariéře. Obě divadelní formy jsou navíc více náchylné k programování bližšímu sériovému uvádění repríz. Zajistit přítomnost umělce (herce) tak není pro divadlo v takovém případě problém (umělec si vyhradí čas, odehraje sérii představení a může divadlo opět na nějakou dobu opustit k jiným závazkům). V činohře je na straně herců jasný problém s češtinou jakožto dominantním jazykem činoherního divadla. Proto se v případě hostování zahraničních umělců divadla spíše uchylují

k režisérům, scénografům apod. Bariéra v době zkoušení je překonatelná a závislost reprízování představení na přítomnosti autora v divadle je téměř nulová.

2.2.2 Festival

Festival je vhodnou formou projektu, jehož cílem je zviditelnění/propagace uměleckých výkonů a děl. Můžeme o něm přemýšlet v lokálním, národním i mezinárodním měřítku. Přestože jsou festivaly vnímány spíše jako tzv. showcases/přehlídky (tedy pouhé předvedení díla) a tím by o spolupráci s jednotlivými hostujícími soubory nemohla být řeč, jeho funkce se v čase proměňuje, především hovoříme-li o festivalech divadelních. Od konceptu „předváděčky“ se úloha festivalu proměňuje k prominentnímu hráči na poli kultury, který iniciuje nové aktivity, podněcuje diskuze, vzdělává umělce, kulturní odborníky i jiné neumělecké pracovníky v kultuře (např. marketing, manažery apod.). Některé z mezinárodních festivalů rovněž své zahraniční účastníky nevnímají jako hosty, ale jako rovnocenné partnery.

Druhým příkladem může být spolupráce mezi festivaly jako takovými. Inspirovujícím příkladem, jak taková spolupráce může fungovat (byť se jedná o příklad z nevidadelní oblasti), je evropský projekt *The BALTIC LIGHT CHAIN*, ve kterém došlo k propojení čtyř festivalů světla z čtyř evropských zemí – Polsko (Gdaňsk), Estonsko (Tallin), Lotyšsko (Riga), Litva (Vilnius). Organizátoři všech festivalů vycházeli ze společně identifikovaných problémů: nedostatek inovativních nápadů, nedostatečné vzdělání light designerů a nezkušenost managementu v oblasti rozvoje publika. Mimo odstranění těchto problémů si festivaly vytyčily i jiné výzvy: zprofesionalizovat organizace jednotlivých festivalů společným vzděláváním nebo například pomáhat nezávislým umělcům internacionalizovat jejich kariéry. Pro poslední ze zmíněných cílů festivaly postupovaly tak, že umožňovaly mobility těchto umělců z jednoho státu do jiného (*VILNIAUS ŠVIESŲ FESTIVALIS*, 2017).

2.2.3 Koprodukce

Zatímco umělecké hostování vnímáme na úrovni interakce umělec-organizace, koprodukce (jež je známa především v audiovizuálním sektoru) směřuje ke spolupráci na úrovni organizace-organizace. Předpokládáme, že na samotné produkci výsledného výstupu budou pracovat umělci, ale také organizace jako partneři - například v rámci finanční spoluúčasti či dělení práce.

Významné koprodukce vznikají v současné době především v oblasti oper. Jako příklad můžeme uvést koprodukci v režii Roberta Wilsona – *1914*. Na opeře se podílelo Národní divadlo v Praze, Slovenské národní divadlo a divadlo Vígsínház z Budapešti.

2.2.4 Hostování souborů a turné

Hostování souboru je jednorázové uvedení představení na (v kontextu této práce) zahraniční scéně. Turné je pak výjezd souboru za účelem odehrát představení více, a to na různých scénách, taktéž i v různých zemích. Hostování souborů a turné většinou nesledují vyšší cíle, než propagaci vlastního souboru v zahraničí, případně „přivezení“ zahraničního souboru a jeho prezentaci českému diváku. V českém prostředí je snazší vycestovat z hlediska jazykové bariéry s operou či baletem. Je však nutné poznamenat, že takový zájezd je mnohonásobně nákladnější než vycestování s činohrou (početnější pěvecký/baletní soubor, orchestr, většinou nákladnější scénografická složka). Operní a baletní díla zahraničních autorů také nejsou většinou zajímavými vývozními artikly pro zahraniční hostitele. Produkce takových kusů není ničím neobvyklým v divadlech po celém světě (vyjma českých autorů – např. B. Smetana, A. Dvořák apod.). Naopak činoherní inscenace mohou být velice zajímavým vhladem do místního regionu (*ORENIĆ*, 2017).

2.2.5 Vzdělávací akce praktické - workshopy, workdemonstration, masterclass

Funkce těchto forem projektů jsou především vzdělávací, a to s důrazem na praxi. Workshopy a masterclasses představují přímou interakci mezi pedagogem a žákem, v omezeném čase pak pedagog žákům předává praktické dovednosti za předpokladu aktivní participace žáků. Workshopy mohou být výukovými hodinami na obecně pojatá témata, u masterclass se již předpokládá znalost a dosažení jistých dovedností žáků, které se v lekcích masterclass hlouběji rozvíjejí (termín masterclass používá především obor hudební). Workdemonstration jsou ukázkové lekce, které nevtahují žáky aktivně do procesu učení. Žák většinou pouze pozoruje praktické ukázky postupů, které lektor předvádí (např. herecké techniky apod.).

2.2.6 Setkání profesionálů (konference, semináře, diskuze)

Cílem je přednostně setkávání odborníků za účelem sdělovat poznatky, prezentovat výstupy z projektů a dále tyto výsledky konzultovat, diskutovat a porovnávat se zkušenostmi jiných přítomných. Zřídka kdy bývají tyto eventy otevřené publiku. Pokud jsou, je předpokladem, že forma těchto událostí a setkání většinou odrazuje širokou veřejnost, která tématům po odborné stránce nerozumí. Pro kulturní organizace se však jedná o zcela zásadní formy projektů, díky nimž se na osobní rovině mohou setkávat odborníci a zájemci o dané téma a sdílet zkušenosti a poznatky.

2.2.7 Publikované výstupy

Závěrem můžeme zmínit takové formy projektů, jejichž cíl je obdobný jako u předchozího – sdělování výsledků a poznatků z projektů. Oproti konferencím a seminářům mají jednu výraznou výhodu – jsou trvalé a dosažitelné i mnoho let po skončení projektu. Jsou jimi publikace, vydané studie, online databáze, audiovizuální dokumentace apod. Jejich úloha může být buď doplňková (např. vydaný sborník příspěvků z konferencí, audiovizuální dokument o průběhu tvorby koprodukcí apod.), nebo může být hlavním výstupem naplňující primární cíl projektu. Takovým příkladem může být vědecký projekt COURAGE - Cultural Opposition: Understanding the Cultural Heritage of Dissent in the Former Socialist Countries, jehož cílem je vytvořit databázi umělecké tvorby vznikající za dob totalitního režimu jako politicky názorový protipól. Databáze má být jednak veřejná pro zájem širokého publika a jednak podkladem pro další bádání (RIA - RESEARCH AND INNOVATION ACTION, 2016).

2.3 Mezinárodní projekt z hlediska geografie

Hlediskem, kterým se v této podkapitole budeme věnovat, je geografická oblast mezinárodního projektu, tedy zeměpisná šíře dle sídla podílejících se organizací či fyzických osob do projektu zapojených. V následujících částech se zaměříme na projekty od územně nejmenších oblastí (multikulturní projekt, přeshraniční projekt), až po projekty rozprostírající se ve větších vzdálenostech (meziregionální, mezinárodní kontinentální, mezikontinentální).

Jak už bylo řečeno výše, geografickou šíři definujeme dle sídla zapojených organizací (případně i místem realizace výstupů). Co by však mohlo být také na pováženu, je územní šíře dopadů, která může být mnohem větší, než místo realizace. Takovými příklady mohou být především projekty, jejichž výstupy jsou online přístupné (BROWN, 2017). Dobrým příkladem je velký evropský projekt The European Route of Historic Theatres (2012-2016). Cílem projektu, do něhož bylo zapojeno 16 partnerů z 12 evropských zemí¹, bylo zmapování historických budov divadel na území Evropy a jejich následná propagace prostřednictvím online databáze na stránkách www.theatre-architecture.eu. Dopady projektu však zasáhly zcela určitě širší území než zapojené země. Online databáze, která byla vyhotovena v angličtině, mohla být přínosem (co do poskytování informací) osobám po celé Evropě, ne-li napříč kontinenty. Tato skutečnost

je však přímo závislá na výstupech projektu. Pro základní přehled typologie projektu z geografického hlediska tedy zůstaňme u dělení dle přímých účastníků.

2.3.1 Multikulturní projekt

Přestože multikulturní projekt odbočuje od původního předmětu výzkumu (viz definice pojmu *mezinárodní* v úvodu kapitoly), pro komplexní přehled typů projektů si jej na tomto místě uvedeme. Multikulturní projekt totiž svým působením mezi jednotlivými aktéry nepřesahuje fyzické hranice států, ale pouze kulturní hranice jednotlivých účastníků. Jedná se o typ projektu, jehož realizace se odehrává na místě jednoho státu. Jeho účastníci jsou však různých národností. Z hlediska ideového pojetí mezinárodního projektu však můžeme vidět jisté návaznosti. Také u multikulturních projektů dochází ke sdílení kulturních zkušeností a překonávání mezikulturních bariér, jakými mohou být jazyk, způsob komunikace, způsob práce, zvyklosti aj. Určujícím faktorem narůstajících odlišností pak může být fakt, jak dlouho jednotliví aktéři žijí v místě konání projektu a jejich kulturní/národnostní odlišnost je tak menší/větší.

Takové projekty jsou pořádány především organizacemi, které se zaměřují na národnostní menšiny žijící v České republice. Jako příklad můžeme uvést například Goethe Institut nebo Alliance Francaise. Jednou z rarit oboru divadelního je pak Těšínské divadlo, ve kterém simultánně funguje činoherní soubor český a polský. Každá ze scén má svůj vlastní repertoár a herci tak primárně nepřijdou v rámci jednotlivých inscenací do kontaktu. Některé z realizovaných projektů jsou však pořádány oběma scénami (festivaly, výstavy apod.).

Typickou vlastností z hlediska řízení multikulturního projektu je potenciál nízkých výdajů, které při mezinárodních projektech rostou především kvůli výdajům na cestovné.

2.3.2 Přeshraniční projekt

Jak samotný název napovídá, v rámci projektu oproti předchozímu dochází k překročení hranic. Zapojují se organizace a aktéři žijící v jiných zemích a aktivity projektu se rovněž realizují na dvou a více místech v zemích účastníků. Typickým znakem těchto projektů je skutečnost, že zapojené země spolu sousedí. V českém kontextu se v rámci tohoto druhu spolupráce můžeme vymezit ještě úžeji. Můžeme charakterizovat takovou formu spolupráce nejen státy, které spolu sousedí, ale pouze přímo sousedícími přeshraničními regiony – příhraniční projekt. Cílem takových projektů je většinou propojení blízkých sousedících měst a jejich organizací/občanů, které sice odlišuje jejich národnost a sídlo v jiném státě, ale propojuje je relativní blízkost a svázanost v různých sférách (propojení může být na úrovni jednotlivců – např. rodiny či na úrovni organizací a měst jako takových – společná historie, služby, turismus apod.).

Pro tyto projekty je typická blízkost. Po ekonomické stránce tak v mnohých případech jednotliví účastníci projektu nemusí vynakládat vysoké výdaje. Díky tomu může být frekvence osobních návštěv podstatně vyšší. To pomáhá nejen při přípravě a koordinaci projektu (zástupci projektů mohou projekt vyjednávat a plánovat podstatně lépe na osobním setkání), zaručuje to také více kontaktu mezi samotnými účastníky, kterým je projekt určen.

Příkladovým projektem příhraniční spolupráce je mezinárodní projekt J-O-Š, na kterém se podílejí Divadlo F. X. Šaldy v Liberci, Gerhart-Hauptmann-Theater Görlitz-Zittau v německé Žitavě a Teatr im. Cypriana Kamila Norwida v polské Jelení Hoře. Tento projekt cílí především na kulturní výměnu umělců a děl (prostřednictvím uvádění her druhých partnerských států). Na druhé straně se zabývá také zvyšováním kvalifikace zaměstnanců, např. v ohledu jazykovém (podpora studia německého jazyka), či profesním (stážemi v partnerských divadlech) (DIVADLO F.X.ŠALDY, 2015).

2.3.3 Mezinárodní regionální projekty

Obdobně jako u předchozího se zde zabýváme projekty, které jsou vymezené územně. Jedná se tedy o mezinárodní projekty, zapojují se však do nich organizace ze zemí, jež jsou definovány jako evropský region. Tento region země propojuje, a to buď na základě geografických, politických, historických, jazykových či demografických podobností. Příkladem evropského regionu je např. Visegrádská čtyřka (Polsko, Česká

¹ Jedním z partnerů byl i český Institut umění – Divadelní ústav.

republika, Maďarsko, Slovensko), která vznikla z důvodů politických a historických souvislostí. Jiným příkladem je oblast států Sovětského svazu a zemí bývalého sovětského bloku, které mimo historické a politické souvislosti propojuje vesměs také jazyková příbuznost a socioekonomická úroveň. Každý takový region tedy spojuje určitá primární podobnost mezi jednotlivými státy. Tato podobnost vzápětí může determinovat cíle a obsahovou náplň mezinárodních regionálních projektů.

Jedním z příkladů byl například projekt *Paralelní životy - 20. století očima tajné policie*. Projekt propojoval region střední a východní Evropy, konkrétně státy, které byly součástí bloku Sovětského svazu - Česká republika, Německo, Slovensko, Rumunsko, Maďarsko a Polsko. Totalitní režim, který byl společným politickým aspektem těchto zemí, byl také hlavním tématem spolupráce. Cílem projektu, který započal roku 2013, bylo zvýšit povědomí o politicko-společenských poměrech v minulosti a současnosti. Projekt se zabýval především tématem tajné policie v komunistických státech, a jakým způsobem tyto státy v současnosti nakládají s materiály těchto aparátů - jejich porozumění, interpretaci a zveřejňování. Praktickými výstupy projektu bylo šest dokumentárních koprodukcí realizovaných v šesti zemích zapojených partnerů projektu, festivaly, dokumentární film, publikace a diskuze a přednášky s odborníky, veřejností a školami (ASOCIÁCIA DIVADELNÁ NITRA, 2015).

2.3.4 Mezinárodní kontinentální projekt

Opustíme-li prostor evropských regionů, pak dalším stupněm bude taková spolupráce, která probíhá zeměmi napříč celým kontinentem. Přestože jednotlivé země nemusí mít tolik společného jako v případě zemí z jednoho regionu, sjednocujícím zájmem může být obecně umělecká tvorba, nové postupy apod. V případě takové spolupráce geografické vzdálenosti, kulturní a socioekonomické rozdíly rostou a s tím i přirozeně nároky na přípravu a realizaci takového projektu (v oblasti např. komunikace, finančních výdajů apod.).

Fabulamundi. Playwriting Europe: Beyond borders? je jedním z příkladových projektů (2017-2020), na kterém spolupracuje 14 partnerů z deseti evropských zemí: Itálie, Německo, Velká Británie, Španělsko, Francie, Rumunsko, Rakousko, Česká republika², Polsko a Belgie. Cílem projektu je podpora tvorby současných dramát a jejich cirkulace v rámci jednotlivých zapojených zemí, a to se zaměřením na téma překonávání hranic s důrazem na uprchlickou krizi. Jednou z priorit projektu je široká sociální a kulturní reflexe tohoto fenoménu. Z tohoto důvodu je zcela patrné, že zástupci projektu pocházejí z různých koutů Evropy (PAV SNC DI CLAUDIA DI GIACOMO E ROBERTA SCAGLIONE, 2017).

2.3.5 Mezikontinentální projekt

V závěru je třeba zmínit možnost těch geograficky nejrozsáhlejších projektů - jejich aktéři pochází nejen z jiných států, ale také z jiných kontinentů. Nutno podotknout, že především v oblasti divadla se jedná o ty nejméně časté projekty, a to především z důvodu vysoké finanční náročnosti.

Mnohem častěji než s projekty mezinárodní spolupráce v takovém smyslu, v jakém jsme se s nimi setkali v úvodu této kapitoly, se setkáváme s mobilitami - tj. v oblastech divadla například hostování zahraničního autora či výkonného umělce v rámci vzájemné koprodukce, případně hostování celého souboru na mezinárodním festivale. I tato záležitost je z finančního hlediska pro mnohé organizace náročná a své aktivity většinou směřují do hostování (viz podkapitola 1.3.1 *Umělecké hostování*).

Širší projekty spolupráce napříč kontinenty ale přesto existují, jejich realizaci také výrazně podporuje Evropská politika sousedství³. V roce 2010 vznikl projekt *Performing Arts in Hospital - The Clowndoctors*,

kteří propojoval Zdravotní klauny (také Red Noses) napříč evropskými zeměmi. Úlohou Zdravotních klaunů je propojovat umění a humor s léčebnými procesy. Zdravotní klauni navštěvují pacienty v klinické a domácí péči a prostřednictvím tří až pětihodinových výstupů pomáhají redukovat psychický stres a úzkosti vyvolané izolací v nemocnicích. Projektu se zúčastnili Zdravotní klauni z osmi evropských zemí, a to za účelem vytvoření sítě, v rámci které prohlubovali znalosti, zkušenosti (prostřednictvím lekcí, workshopů apod.) (EUROPEAN UNION, 1995-2017). V roce 2011 se tato spolupráce rozšířila o Zdravotní klauny z Palestiny a vznikl tím projekt navazující - *Performing Arts Cooperation between Central Europe and Palestine - The Clowndoctors*.

2.4 Mezinárodní projekt z hlediska jeho velikosti

Projekty můžeme zařadit do tří kategorií: menšího, středního a většího rozsahu. Budeme-li se zabývat velikostí projektu, musíme si stanovit kritéria, dle kterých budeme tento aspekt sledovat. Velikostí projektu se zabývá nejen teorie projektového řízení. Jedná se také o jakési třídění projektů v dotačních řízeních, kterými se oddělují projekty malé, od projektů větších. Těmito kritérii mohou být finanční zdroje, počet zapojených partnerů, časový horizont a počet výstupů/aktivit.

2.4.1 Finanční kritérium

Na prvním z kritérií - finančním hledisku - hned na počátku vysvětlíme problém s nalezením konkrétních hranic pro zařazení projektu do „škatulky“. Postavíme-li vedle sebe např. koprodukční projekty z filmové a divadelní oblasti, pro každý z nich bude hledisko jiné. Filmová produkce je obecně nákladnějším projektem, a to jak z hlediska výdajů na lidské zdroje, techniky a technického zázemí, tak samotné výroby (a její přípravy, realizace natáčení a postprodukce). Přestože samotná distribuce díla je pak mnohem levnější než u distribuce díla divadelního (tedy reprízování), v souhrnu všech výdajů bude standardní filmová produkce stále vyšší. Tam, kde bychom filmovou produkci posuzovali dle finančních zdrojů jako projekt malého rozsahu, bychom na straně projektu divadelního se srovnatelnými výdaji hovořili o projektu velkém. Podobně o rozdílech můžeme uvažovat i v rámci projektů čistě divadelních - pokud na ně budeme pohlížet v kontextu jejich forem (festival, workshop, koprodukce...) či z hlediska jejich geografického záběru (příhraniční, mezinárodní regionální, celoevropské), obvykle bychom se dobrali k jiným názorům. Nelze tedy jasně stanovit konkrétní výši výdajů, která projekty bude rozdělovat, přesto se o to někteří donátoři z hlediska svých výzev pokusili. Například podprogram Kultura evropského programu Creative Europe stanovuje hranici pro projekty malého rozsahu 200 000 EUR (projekty s vyšší žádanou sumou zařazuje do oblasti větších projektů). Jelikož je podíl financování u menších projektů maximálně do 60 % celkových výdajů, projekty malého rozsahu musí mít rozpočet minimálně ve výši 333 333 EUR. U projektů většího rozsahu je to následně od 400 000 EUR výše (podíl financování je 50 %).

2.4.2 Počet zapojených partnerů

Již v úvodu této práce jsme definovali pojem *projekt mezinárodní spolupráce*, jehož důležitým aspektem, odlišujícím se od pojmu mezinárodní projekt, je právě aspekt *spolupráce*. Velikost projektu tedy opět můžeme pojímat ze dvou hledisek - v případě mezinárodního projektu se zabýváme například počtem účastníků či počtem zemí, odkud tito účastníci přicházejí (u mezinárodního workshopu nás tedy například bude zajímat počet mezinárodních účastníků, u festivalů počet zahraničních hostujících souborů). V případě mezinárodní spolupráce je však důležité zabývat se počtem partnerů, tedy organizací, které se na projektu společně podílí finančně, organizačně nebo co do poskytnutí lidských zdrojů. Počet těchto projektových partnerů bude opět ovlivňovat náročnost projektu - a to především z hlediska řízení projektu. Příhraniční spolupráce o dvou partnerech bude podstatně jednodušším projektem, nežli projekt, do jehož organizace je zapojeno deset a více partnerů z různých zemí. Čím více projektových partnerů bude zapojeno, tím více projekt musí být přizpůsobován z hlediska časových a finančních možností, ale také

² Českým partnerem projektu je Divadlo Letí.

³ Evropská politika sousedství nabyla účinnosti v roce 2003 v Prohlášení Evropské komise o „Širší Evropě.“ Cílem této politiky je upevnění vztahů se zeměmi sousedícími s Evropskou Unií, a to především za účelem dosažení stability, bezpečnosti a blahobytu (KOMÍNKOVÁ, © 2005-2017). Jedním z příkladů, jak je tato politika prakticky naplňována, je mimo jiné smluvní zapojení do evropských programů, které umožňují těmto sousedským zemím spolupracovat na projektech se státy EU. Například komunitární program Kreativní Evropy umožňuje vstup zemí, které jsou zapojeny do Evropské politiky sousedství - jsou jimi Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Gruzie, Moldavsko, Ukrajina, Alžír, Egypt, Maroko, Tunisko, Jordánsko, Libanon, Libye, Palestina, Sýrie a Izrael (KANCELÁŘ KREATIVNÍ EVROPA, 2017).

například zájmům jednotlivých organizací. Počet partnerů také značně ovlivní fakt, z jakých zemí pocházejí. Rozdíl tedy budou čtyři partneři ze dvou sousedících zemí či čtyři partneři z různých koutů Evropy.

2.4.3 Časové kritérium

Časové hledisko je důležitým aspektem projektů obecně. Jejich délka spočívá v možnostech zapojených organizací, ale také v náročnosti projektu. Délka projektu posléze může ovlivnit jeho kvalitu (v případě, že se jedná o cíl, který vyžaduje mnohaleté úsilí, krátký časový horizont jejich dosažení může uškodit), celkové dopady, ale také nároky na jeho plánování, řízení a evaluaci. Z hlediska teorie projektového managementu se můžeme bavit o několika typech projektů. Projekty krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Přestože v úvodu zazněla definice projektu jako časově ohraničené aktivity s jasně vymezeným, konečným cílem, v závěru této části si představíme i možnost takových projektů, které navazují jeden na druhý, a tvoří tak v horizontu času nepřetržitý rámec mezinárodní spolupráce.

Krátkodobý projekt je východiskem takové potřeby, k jejímuž naplnění není třeba mnohaletého úsilí, pro potřeby této práce si tedy ohraničíme takový projekt časovým horizontem jednoho roku. Z hlediska takto krátké doby půjde většinou o jeden výstup, například v podobě workshopu, konference, koprodukce či festivalu. Z hlediska náročnosti procesů plánování, realizace a postprodukce je logické, že se bude jednat zpravidla o projekty menšího rozsahu. Výhodou budou tedy menší nároky na financování a snazší koordinace.

Střednědobý projekt v rozsahu 1-5 let bude řešit již významnější a náročnější potřeby a cíle, k jejichž dosažení nestačí jeden rok. Výstupů bude celá řada a jejich rozvržení bude rozfázováno do průběhu několika let. Střednědobý projekt již počítá s náročnějším plánováním – organizace musí vidět mnohem dál, než u jednoletého projektu. V případě financování je také povinností hledat možnosti víceletých grantů a dotací, případně strategicky nastavit plán s průběžným financováním.

Jestliže jsme si střednědobý projekt ohraničili časovou hranicí doby pěti let, dlouhodobý projekt pak tuto dobu bude logicky přesahovat. Z hlediska řízení podobného projektu už neuvažujeme o řízení projektovém, ale strategickém. Pokud se vzájemná spolupráce posléze již nedotýká konkrétních cílů, ale obecně dlouhodobých vizí a poslání, můžeme již hovořit o strategickém řízení. Taková spolupráce se může od projektu snadno prolnout do vytvoření sítě či asociace s dlouhodobým trváním.

2.4.4 Série kontinuálně navazujících projektů

Nežádá kdy se stává, že jedna úspěšně ukončená spolupráce nastolí vznik projektu nového, na obdobné téma. Případy můžeme sledovat dva: střednědobý či dlouhodobý projekt, který po svém skončení odstartuje nanovo s nově vytyčenými cíli (nové možnosti, noví partneři, nově integrované cíle), případně v rámci krátkodobého projektu (např. festival, konference, workshopy apod.) se jeho realizace začne s pravidelnou frekvencí opakovat.

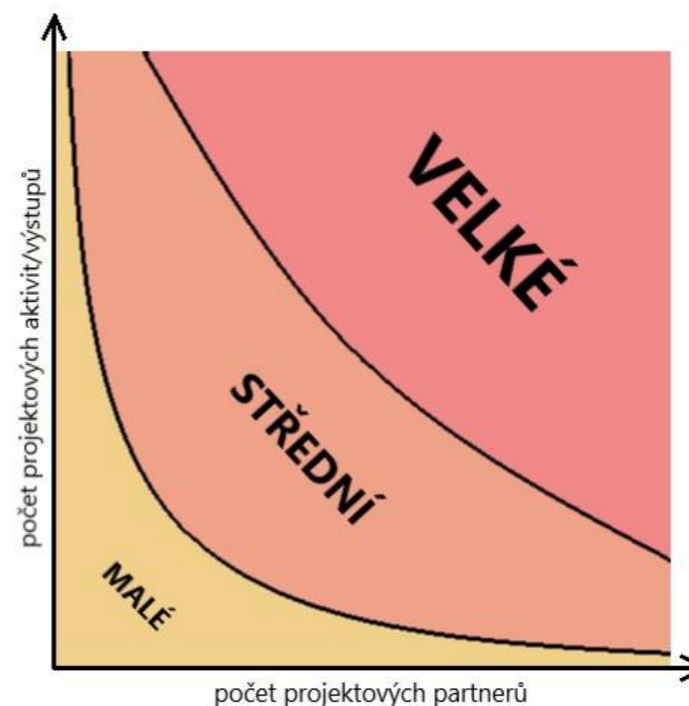
Jako příklad prvního z uvedených si uveďme projekt *European Opera Digital Project*. Cílem tohoto projektu, který odstartoval 1. 10. 2014 a skončil 31. 7. 2017, bylo nalezení nových kvalitních a efektivních metod záznamu divadelních inscenací, vytvoření online databáze a její zpřístupnění širokému evropskému publiku. V tomto období se projektu zúčastnilo celkem 17 organizací z dvanácti evropských zemí. Projekt byl v rámci *Creative Europe Showcase Conference* (EVROPSKÁ KOMISE, 2016) prezentován jako jeden z příkladových projektů na téma budování kapacit. Již na této konferenci, která se uskutečnila v říjnu roku 2016, deklaroval ředitel projektu Nicholas Payne, že budou dále pokračovat s cílem oslovit další divadla, která by se k projektu přidala. To se nakonec vydařilo, a projekt tak pokračuje pod názvem *Opera Vision* od 1. 8. 2017 s plánovaným koncem 28. 2. 2021. Počet zapojených organizací se zvýšil na 29 celkově ze sedmnácti zemí. Novým přírůstkem do projektu je také Národní divadlo a Národní divadlo Brno (EVROPSKÁ KOMISE, 2017).

2.4.5 Hledisko počtu výstupů

Velikost projektu také můžeme posuzovat dle počtu výstupů, které projekt s sebou přinese. Mezi tyto výstupy řadíme výstupy v podobě eventů, kterými jsme se zabývali v kapitole 1.2 *Mezinárodní projekt z hlediska typu aktivit*, tedy workshopy, festivaly, diskuze apod. Řadíme však mezi ně také výstupy v podobě publikací, audiovizuálních dokumentů, databází, archivů a jiných, které během projektů vznikají. Malé projekty by v tomto případě charakterizoval jeden výstup. Naopak o projektech středních a velkých se můžeme bavit již z hlediska programově orientovaných projektů: komplexní cíl je zde třeba naplňovat průběžně realizovanými výstupy, z nichž každý může mít odlišný charakter a být vhodný pro jiné typy cílů a rovin projektu (viz podkapitola 1. *Typologie projektů mezinárodní spolupráce* a 2.1.3 *Životní cyklus mezinárodního projektu*).

Závěrem této podkapitoly se nedá tedy přesně stanovit hranice malých, středních a velkých projektů. Můžeme však konstatovat, že jednotlivá kritéria jsou na sobě přímo závislá. S větším počtem zapojených partnerů a narůstajícím počtem aktivit můžeme logicky očekávat vyšší nároky na financování a delší časový horizont projektu:

Obr. č. 1 Závislost počtu partnerů a aktivit na velikosti projektu



Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská

Velikost projektů můžeme posuzovat v rámci kontextu jednotlivých organizací (s jakými projekty přicházejí do styku), či z hlediska vnějších (jakým způsobem na velikost projektů bude pohlížet např. mezinárodní síť či nadnárodní donátor). Pro účely projektového řízení je však důležité si závislosti jednotlivých aspektů a jejich šíři vyjasnit, a to pro odhad nároků, které daný projekt v budoucnu přinese.

2.5 Závěr kapitoly

Přes výše definované kategorie musíme mít na paměti, že realita není tak jednoduchá. Cíle odráží specifické potřeby každého divadla, výstupy mohou být kombinovány/prolínány. Projekty příhraniční mohou být záležitostí konkrétního regionu. Do projektů typických pro evropský region může být přizván partner z Asie. Složitost kategorizace nejvíc prokázala podkapitola 1.4 *Mezinárodní projekt z hlediska jeho velikosti*. O velkých/malých projektech bude jinak uvažovat divadlo, jinak lokální samospráva, jinak Evropská unie. Bez ohledu na správné zařazení je důležité více uvažovat o jednotlivých souvislostech. Jak se změní náročnost projektu s rostoucím počtem partnerů/výstupů? Jakou roli pro výběr partnerských zemí bude mít cíl projektu? Jakou náplň v podobě výstupů bude mít projekt ohraničen jedním rokem versus projekt pětiletý? Tyto otázky by měly začínat a končit u cíle a toho, co chceme projektem dosáhnout.

3 ASPEKTY MEZINÁRODNÍCH PROJEKTŮ S DŮRAZEM NA PROBLÉMOVÉ OBLASTI

Jedním ze stěžejních bodů této práce jsou aspekty projektu mezinárodní spolupráce. Následující témata byla vybrána na základě již zmíněného výzkumu realizovaného Institutem umění – Divadelním ústavem, který odhalil problémové oblasti, se kterými se kulturní organizace setkávají při realizaci mezinárodních projektů. V následujícím textu se také zabýváme aspekty, které odlišují projekty mezinárodní spolupráce od „běžných domácích“ projektů. Jednotlivé podkapitoly nejsou konečným výčtem. V budoucích výzkumech a rešerších budeme odhalovat další oblasti, a to především na základě konzultace s manažery úspěšně či neúspěšně realizovaných projektů.

3.1 Aspekty managementu projektu

3.1.1 Zainteresované strany

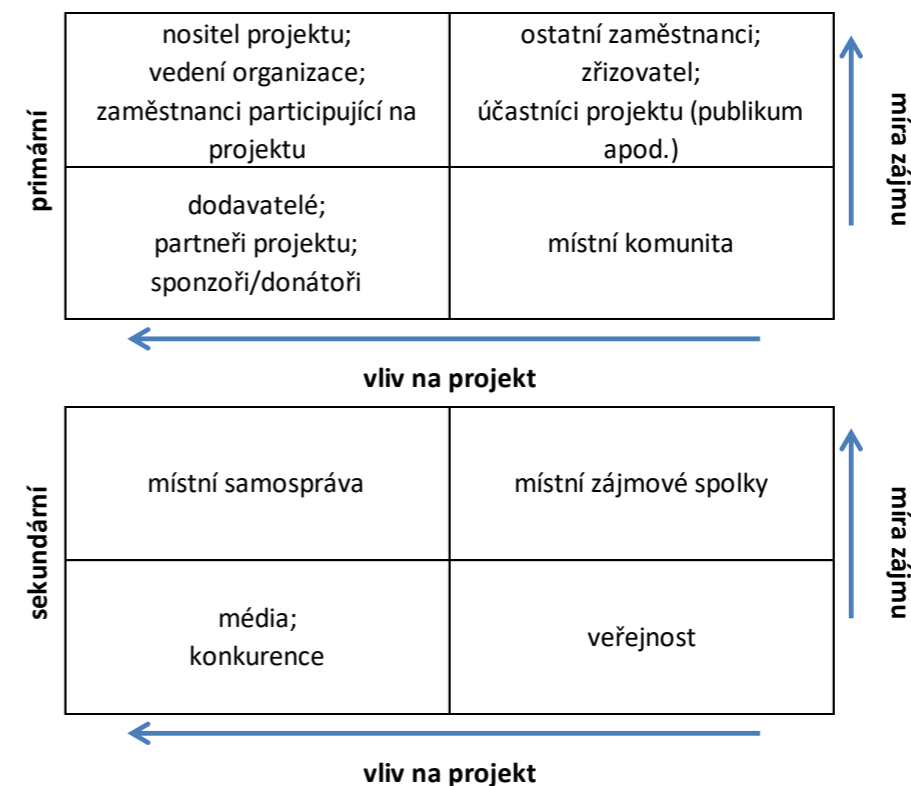
Pro znázornění mezinárodního projektu jsme si v kapitole 1. *Typologie mezinárodních projektů spolupráce* popsali jeho charakteristické atributy. Jednou z jejich dalších typických vlastností jsou zainteresované strany (*stakeholderi*), jejichž působení má na projekt vliv a jejichž šíře bude směrem k projektu mezinárodního rozměru rozsáhlejší než u projektů lokálních.

Pojem zainteresované strany (někdy také zájmové strany) jsou takové osoby a okruhy osob, které mají na projektu zájem a které mohou být pozitivně či negativně projektem ovlivněny. Obvykle zainteresované strany dělíme na dvě skupiny dle jejich významu (či dle jejich přímého zájmu a možnosti ovlivnit projekt). Tyto skupiny jsou primární (zpravidla nositel projektu, zaměstnanci a jiní pracovníci, cílové skupiny projektu, dodavatelé aj.) a sekundární (veřejnost, konkurence, veřejné orgány, média) (DOLEŽAL, MÁCHAL, LACKO, 2009, str. 48-50). Jiné dělení umožňuje pohlížet na zainteresované strany z hlediska míry aktivní participace na projektu. V tomto případě můžeme hovořit o přímých účastnících projektu (tj. osoby, které se podílejí na projektu aktivně např. v přípravách a realizace projektu: vedení, zaměstnanci ap.) a strany projektem dotčené (na projektu a jeho realizaci se nepodílí, ale projekt je ovlivňuje, např. lidé žijící v okolí realizace projektu ap.) (JEŽKOVÁ, KREJČÍ, LACKO, ŠVEC, 2013, s. 67).

Definice zainteresovaných stran je nutným procesem v předprojektové fázi. Určení těchto stran totiž pomáhá analyzovat a předem vytipovat okruhy osob/organizací/částí organizací, které mají na projekt vliv a ke kterým musí projektový tým s tímto vědomím přistupovat (např. pravidelným informováním o projektu, konzultacemi, snižováním negativních dopadů projektu na tyto osoby ap.). Pro účely projektů je také pomocníkem při definování cílových skupin, kterým je projekt určen.

Schéma projektu realizovaného mimo hranice státu si můžeme popsat následujícím způsobem (jednotlivé cílové skupiny jsou pouze ilustrační – zařazení do primární a sekundární skupiny a míra jejich vlivu a zájmu se může lišit dle specifik daného projektu):

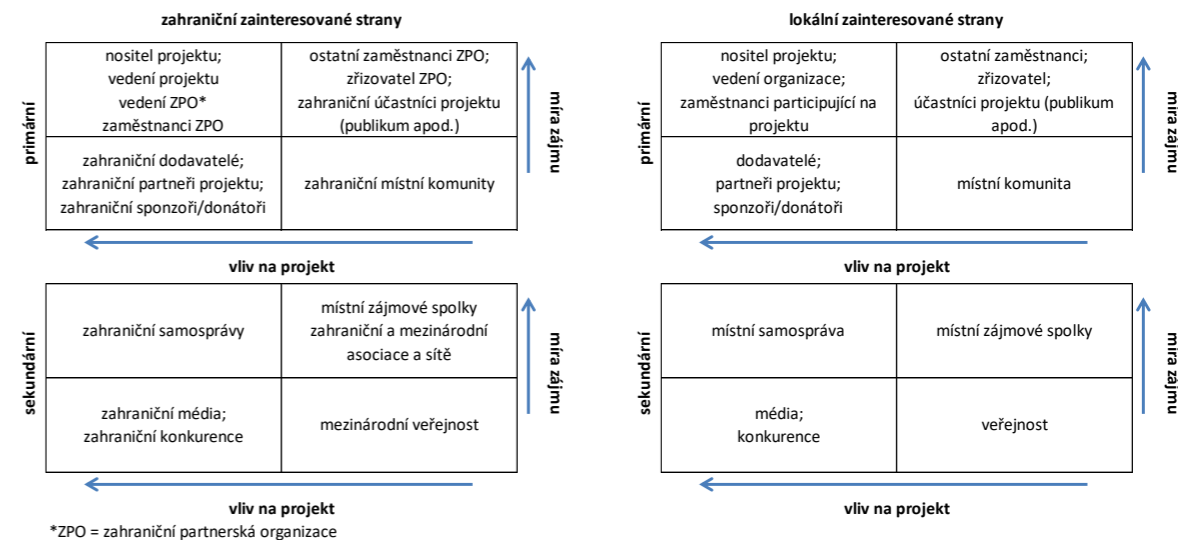
Obr. č. 2 Zainteresované strany
lokální zainteresované strany



Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská

Projekt, který se dostává do mezinárodního prostoru, nabývá mnohem větší objem zainteresovaných stran, a to co do počtu osob i co do rozmanitosti jednotlivých skupin.

Obr. č. 3 Zainteresované strany – mezinárodní prostředí



*ZPO = zahraniční partnerská organizace

Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská

Zásadními zainteresovanými stranami jsou partneři projektu. Nemyslíme tím přitom takové partnery, s jakými se organizace propojuje na lokální úrovni (partneři v podobě školských zařízení, prostorů, mediální partneři apod.). Jedná se nám o partnery, kteří se dle definice projektu mezinárodní spolupráce podílejí na přípravě a realizaci projektu. Jedním z partnerů je většinou nositel projektu, který zodpovídá za celkové řízení projektu a je zodpovědnou osobou při podávání a administraci dotací. Obecně je však zvykem, že v tomto postavení není jediná organizace, ale rada (*board*), která je složena z jednotlivých zástupců partnerských organizací (více v podkapitole 2.1.2 *Organizační struktura mezinárodního projektu*).

Pro partnerské organizace, které se na projektu podílí, je nutná definice všech těchto možných skupin. Pro organizaci samotnou (např. české partnerské divadlo) je stěžejní ze skupiny zahraničních zainteresovaných stran vybrat ty, které se jí také mohou dotknout. Úroveň míry vlivu a zájmu na projektu může být jiná komplexně pro celý projekt mezinárodní spolupráce a jiná ve směru jedné organizace jako jednoho článku z partnerského řetězce. Zatímco zainteresované skupiny lokálního charakteru budou předmětem manažerského zájmu dané organizace vždy, vliv zahraničních a mezinárodních zainteresovaných stran bude v gesci toho partnera, který k této skupině bude mít svými prostředky nejbližší, případně mu v rámci kompetencí tato úloha případně rozhodnutím partnerů. Pro ilustraci uvádíme následující příklady:

1) zahraniční německý partner je koordinátorem projektu a také žadatelem o dotaci z programu Kreativní Evropa. Poskytovatel dotace (EU a příslušné orgány administrující program – Evropská komise a EACEA) je tedy primární zainteresovanou stranou s velkou mírou projekt ovlivnit. České divadlo jako partner projektu do této komunikace napřímo nevstupuje. Nařízení Evropské komise a metodologické příručky v administraci a účtování však mají vliv i na aktivity tímto českým partnerem realizované;

2) české divadlo pracuje v koprodukcí s divadelníky z Norska na inscenaci posléze reprízované v českém divadle. Primární zainteresovanou skupinou je české publikum. Součástí mezinárodního projektu je však rovněž uvedení jedné reprízy v kmenovém divadle hostujících umělců. Zahraniční publikum (veřejnost, odborníci, umělci) se v takovém případě rovněž stávají zainteresovanou skupinou. Mimo jiné jsou jimi i místní média, která mohou mít značný vliv na prezentaci českého divadla široké veřejnosti;

3) české divadlo uvádí v sérii s partnery z Německa a Slovenska konference, přednášky a debaty týkající se tématu mezinárodního projektu. Při plánování pořádání jednotlivých konferencí musí všichni pořadatelé myslet na potenciální konkurenci (události ve stejných datech, na stejných místech), a to pro každou zemi a každý event zvlášť.

Proč je důležité mít na paměti i zainteresované strany, které jsou za hranicemi našeho státu? Takové zainteresované strany jsou většinou odlišné od těch, které segmentujeme v rámci lokálního/regionálního/celorepublikového prostředí. Zahraniční publikum může být zvyklé na odlišné večerní časy uvádění reprízy. Je jim srozumitelný jiný typ divadla. Konzumují informace o kulturních událostech jinými kanály. Obecným cílem projektových manažerů je získat si přízeň těchto zainteresovaných stran, což vyžaduje značné politické schopnosti. „S vysokou úrovní kulturních odlišností musí být úspěšný manažer mezinárodního projektu nejen dobrý politik, ale zároveň výborně ovládat přeshraniční kulturní komunikaci.“ (KÖSTER, 2009, str. 76)

Jedním z neúspěšných příkladů je snaha skupiny God's Entertainment zpracovat téma rozdělení Československa, a to prostřednictvím umělecké performance pro české diváky (viz podkapitola 3.4 *Případová studie: Centrum Experimentálního divadla, projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny*). Skupina na svém výstupu pracovala samostatně, bez konzultace s brněnským divadlem, které zná své diváky. Hra samotná se pak setkala s velkým nepochopením na straně českého publika.

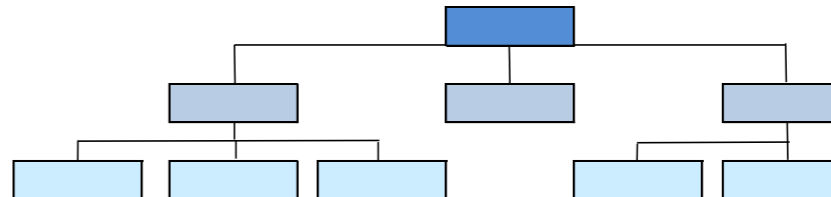
3.1.2 Organizační struktura mezinárodního projektu

V teorii managementu se setkáváme s několika typy organizačních struktur, které jsou aplikovatelné na projekt i provoz organizace. Tyto organizační struktury přitom nepopisují pouze pracovní pozice a úroveň práv a pravomocí, ale rovněž obsahovou náplň jednotlivých pozic/oddělení.

Základem je struktura liniová, která vertikálně naznačuje systém nadřízenosti a podřízenosti, a to pravidlem, že každý zaměstnanec má pouze jednoho nadřízeného:

Obr. č. 4 Liniová organizační struktura

a) Liniová organizační struktura

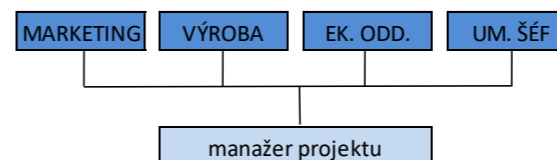


Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská, zdroj informací: HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

O funkcionální organizační strukturu hovoříme v situaci, kdy jeden pracovník má pro různé oblasti různé vedoucí (např. projektový manažer je ve své funkci zároveň odpovědný řediteli marketingu, výrobnímu řediteli apod. dle povahy úkolu):

Obr. č. 5 Funkcionální organizační struktura

b) Funkcionální organizační struktura

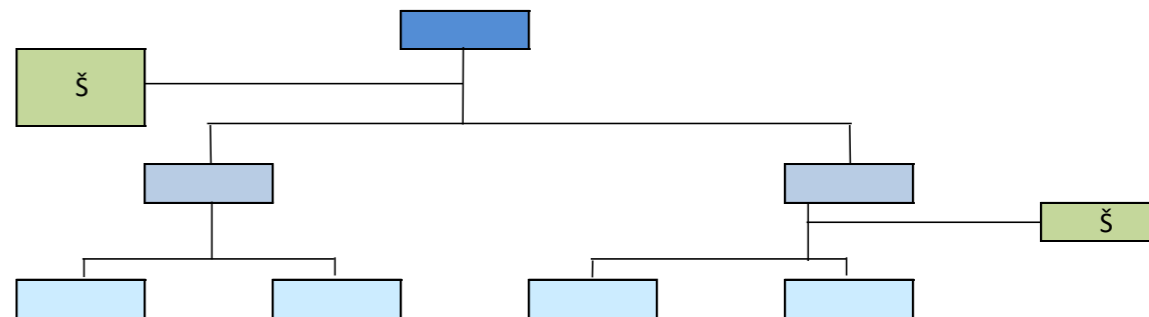


Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská, zdroj informací: HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

Štábně-liniová struktura vychází z liniové struktury, která je doplněna o tzv. štáby, které jsou odděleními specializovanými na konkrétní oblast (např. oddělení právní). Oddělení existují k podporám řídicích funkcí.

Obr. č. 6 Štábně liniová organizační struktura

c) Štábně-liniová organizační struktura

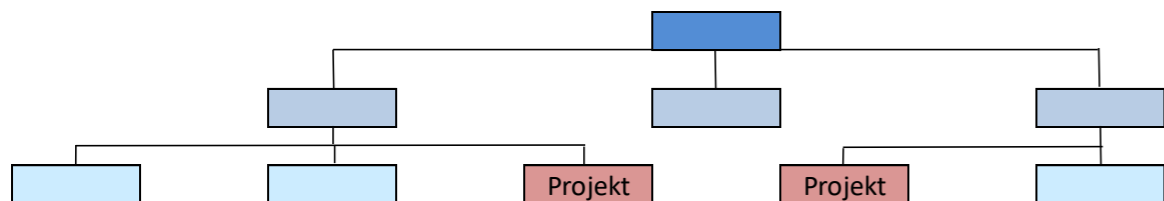


Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská, zdroj informací: HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

Předchozí struktury mohou kopírovat běžný systém celoročního fungování organizace, nesmíme však zapomenout, že zvláště do tohoto procesu vstupují projekty, a to projekty opakované nebo jedinečné. V takovém případě hovoříme o maticové struktuře, která si uchovává jednu z klasických struktur a vyčleňuje své pracovníky na konkrétní projekty.

Obr. č. 7 Maticová organizační struktura

d) Maticová organizační struktura

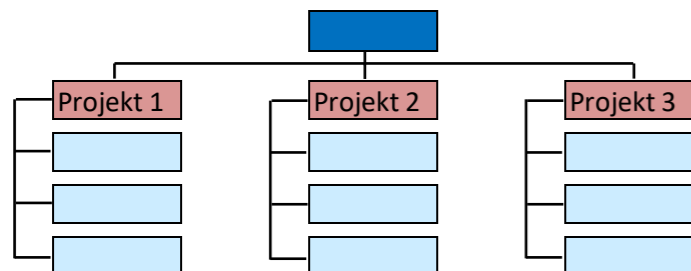


Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská, zdroj informací: HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

Některé organizace fungují čistě projektově. Struktura takové organizace je projektům plně podřízena.

Obr. č. 8 Projektová organizační struktura

e) Projektová organizační struktura



Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská, zdroj informací: HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

Většina z organizací, divadla nevyjímaje, bude kombinací jednotlivých typů, nejbližší se podobajících organizační struktuře maticové. Především u natolik specifických a ojedinělých projektů, kterými jsou projekty mezinárodní spolupráce, bude nutné předem plánovat variantu projektových týmů a osob, které z tradiční organizační struktury budou na projekt vytrženy. Jedná se přitom jak o vedení, které většinou zastupuje organizaci směrem k celému mezinárodnímu projektu, tak technicko-hospodářské i umělecké pracovníky. Nežádá se, aby se stávalo, že mezinárodní projekty jsou natolik náročné na lidské zdroje a jejich počet a kvalifikaci, že dochází k vytvoření nových útvarů se zaměstnanci najatými pouze pro projekt, a to v rámci časově omezeného pracovního poměru či dohody mimo pracovní poměr.

Úspěch projektu je závislý na typu organizační struktury daného divadla/organizace. Struktury, které jsou méně pružné, nedokážou včas a flexibilně reagovat na potřeby projektu a uvnitř dané organizace vzniká chaos. Stejně tak se však nahlíží na organizační strukturu celého projektu, jehož je organizace pouhou částí.

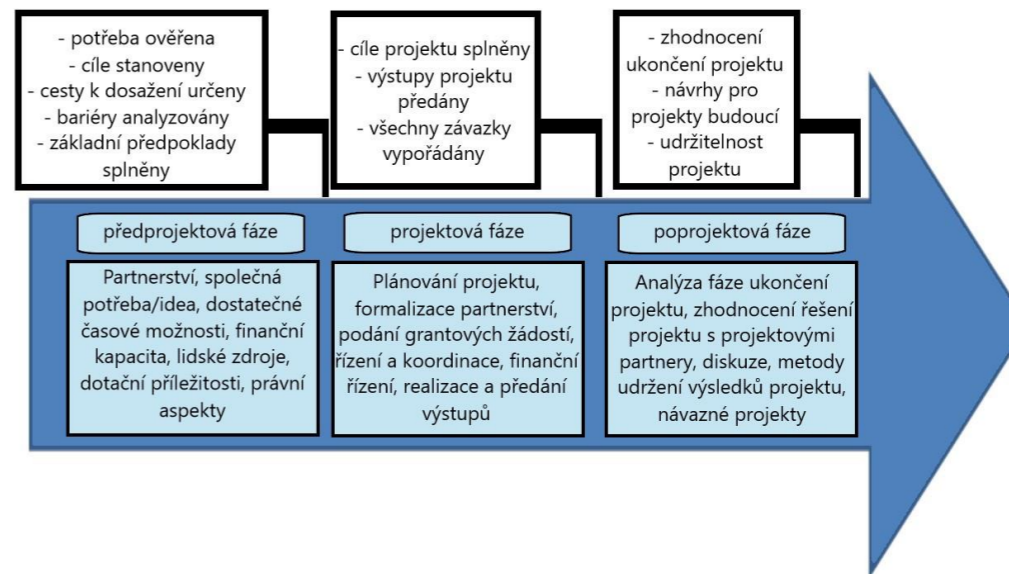
Organizační struktura mezinárodního projektu může vytvářet obdobné struktury, jako v jednotlivých organizacích. Zástupci v jednotlivých pozicích jsou pak představitelé partnerských organizací. Jak jsme si představili v předchozí kapitole, na vrcholu organizační struktury sídlí buďto hlavní koordinátor projektu, nebo rada složená z jednotlivých zástupců projektu (manažerské či umělecké úrovní). Je tomu tak například u projektu Platform Shift+, který zřídil Advisory Board složenou z ředitelů/uměleckých šéfů jednotlivých zapojených divadel. Tato rada pak konzultuje dramaturgii uměleckých produkcí, časový plán a realizaci jednotlivých eventů.

3.1.3 Životní cyklus mezinárodního projektu

Životní cyklus projektu obecně naznačuje, jakými fázemi si projekt prochází od začátku až do konce. Zároveň popisuje obsah a cíle jednotlivých fází. Tradičně je projekt dělen do tří fází: předprojektová, projektová a poprojektová. Konečným cílem předprojektové fáze je zjištění proveditelnosti projektu, stanovení způsobu, jakého se budoucího cíle projektu dosáhne a případného přijetí rozhodnutí či zajištění úkonů potřebných před zahájením projektové fáze. Případným výsledkem fáze může být také rozhodnutí projekt nerealizovat. Projektová fáze zahrnuje zahájení projektu, jeho plánování, včetně samotné realizace a ukončení. Poprojektová fáze by se měla věnovat analýze ukončení projektu s případnými návrhy doporučení pro projekty příštích období. V případě očekávaných dlouhodobých dopadů projektu se poprojektová fáze také týká zajištění udržitelnosti výsledků projektu (JEŽKOVÁ, KREJČÍ, LACKO, ŠVEC, 2013). Projekty mezinárodní spolupráce jsou většinou náročnější, protože probíhají v delším časovém úseku, zaznamenávají procesy v jednotlivých fázích pro běžné projekty netypické, případně jsou jim z hlediska poskytovatelů mezinárodních a zahraničních zdrojů přímo nařizovány procesy a aktivity, které nutně musí pro zdárné ukončení projektu vykonat.

Dále si uvedeme příklad tohoto životního cyklu směrem ke specifickým projektům mezinárodní spolupráce.

Obr. č. 9 Životní cyklus mezinárodního projektu



Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská

Prvotním předpokladem pro zahájení mezinárodního projektu spolupráce je existence partnerů, bez nichž by spolupráce nemohla existovat. Kvalita partnerství v projektech je klíčovým předpokladem úspěchu projektu, proto se nedoporučuje zahajovat projekt s partnery, které organizace nezná/nemá s nimi zkušenost. Způsoby, jakými organizace navazuje partnerství, je vícero druhů:

- partnera si vyhledáme a postupně budujeme na základě malých aktivit partnerství;
- partnera poznáváme a utužujeme vztahy v rámci členství v asociacích/sítích;
- partnera nalézáme prostřednictvím otevřených výzev k zapojení do projektů.

První dvě z voleb jsou jistějším způsobem, jak partnerskou organizaci lépe poznat, budovat důvěru, dlouhodobě sdílet ideje a plány a budovat tím postupně možnost vzájemné mezinárodní spolupráce. Tento přístup však také může trvat několik let. O poznání jednodušší je partnera vytipovat přímo k projektu. Tento postup má však několik úskalí, se kterými se řešitel projektu může potenciálně potýkat:

a) partner je sice obdobnou organizací (př. repertoárové divadlo), nemá však obdobné zájmy a potřeby. Důsledkem toho budou rozdílné představy o cílech a cestách k nim směřujících;

b) partnera neznáme dostatečně na to, abychom dokázali zharmonizovat způsoby v oblasti komunikace, způsob vnitřních procesů, časové možnosti a zvyklosti. To způsobí nejspíše při fázi realizace nesoulad s naplánovanými aktivitami;

c) narazíme na partnera, který je nespolehlivý (neplní stanovené úkoly dle zadání) či nesdílí stejné pracovní nasazení. V nejhorším případě to může znamenat odstoupení od projektu a tím značné narušení jeho průběhu (ne-li ukončení).

Pokud však nacházíme partnera/partnery, se kterými si dlouhodobě rozumíme a jsme přesvědčeni, že společný projekt nebude problémem, můžeme začít vyjednávat o společných potřebách a cílech – příklady těchto cílů jsme si stanovili již v podkapitole 1.4 *Mezinárodní projekty z hlediska typu spolupráce*. Na tomto místě je tedy třeba jen uvést, jaké parametry by tyto cíle měly splňovat směrem k partnerům – 1) budoucí projekt musí vycházet z potřeb a cílů, které sdílí všichni partneři, 2) potřeby a cíle jsou mezinárodního charakteru, respektive existuje důvod, proč tyto potřeby a cíle naplňovat v rámci mezinárodního projektu spolupráce, který je velkou časovou a finanční investicí pro každého zapojeného partnera. Stanovíme-li cíle, je třeba dále uvažovat o možných cestách, kterými je možno cíle naplňovat – ty byly představeny v podkapitole 1.3 *Mezinárodní projekty z hlediska typu aktivit*. Projektoví partneři zhodnocují vhodnost daných aktivit směrem k jejich podstatě. Projekt se může odehrávat např. ve třech rovinách – výzkum, vzdělávání a prezentace výsledků, k tomuto je pak důležité přiřadit relevantní formy, které těmto rovinám nejlépe napomáhají, jako v následujícím modelovém příkladu:

Obr. č.10 Formy projektu

Roviny projektu	Užité formy
Výzkum	
Hledání nových možností inscenačních projektů se zapojováním osob s postižením.	Umělecké produkce a koprodukce jako sociální experiment
Vzdělávání	
Vzdělávání zaměstnanců a veřejnosti v otázkách fyzických a mentálních onemocněních a sociální inkluze	Semináře Workshopy Přednášky
Prezentace výsledků	
Prezentace výsledků projektu, nových postupů, předávání informací veřejnosti.	Festivally Hostování Konference

Autorka obrázku: Daniela Zarodňanská

Dále by měla přijít předběžná představa o podmínkách projektu a jeho překážkách. Ve finále je totiž třeba stanovit, zda je projekt realizovatelný. V tomto ohledu by organizace společně i samostatně měly mít povědomí například o ekonomických aspektech budoucí spolupráce, vyhodnotit vlastní zdroje (lidské, časové, finanční), které do projektu vkládají a analyzovat další překážky (např. legislativní, ekonomické), které mohou plánování a realizaci projektu zatížit, případně znemožnit. K tomuto účelu mohou organizace jednotlivě i společně využít projektových analýz, které pomáhají mapovat vnější okolí projektu (analýzy SLEPT, PESTLE, Porterova analýza pěti sil), vnitřní prostředí projektu (SWOT analýza), ověřování cílů (technika SMART) a další. Příklad: české divadlo zahajuje předprojektovou fázi s třemi projektovými partnery. V této fázi je hodnocena možnost získání financí z dotačního zdroje, který jako jednu z podmínek klade existenci právního subjektu s prokazatelnými kulturními aktivitami nejméně po dobu 2 let. České divadlo však tuto podmínku nesplňuje. Jelikož je dotační zdroj zásadní příležitostí pro financování projektu, je nutné v předprojektové fázi zhodnotit všechny možné cesty k překlenutí této překážky (žadatelem subjektem se stane partner jiný či k projektu bude přizvána ještě jiná česká partnerská organizace podmínky splňující). Na konci předprojektové fáze by také měly být učiněny kroky, které jsou nezbytné pro zahájení fáze plánování. Pokud se např. projektoví partneři v předprojektové fázi dohodnou na využití dotací z Evropské unie, je třeba před podáním žádosti registrace všech projektových partnerů v dotačním systému a obdržení kódu PIC (EVROPSKÁ KOMISE, 2016).

Pokud si organizace na konci předprojektové fáze zhodnotí, že projekt je realizovatelný, potřeby reálné a cíle dosažitelné, může přejít do fáze projektové, která je zahájena plánováním projektu. V této fázi už stanovené cíle a dílčí návrhy výstupů podrobují projektoví partneři (nezřídká se toho však ujímá i pouze nositel – vybraný koordinátor projektu) dekompozici na nižší jednotky projektu – aktivity. Těmto aktivitám by měla být přiřazena zodpovědnost (kdo z projektových partnerů aktivitu vykonává), zdroje (lidské, finanční, materiálové) a časový harmonogram. Pro tuto fázi je sjednocení přístupů organizace jednotlivých partnerů nejdůležitější. Z hlediska časového tak musí plán odpovídat např. odlišným obdobím svátků, harmonogramu vlastního programu organizací apod. V tomto bodě je hlavní překážkou repertoárového divadla vlastní celoroční repertoár, tedy uvádění inscenací se simultánním během zkoušení. Dalším problémem je především způsob plánování v českých repertoárových divadlech – zatímco pro dlouhodobé projekty spolupráce je horizont plánování víceletý, česká divadla se tomuto způsobu nemohou snadno přizpůsobit. Plánují krátkodobě, většinou pouze na rok dopředu. To je zapříčiněno i způsobem financování (příspěvkovým organizací schvaluje rozpočet zřizovatel, v ideálním případě, ke konci kalendářního roku). V rámci fáze plánování jsou také stanoveny základní předpoklady projektu – organizační schéma a řízení projektu (viz předchozí podkapitola), způsoby komunikace (viz následující podkapitola), způsoby finančního řízení a další. Proces plánování by měl být ukončen nejen připraveným projektem na papíře, ale také sjednáním veškerých vztahů mezi projektovými partnery při budoucí realizaci na formální úrovni – prostřednictvím smlouvy o spolupráci (v případě zapojení více než dvou partnerů se doporučuje užití mnohostranné smlouvy před několika dvoustrannými). Díky specifikovanému projektu a formalizovaným vztahům je projekt rovněž připraven pro žádosti o dotace a granty (byť je nutno podotknout, že většinou plánování projektu probíhá souvisle s přípravou žádosti. Je však třeba upozornit, že proces přípravy žádosti zejména u evropských dotací je složitým procesem i přesto, že je projekt již naplánován. Simultánnost obou procesů může být v časovém úseku od vyhlášení výzvy po odevzdání žádosti časově náročným úkolem).

Projekt a jeho realizace začíná většinou po schválení dotací a následném podepsání právního aktu (tedy smlouvy mezi příjemcem a poskytovatelem dotace). U některých poskytovatelů je tato návaznost dokonce podmínkou. Z hlediska rozhodovacích procesů dotačních subjektů, které se mohou opozdit, je proto doporučením neplánovat start projektu příliš brzo a ponechávat si časovou rezervu od deklarování vyhlášení výsledků. Projekt však většinou musí být zahájen do konce roku od tohoto vyhlášení.

Projekt samotný a jeho výstupy jsou posléze realizovány dle plánu a řízeny dle nastavení kompetencí a organizačního řádu projektu. Je však důležité poznamenat, že zejména u dlouhodobých projektů se nevyhne plánování, které bude postupovat celou fází realizace. Během realizační fáze jsou dále projektoví partneři vyzváni (buď na základě vlastní dohody nebo z pokynů poskytovatelů dotací) k činnostem jako průběžné monitorování projektu, evaluace či průběžného vyúčtování projektu. Mohlo by se zdát, že tato projektová fáze končí s posledním realizovaným výstupem. Jak je však naznačeno v obrázku č. 8, podstatnou náležitostí je předání výstupů a vypořádání všech závazků, což může být učiněno např. směrem k poskytovateli dotace, ale také např. ke zřizovateli výroční zprávou. Je také logické, že ukončení této fáze „naplněním cílů projektu“ se neobejde bez evaluace projektu a jeho dopadů.

Poprojektová fáze by měla přinést evaluaci projektu a jeho ukončení s doporučením pro následné další projekty, o kterých partneři projektu mohou již v době realizace projektu uvažovat (viz podkapitola 1.2.4 Série kontinuálně navazujících projektů). Důležitým aspektem mezinárodní spolupráce je také udržitelnost výsledků, kterých se dosáhlo během projektu. Příklady udržitelných výsledků jsou následující:

- jedním z výstupů projektu bylo zavedení databáze/webového portálu s konkrétním typem informací. Udržitelnost: existence, fungování a pravidelné aktualizace tohoto výstupu po skončení projektu;
- výstupem projektu bylo zjištění nových poznatků či postupů v rámci umělecké/uměleckomanažerské praxe. Udržitelnost projektu: implementace těchto nově nabitých zkušeností do běžného provozu partnerských organizací;
- cílem projektu bylo vytvořit platformu/síť s konkrétní vizí a posláním. Udržitelnost: fungování platformy/sítě v dalších navazujících letech po skončení projektu;
- cílem projektu bylo řešení určitých problémů ve společnosti. Udržitelnost: nenávratné odstranění problému, případně navazující projekty a další výzkumné práce v této oblasti.

Udržitelnost projektu nelze definovat časovým úsekem po skončení projektu, v ideálním případě by dopady měly být trvalé. Důležitým upozorněním pro projektové partnery je, že zatímco někteří poskytovatelé dotací udržitelnost projektu považují pouze za kritérium schválení projektu, jiné si tuto udržitelnost vynucují (pod předem stanoveným časovým horizontem po skončení projektu) a mohou si tuto udržitelnost dále ověřovat.

3.1.4 Komunikace uvnitř projektu

Komunikace je jedním ze zásadních aspektů projektu, díky němuž jsou předávány informace, diskutovány plány, problémy a výsledky. Umožňuje řízení, koordinaci a zpětnou vazbu. Komunikace je založena na prvku „odesílatele zprávy“ a „příjemce zprávy“. Mezi těmito prvky existuje komunikační kanál, prostřednictvím kterého může být informace deformována. Míra deformace je závislá nejen na typu komunikačního kanálu, ale také na kulturním prostředí, ve kterém komunikace probíhá. U mezinárodních projektů je významným faktorem jazyk a návyky v oblasti komunikace. Rozdíly znásobuje také počet „jednotek“, které si mezi sebou informaci směřují (v případě mezinárodních projektů to budou zástupci partnerských organizací). Ideálními prostředky komunikace budou takové, které nejen nejméně deformují přijatou informaci, ale také ji přenášejí co nejrychleji a umožňují rychlou reakci. Z hlediska možností této komunikace existují následující formy:

- **osobní komunikace (face to face)** – její výhodou je rychlost, s jakou osoby v rámci komunikace mohou sdělovat informace a na tyto informace reagovat. Při komunikaci face to face je také značnou výhodou porozumění. Pokud jedna strana informaci nerozumí, může se ihned dožadovat lepšího vysvětlení. Sdílení informace také výrazně napomáhá nonverbální komunikace, ze které může recipient informace lépe porozumět kontextu, náladám a jiným prvkům z psané komunikace nerozpoznatelným. Nevýhodou této formy komunikace je nutnost osobního setkání, která v případě mezinárodních projektů nebude vždy možná z důvodů cestovních výdajů spojených s dosažením místa setkání. Tato nevýhoda může být nahrazena osobní komunikací prostřednictvím online videa. Většinou je však kvůli potenciálním technickým rizikům (špatný přenos zvuku, neplynulost obrazu) využívána jen v akutních případech. Taková konverzace je rovněž nevhodná při účasti většího počtu osob. Další nevýhodou osobní komunikace může být postavení do situace, která vyžaduje rychlou odpověď. Příjematel informace nemá čas na rozmyšlenou, na mnohé dotazy je tlačen zodpovědět;
- **telefonní komunikace** – čerpá z některých výhod osobní komunikace – především v rychlosti konverzace. Telefonní komunikace může být užita v případech, že osobní komunikace není z časových důvodů možná, přesto aktuální situace vyžaduje rychlou reakci. Jelikož zde absentují některé prvky nonverbální komunikace (mimika, gestikulace), informace je někdy hůře srozumitelná. Telefonní spojení také ovlivňuje kvalitu přenosu hlasu a především při komunikaci v cizím jazyce může docházet k nepochopení slov. Dalším problémem je nevýhoda časových posunů mezi zapojenými státy, které významně omezují možnosti výběru času konverzace;

- **Emailová komunikace** – mezi její výhody patří především možnost zálohování jednotlivých zpráv, které jsou v případě zpětného dohledání k dispozici (v případě dohledání zapomenutých informací, dokladu potvrzených informací v momentě rozporů apod.). Zároveň mají jednotlivé strany dostatek času odpověď promyslet, případně před odpovědí konzultovat s jinými subjekty. Nevýhodou je značná pomalost konverzace a absence nonverbální komunikace. Emailovou komunikací nelze řešit zásadní otázky projektu (strategická rozhodnutí) a není vhodná ani pro diskuzi ve větším okruhu lidí (jednotlivá vlákna konverzací se mohou stát pro příjemce méně přehledná). Emailová komunikace se však vyplatí například při jednostranném informování o průběhu projektu (př. newslettery);
- **Online uložení** – online uložení (př. Google dokumenty, Dropbox apod.), nejsou vhodným prostředkem pro oboustrannou/vícestrannou konverzaci, jeho výhodou je však možnost sdílení velkoformátových dokumentů, ať už za účelem jednostranného informování či za účelem výzvy ke komentování a úpravě těchto dokumentů. Tato forma by však neměla nahradit osobní či emailovou konverzaci;
- **Komunikace prostřednictvím sociálních sítí (chatů)** – novinkou především mladších generací je komunikovat i pracovní záležitosti prostřednictvím chatů. Tento způsob konverzace je poměrně rychlejší než v případě emailů, je však nutné podotknout, že se může setkávat jednak s kritikou řešení profesionální záležitosti přes sociální sítě (které pro mnohé osoby mají stále charakter nástroje využívaného pro soukromé záležitosti), případně nebude realizována vůbec, pokud druhá strana účet na sociálních sítích nemá, či je vůbec nevyužívá.

S komunikací uvnitř projektu souvisí některé další problémy nezávislé na formě distribučního kanálu. Jsou jimi výše zmíněné jazykové bariéry a bariéry kulturní.

V případě projektů mezinárodní spolupráce se obvykle volí jeden komunikační jazyk, pokud se spolupráce netýká států, jež sdílí jednotný jazyk (Rakousko, Německo, Švýcarsko), popřípadě zástupci těchto států disponují pasivní znalostí druhého (Česká republika, Slovensko). Ve většině případů figuruje jako jednotný jazyk angličtina, která se stala základem mezinárodní komunikace. Kathrin Köster definuje pět problémů jazykové bariéry (2009, str. 250-251):

- **neznalost jazyka** – v případě některých evropských (i jiných světových) oblastí je angličtina jako první cizí jazyk na nedostatečné úrovni, aby jim zaměstnanci organizace mohli komunikovat v rámci projektu. V případě států bývalého sovětského bloku je to například dáno tím, že primárním cizím jazykem ve školách byla ruština;
- **ztráta rychlosti** – pokud realizátoři projektu nejsou schopni komunikovat v angličtině, je třeba si vyžádat na pomoc překladatele. Tím se stává komunikace mezi jednotlivými partnery mnohem pomalejší a nákladnější;
- **ztráta kreativity** – nerodilí mluvčí jsou schopni komunikovat většinou na základní úrovni angličtiny, čímž se z jazyka a vyjádření myšlenek ztrácí brilantnost a nuance;
- **předsudky** – lidé jsou zvyklí posuzovat lidi na první pohled – k tomu se neváže jen vizuální stránka osoby, ale také její schopnost se vyjadřovat. Úroveň cizího jazyka osoby přitom vůbec neodkazuje na jeho inteligenci a odbornost. Taková osoba se však může z hlediska společenského rychle dostat do situace, ve které se cítí frustrovaně a v rozpacích;
- **nečekaná nedorozumění** – komunikace mezi nerodilými mluvčími může někdy způsobit nedorozumění v užívání angličtiny. Autorka uvádí ve své knize příklad francouzského partnera, který žádá o schůzi a v angličtině se vyjádří větou „I demand a meeting with you.“ Slovo *demand* ve francouzštině je žádat, v angličtině bychom v tomto kontextu přeložili *demand* jako dožadovat se, čímž nabývá věta ofenzivního charakteru.

Posledními jsou bariéry kulturní, které vznikají odlišnými přístupy v komunikaci jednotlivých kultur, národů. Nehovoříme tedy o jazykových odlišnostech, idiomech apod. Köster uvádí příklady protipólů kultur, které jsou založeny na odlišných přístupech komunikace, či obecně postoje k práci. Příklady těchto protipólů jsou například orientace na podrobný kontext vs. orientace na stručný kontext, konfliktní založení vs. konsenzuální založení, orientace na cíle vs. orientace na vztahy, orientace na skupinovou konverzaci vs. orientace na individuální komunikaci apod. (2009, str. 255-256).

Pro případovou studii Centra experimentálního divadla (viz podkapitola 3.4. Případová studie: Centrum experimentálního divadla, projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.) uvedla zástupkyně ředitele Petra

Vodičková, že projektu výrazně napomohla komunikace s německým zástupcem, který hovořil v českém jazyce. Je však nutnost zmínit také jednu z pozitivních zkušeností jazykové bariéry: „Paradoxně nutnost omezenější slovní zásoby a řekněme méně jisté gramatiky přispěje k tomu, abyste se vyjadřoval přehledně,“ uvedl pro rozhovor Aleš Březina, autor produkce Toufar v rámci mezinárodního projektu Paralelní životy (viz kapitola 3.2. Případová studie: Národní divadlo, Projekt Paralelní životy – 20. století očima tajné policie).

3.2 Právní aspekty

Ve sledovaných případových studiích bylo právní hledisko mezinárodních projektů vnímáno jako jedna z nejnáročnějších záležitostí. Projekty nevstupující do mezinárodního prostoru se řídí platnou a účinnou českou legislativou, tedy právním systémem České republiky, který je tvořen právními normami uznanými ve stanovených formách, tzv. prameny práva (GRINC, 2010, s. 10). Základní složkou vnitrostátního práva jsou zákony, které se vyhláší uveřejněním ve Sbírce zákonů (mezi zákony patří i ústavní. Vedle zákonů existují také tzv. podzákoné právní předpisy - nařízení vlády, vyhlášky ministerstev a právní předpisy územních samosprávních celků) a dále závazné nálezy Ústavního soudu ČR, které ruší normy a zákony v případě, že jsou v rozporu s ústavním zákonem (ŽÁKOVSKÁ, 2014, s. 9).

Příklady relevantních zákonů, které se týkají či mohou týkat kulturních odvětví, jsou následující:

- Zákon č. 121/2000 Sb., zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon),
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník a vybrané oddíly (např. § 118 - § 418 Právnícké osoby, § 1724 - § 1788 Smlouvy, § 2358 - § 2389 Licence, § 2401 Pracovní poměr, § 2586 - § 2635 Dílo),
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů aj.

Česká republika však není uzavřeným systémem bez návaznosti, vztahů a procesů směrem k okolnímu světu. Prameny práva, jimiž se řídíme v České republice a které byly výše vyjmenovány, tedy nejsou jedinými předpisy, kterými se fyzické a právnické osoby v ČR řídí. Systém mezinárodního práva je přitom mnohem složitější. Neexistují kodifikované zákoníky dělené na oblasti práva, jak je známe v českém prostředí. Mezinárodní právo je zaneseno v mezinárodních smlouvách, které Česká republika uzavírá s jednotlivými státy (bilaterální smlouvy) či skupinou více států (multilaterální smlouvy).

Vztah, který má český stát k mezinárodním smlouvám, upravuje Ústava: „Česká republika dodržuje závazky, které pro ni vyplývají z mezinárodního práva,“ a „Vyhlášené mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána, jsou součástí právního řádu; stanoví-li mezinárodní smlouva něco jiného než zákon, použije se mezinárodní smlouva“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 1993, čl. 1 a 10). Tyto články nejen usazují systém mezinárodních smluv do právního řádu České republiky, zároveň určují právní sílu mezinárodních smluv, která je v případě kolizí s českými předpisy vyšší.⁴ Ústava dále umožňuje přenesení výkonu a ochrany závazků vzešlých z mezinárodních smluv na mezinárodní organizace (ČESKÁ REPUBLIKA, 1993, čl. 10a).

K 8. 8. 2017 je Česká republika zavázána 585 dvoustrannými smlouvami a 484 mnohostrannými smlouvami. Dvoustranné smlouvy jsou především konzulární úmluvy, smlouvy o spolupráci v různých oblastech (předávání informací, boj proti kriminalitě, ochrana a podpora investic) či smlouvy o zamezení dvojího

⁴ Právní síla je stupeň priority daných předpisů v hierarchii právního systému. V českém právním systému to například znamená, že Ústava má vyšší právní sílu, než jednotlivé zákony, které s ní nesmí být v rozporu. Na horizontální úrovni pak mají přednost tzv. zákony zvláštní (lex specialis) nad zákony obecnými (lex generalis). V případě smluv o poskytnutí licence má tedy přednost úprava licenční smlouvy (Občanský zákon č. 89/2012 Sb., § 2358 - § 2389) nad obecnou úpravou smluv (Občanský zákon č. 89/2012 Sb., § 1724 - § 1788).

zdanění, kterými se dále ve vztahu k mezinárodním projektům budeme zabývat. Multilaterální smlouvy jsou uzavírány rovněž za účelem mezinárodní spolupráce a nezřídka kdy pod zastřešením mezinárodních organizací (např. OSN, Rada Evropy, Evropská unie, UNESCO, OECD atp.). (MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍ, 2017).

Důležitým aspektem, jak již zaznělo výše, je přenos kompetencí výkonu práva na organizace. Vedle výše zmíněných organizací představuje z hlediska právního prostředí nejkompaktnější systém Evropská unie. K základnímu (primárnímu) právu EU patří zakladatelské smlouvy a jejich revize (Pařížská smlouva, Maastrichtská smlouva, Amsterodamská smlouva, smlouva z Nice a Lisabonská smlouva), včetně Listiny základních práv EU, která nabyla závazný charakter s účinností Lisabonské smlouvy. Mimo tyto smlouvy je pro členské státy závazné tzv. sekundární právo EU, mezi něž patří nařízení, směrnice a doporučení a stanoviska, která mají pouze doporučující charakter. (SPIRIT, 2014, s. 39-40).

Znalost právního prostředí, případně základní orientace v právní problematice, je důležitým předpokladem pro realizaci mezinárodního projektu a prevenci problémů, které by mohly vzniknout z důvodů neošetření postupů směrem k legislativním předpisům. Zatímco výše jsme si popsali právní systém, který nás obklopuje a který je nutno vzít v potaz, existují další závazné dokumenty uvnitř organizace, které je nutno dodržovat. Jsou jimi především zakladatelské listiny (př. příspěvkové organizace), statuty, vnitropodnikové směrnice a nařízení a vnitřní a vnější smlouvy. Komplexní přehled veškerých možných dokumentů a právních předpisů je závěrem shrnut v následující tabulce:

Tabulka č. 1 Právní síla norem a jiných pramenů

Prostředí	Typ dokumentu	Příklady z oblasti kultury
Mezinárodní smlouvy	Bilaterální	Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Rakouské republiky o spolupráci v oblasti kultury, školství, vědy, mládeže a sportu, č. 53/2009 Sb.m.s.
	Multilaterální	Úmluva o zachování nemateriálního kulturního dědictví, č. 39/2009 Sb. m. s., UNESCO
	Nařízení a směrnice EU	Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2011/77/EU ze dne 27. září 2011, kterou se mění směrnice 2006/116/ES o době ochrany autorského práva a určitých práv s ním souvisejících
Vnitrostátní právní systém	Ústava	-
	Zákony	Předpis č. 121/2000 Sb. Autorský zákon
	Podzákoná opatření	Obecně závazná vyhláška statutárního města Brna č. 20/2009, o stanovení podmínek pro pořádání, průběh a ukončení veřejnosti přístupných sportovních a kulturních podniků, k zajištění veřejného pořádku, ve znění obecně závazné vyhlášky statutárního města Brna č. 11/2011;
Nařízení Ústavního soudu	Pl.ÚS 21/04 ze dne 26. 4. 2005, 240/2005 Sb. N 90/37 SbNU 241, Použití obecné úpravy správního řízení při prohlášení věci za kulturní památku	
Vnitropodnikové předpisy	Zřizovací listina, zakladatelská listina/smlouva	-
	Statut	-
	Organizační řád, provozní řád	-
	Směrnice	-
	Vnitropodnikové smlouvy	-
Externí smlouvy	-	

Autorka tabulky: Daniela Zarodňanská

Specifických právních skutečností, se kterými se organizace mohou potýkat během realizace mezinárodního projektu, je nespočet. Jednotlivé případy a smluvní vztahy jsou také závislé od právní formy dané organizace, a to zda je vládního/nevládního charakteru, či v ziskovém/neziskovém sektoru. Dále (jak bude prezentováno především v oblasti daňové problematiky) rovněž záleží na zemích, ve kterých jsou partneři projektu rezidenty. Rozmanitost všech příkladů pojmout nelze, na následujících stránkách je obecný výčet těch nejzásadnějších právních aspektů s ilustračními příklady.

3.2.1 Smluvní vztahy mezi zahraničními subjekty obecně

Pro projekt mezinárodního charakteru je typické, že v době jeho realizace jsou uzavírány smlouvy různého charakteru se zahraničními subjekty. Je zcela nezbytné přitom rozhodnout, kterým právním systémem se daná smlouva bude řídit. Právní úpravy států mohou být odlišné, a každý právní systém bude mít tedy jiný dopad na obsah příslušné smlouvy i případné kolize a právní spory. Tzv. rozhodné právo (tedy právo o určení země, jejímž právním systémem se bude smlouva řídit) v Evropské unii upravuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 593/2008 ze dne 17. června 2008 o právu rozhodném pro smluvní závazkové vztahy (Řím I). Tento dokument článkem 11 nastoluje svobodu rozhodného práva, tedy možnost výběru: „Možnost svobodné volby, kterou mají smluvní strany při výběru rozhodného práva, by měla být základem systému kolizních norem v oblasti smluvních závazků.“ (EVROPSKÝ PARLAMENT, EVROPSKÁ RADA, 2008). Ideálním postupem je v tomto případě definovat rozhodné právo na počátku, a to formulací ve smlouvě (výslovně nebo z ní volba musí jasně vyplývat). Dle Nařízení mohou strany učinit volbu rozhodného práva pro celou smlouvu, případně pro její části. Svou volbu mohou v průběhu účinnosti smlouvy také změnit, aniž by tím byla dotčena původní ustanovení ve smlouvě sjednaná. Nařízení také umožňuje, aby si strany zvolily rozhodné právo země třetí.

Nařízení také pamatuje na situace, kdy toto rozhodné právo nebylo určeno. V takových případech určuje zemi rozhodného práva většinou dle sídla konkrétní strany (např. kupní smlouva se řídí právním systémem státu, v němž má sídlo/bydliště prodávající, individuální pracovní smlouva se řídí legislativou země, v níž/z níž je práce vykonávána ap.).

3.2.2 Posuzování vnitřních operací z hlediska vnitřního a mezinárodního práva

Obecně se má za to, že česká organizace při administraci mezinárodního projektu na svém území vychází z platných a účinných zákonů České republiky. Příklad: český a německý partner realizují ve své zemi veřejné zakázky – německý partner realizuje výběrové řízení na grafické služby pro vizuál projektu, český partner vyhláší výběrové řízení na ubytování v rámci jím pořádané části projektu – mezinárodního festivalu. Obě organizace vycházejí ze zákonů své země a vnitřních směrnic, které dále upravují podmínky veřejných zakázek.

Je však nutné podotknout, že v jistých ohledech mohou existovat specifická pravidla, která budou dané organizaci ukládat ještě jiné podmínky. Na již zmíněném příkladu v oblasti veřejných zakázek tímto mohou být pravidla poskytovatele dotace z evropských operačních programů, která jsou zveřejněna v metodikách pro výběr dodavatelů (CYRRUS ADVISORY, 2017).

3.2.3 Mezinárodní mobility umělců

Nejčastějším problémem spojeným s vnitrostátní legislativou při mobilitách umělců je zdanění jejich příjmů a obecná otázka, ve kterém státě ke zdanění dochází. Na úvod je však třeba vysvětlit pojem daňové rezidenství.

Daňovým rezidentstvím se myslí příslušnost fyzické či právnické osoby ke státu, jemuž je tato osoba povinována odvádět daně, a to nejen z příjmů v tomto státě generovaných, ale také z příjmů získaných ve státech jiných. Daňové rezidentství mohou zákony určovat dle několika kritérií – to, kde má osoba sídlo/bydliště, kde se po specifickou dobu roku zdržuje, kde dosahuje příjmů a kde má umístěn majetek (SOJKA, BARTOŠOVÁ, FEKAR a kol., 2017, str. 3).

V případě daní z příjmu vycházíme ze dvou typů právních předpisů – prvním z nich je český zákon o daních z příjmů, který základem daně ukládá příjmy ze závislé činnosti (tedy daně z pracovního poměru, dále také služebního nebo členského poměru aj.), příjmy ze samostatné činnosti (svobodná povolání, činnosti na základě živnostenského oprávnění aj.) a dále např. příjmy z kapitálového majetku, nájmu a jiných. V souvislosti s mobilitou umělců nás budou na tomto místě zajímat příjmy ze závislé či samostatné činnosti.

Druhým podstatným dokumentem jsou mezinárodní bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění. Dvojí zdanění vzniká v případě, kdy je předmět daně (např. služba, umělecký výkon) zdaněn stejnou daní vícekrát. Příkladem může být zahraniční umělec vykonávající práci pro české divadlo – v případě dvojího zdanění by daň z příjmu odvedl v České republice a zároveň v zemi svého rezidenství. Bilaterální smlouvy mají této situaci zamezit s cílem otevřeného trhu a snazšího pohybu osob v rámci pracovních příležitostí. Jak český zákon, tak tyto bilaterální smlouvy označují, kdo je a kdo není daňovým rezidentem. V případě české legislativy se jedná o osobu s bydlištěm na území České republiky, případně pokud se na území České republiky obvykle zdržuje (tj. dle zákona minimálně 183 dní v kalendářním roce, a to souvisle i v několika obdobích) (ČESKÁ REPUBLIKA, 1992, § 2, odst. 2, 4). Bilaterální smlouvy určují daňové rezidenství obdobným způsobem jako národní legislativy. Pokud jsou s nimi v rozporu, má se za to, že vyšší právní moc mají právě bilaterální smlouvy (SOJKA, BARTOŠOVÁ, FEKAR a kol., 2017, str. 8). Zásadním rozkolem bude například již stanovený legislativní fakt, že daňový rezident daní ve státě svého daňového rezidenství. Zároveň by však jeho příjem měl podléhat dani i ve státě zdroje tohoto příjmu. Právě bilaterální smlouvy však umožňují danit pouze ve státě zdroje příjmu. Příklad: režisér, který je daňovým rezidentem Slovenské republiky, byl přizván na hostování do divadla v České republice. Dle legislativy Slovenska odvádí daň z příjmu ve státě své daňové rezidence: „[...] *predmetom dane daňovníka s neobmedzenou, daňovou povinnosťou príjem (výnos) plynúci zo zdrojov, na území Slovenskej republiky a zo zdrojov v zahraničí,*“ (SLOVENSKÁ REPUBLIKA, 2003, § 2, odst. f). Dle bilaterální smlouvy o zamezení dvojího zdanění mezi Českou republikou a Slovenskou republikou jsou však příjmy zdaněny v místě výkonu: „*Příjmy, které pobírá rezident jednoho smluvního státu jako na veřejnosti vystupující umělec, jako divadelník, filmový, rozhlasový nebo televizní umělec, jako hudebník nebo sportovec z takovýchto osobně vykonávaných činností ve druhém státě, mohou být bez ohledu na ustanovení článků 7 a 14 zdaněny v tomto druhém státě.*“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 2003, čl. 16). V takovém případě je daň z příjmu odvedena v České republice.

Na základě modelového příkladu a uvedených citací je zřejmé, že bilaterální smlouva uzavřená mezi Českou republikou a Slovenskem (a nejenak je tomu u většiny bilaterálních smluv o zamezení dvojího zdanění) obsahuje také ustanovení o zdaňování umělců a sportovců. V těchto případech bude bez ohledu na vnitrostátní legislativu státu, k němuž přísluší daňový rezident, strhávána zvláštní srážková daň ve výši 15 %. Přestože si můžeme všimnout, že ustanovení hovoří pouze o tom, že příjem „může být zdaněn“ nikoliv „musí“, výklady k bilaterálním smlouvám uvádějí, že výraz „může“ pouze referuje ke skutečnosti, že specifické příjmy mohou být v daném státě od daně osvobozeny, a tak se mohou rozhodnout vzdát práva zdanit takové příjmy (DÉRGEL, 2006, odst. 6). Jelikož Česká republika ve výše uvedeném případě žádnou výjimku nepovoluje, pak je výklad jasný a umělci je daň sražena v Česku.

Při posuzování daných příkladů je nutné vycházet i z některých specifík konkrétních bilaterálních smluv. Výjimku tak mohou mít například kulturní výměny: „*Příjmy z činností definovaných v odstavci 1 vykonávaných v rámci kulturní dohody nebo výměny mezi smluvními státy budou bez ohledu na ustanovení odstavců 1 a 2 osvobozeny od zdanění ve smluvním státě, v němž jsou tyto činnosti vykonávány, jestliže návštěva tohoto státu je zcela nebo částečně hrazena z fondů druhého smluvního státu, místního úřadu nebo veřejné instituce tohoto státu.*“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 1996, čl. 17, odst. 3).

3.2.4 Autorská práva

Autorská práva, jakožto souhrn práv autorů k dílům jimi vytvořeným, v české legislativě upravuje Autorský zákon (Zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů). Autorský zákon definuje autorské dílo jako „*jedinečný výsledek tvůrčí činnosti autora*“, které je „*vyjádřeno v jakékoli objektivně vnímatelné podobě včetně podoby elektronické, trvale nebo dočasně, bez ohledu na jeho rozsah, účel nebo význam*“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 2000, § 2, odst. 1).

Ochrana autorského díla vzniká od momentu, kdy je autorské dílo poprvé zachyceno v objektivně vnímatelné podobě (např. divadelní hra na papíře, hudební skladba na notovém záznamu, malba svým provedením na plátno apod.). Na rozdíl od průmyslového vlastnictví není třeba k ochraně autorských práv formální registrace⁵.

V úvodu této podkapitoly jsme se seznámili s principem mezinárodních smluv, které upravují konkrétní oblasti práva pro daný trh. I v případě mezinárodního práva si na tomto místě uvedeme tři základní dokumenty, které byly českou legislativou přijaty:

- **Bernská úmluva o ochraně literárních a uměleckých děl, Bern 9. září 1886** – jeden z prvních a nejzásadnějších dokumentů pro vývoj autorského práva definoval základní podstatu pojmů autorská práva, autorské dílo, doba trvání autorských práv ap. Dne 11. dubna 1980 stvrdila Československá socialistická republika smlouvu listinou o přístupu;
- **Mezinárodní úmluva o ochraně výkonných umělců, výrobců zvukových záznamů a rozhlasových organizací** (Řím, 26. 10. 1961) – tato úmluva přiznává ochranu práv zmíněných osob ve všech smluvních státech dle svého národního režimu. Československá socialistická republika k této úmluvě přistoupila roku 1964 podpisem listiny o přístupu a stvrdila platnost v národní legislativě vyhláškou Ministerstva zahraničních věcí téhož roku (ČESKOSLOVENSKÁ SOCIALISTICKÁ REPUBLIKA, 1964);
- **Smlouva Světové organizace duševního vlastnictví o výkonech výkonných umělců a o zvukových záznamech** (Ženeva, 20. Prosince 1996) – smlouva reagovala především na technologický pokrok a zavázala smluvní strany k vyšší ochraně autorů a autorských děl, především s rozvojem nových sdělovacích prostředků.

Licence a jejich zdaňování: úpravu zdaňování licencí se zahraničním daňovým rezidentem opět upravují bilaterální smlouvy. Daň z licenčních poplatků může být opět stržena ve státě zdroje tohoto příjmu, avšak jen do určité procentuální výše příjmu, která je dána bilaterální smlouvou. V případě platné a účinné mezinárodní smlouvy se Slovenskem, Polskem či Maďarskem se jedná o maximální výši 10 % z hrubé výše příjmů, u Německa, Rakouska či Švédska 5 % (MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2017). Bilaterální smlouvy přesně vymezují, o jaké licence z kulturních služeb se přitom jedná. Z příkladu bilaterální smlouvy se Slovenskem můžeme uvést definici, která za licenční poplatky označuje platby za užití: „[...] *jakéhokoliv autorského práva k dílu literárnímu, uměleckému nebo vědeckému, včetně kinematografických filmů a filmů nebo nahrávek a jakýchkoliv jiných prostředků obrazové nebo zvukové reprodukce používaných pro televizní nebo rozhlasové vysílání s výjimkou počítačových programů (softwaru).*“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 2003, čl. 12, odst. 3b).

3.2.5 Vnitrostátní právní systém zahraničních států

V *Tabulce č. 1 Právní síla norem a jiných pramenů* jsme uvedli systémy legislativních a jiných dokumentů, které mají přímý vliv na organizaci, jež realizuje projekt v mezinárodním měřítku. Jedna ze záležitostí, která na projekt může mít vliv také, však v ní obsažena není, a to vnitrostátní legislativa země zahraničního partnera. Jako příklad můžeme uvést výtažek z případové studie Národního chorvatského divadla, který v současné době realizuje mezinárodní projekt *European Theatre Lab: Drama Goes Digital*. Jednu z překážek, se kterou se zřizované divadlo (obdoba české příspěvkové organizace) potýká, je nemožnost vyplácet svým zaměstnancům per diems, tedy cestovní náhrady určené denní sazbou, které vyplácí zaměstnavatel zaměstnanci k úhradě ubytování, cesty a stravného. Jelikož je projekt založen na uměleckých výměnách, záležitost vnitrostátního prostředí Chorvatska se také dotýká partnerů pro-

⁵ V případě průmyslového vlastnictví (např. obchodní názvy podnikatelských subjektů, vynálezy) je třeba registrace a získání patentu (ten není trvalý, vlastník patentu si jej musí za úplaty prodlužovat a tím prodlužovat ochranu svého průmyslového vlastnictví. Geografická působnost patentu může být rovněž omezena). Obdobným způsobem fungovala také autorská práva v americké legislativě. Aby dílo bylo chráněno zákonem, muselo být také zaregistrováno. To bylo v rozporu s některými zeměmi Evropy, kde vznikala ochrana autorských děl automaticky, jak je popsáno v textu. K tomuto účelu byla proto v Ženevě roku 1952 podepsána úmluva, která umožňovala evropským a jiným dílům ze zemí automatické ochrany ochranu i v USA bez povinné registrace. Taková díla se pro orientaci označovala známým symbolem © (ČESKÁ REPUBLIKA, 1959, Čl. III).

jektu, kteří na problém musí reagovat a společně s chorvatským divadlem hledat jiné možnosti úhrady cestovních náhrad.

3.3 Ekonomické aspekty

Mezinárodní spolupráce menších rozměrů nemusí být pro divadlo vždy finančně náročná a není vyloučeno, že se bude spoléhat jen na své vlastní zdroje. V případě uměleckého hostování zahraničního umělce na inscenaci, která se stane součástí repertoáru, divadlo může počítat se stejnými či mírně vyššími výdaji (s ohledem na výši honoráře a dalších výdajů na hostujícího umělce) ve srovnání se svými běžnými výdaji na inscenaci. Pokud se však budeme zabývat spoluprací větších rozměrů, která je početná na aktivitu uvnitř i vně divadla (např. pravidelné cesty do zahraničí, pořádání mezinárodních setkání s hostování zahraničních osob), ne vždy vlastní zdroje, či ty od českých poskytovatelů grantů a dotací, stačí.

Významnou potřebou vysokonákladového projektu se stane vícezdrojové financování. Z lokálních zdrojů je možno využít dotací na úrovni územních samosprávných celků (města, kraje), ministerstva kultury, státního fondu či jiných zdrojů soukromého sektoru (nadace, nadační fondy, sponzoři). Pokud má projekt mezinárodní rozměr, budou jeho nositelé pravděpodobně využívat další zdroje financování, kterými jsou mezinárodní fondy (př. Českoněmecký fond budoucnosti, Mezinárodní visehradský fond) či zdroje Evropské unie. S těmito zdroji přichází specifické požadavky, které pro získání dotace musí organizace splňovat.

3.3.1 Kofinancování

Maximální výše, o kterou mohou žadatelé žádat ze zdrojů mezinárodních fondů či evropských programů, je většinou mnohonásobně vyšší než možnosti u lokálních poskytovatelů. Tyto fondy však také mají vysoké nároky na spolufinancování ze strany žadatele (případně i partnerů). V případě Česko-německého fondu budoucnosti se jedná o podporu do maximální výše 50 % uznatelných výdajů, mezinárodní projekty podpořené programem Kreativní Evropa v podprogramu Kultura 50–60 % celkových výdajů (v závislosti na výši požadované dotace, počtu zapojených partnerů a délky trvání projektu). Další z mezinárodních fondů relevantních pro projekty s českou účastí je Mezinárodní visehradský fond, který v současné době jako výjimka mezi těmito zahraničními zdroji poskytuje granty až do výše celkových výdajů (s faktickou poznámkou v programovém prohlášení, že doporučuje projektům zajistit si spolufinancování). V případě projektů dosahujících celkových výdajů 100 000–1 000 000 EUR tak spolufinancování u prvních ze jmenovaných musí dosahovat výše 50 000–500 000 EUR. Takové spolufinancování může pro kulturní organizace v České republice představovat velký problém, především kvůli omezenosti dalších zdrojů, které je třeba k pokrytí celkových výdajů. Jako možné zdroje spolufinancování (match-funding) se nabízí:

- vlastní zdroje (obvykle jsou tím myšleny prostředky, které můžeme garantovat. Nepatří zde tedy dotace, granty či příjmy ze vstupného – to jsou pouze příjmy odhadované. Můžeme však zde zařadit vlastní rezervy, pravidelný příspěvek zřizovatele, příspěvky z členských poplatků apod.);
- příjmy generované projektem (příjmy ze vstupného, prodeje knih, merchandising, poplatky za účast apod.);
- finanční příjmy z grantů, sponzorství, dotací;
- věcné plnění (poskytnutí služby/materiálu sponzora/dárce);
- secondment (výdaje spojené se zaměstnanci pracujícími na projektu. Tento výdaj je nutný ve vyúčtování dotace doložit pracovními výkazy);
- režijní náklady (spotřeba energií, vody, kancelářské výdaje, spoje ap.) v prostorách užívaných pro realizaci/administraci projektů. Režijní náklady lze uplatnit v nákladech projektu pouze do určité procentuální výše. Oproti secondment výdajům je většinou není třeba dokládat. Jejich uplatnění v rozpočtu je paušální.

Každý z poskytovatelů dotací má předem jasně stanovená pravidla určující, které z výše uznatelných výdajů mohou být součástí spolufinancování (např. program Kreativní Evropa vylučuje možnost věcného plnění). Dále také jednotlivé programy vylučují z kofinancování programy jiné.

Na základě výzkumu případových studií se v oblasti kofinancování daří nejvíce projektům koprodukčním – tedy vznik inscenací, které vznikají s vizí zůstat na repertoáru. Repertoárová divadla tedy pro úhradu výdajů čerpají finance dle každoročního plánu. Taková položka přitom může být součástí spolufinancování a ve většině případů velkých evropských projektů představuje vysoký podíl z celkového rozpočtu.⁶ V návaznosti na cíle a aktivity projektu se dá také uvažovat nad financováním z různých evropských zdrojů, jak například dokazuje případová studie Jihočeského divadla (projekt Platform Shift+), který podmiňoval všechny projektové partnery zajistit financování pro mobility studentů, jež byli jednou z cílových skupin projektu, ze zdrojů programu Erasmus+. Obdobně mohou žadatelé uvažovat v případě, že jejich kulturní projekt má přesah do jiných oborů (vzdělávání, výzkum, podnikání, životní prostředí apod.) a za předpokladu, že jsou dílčí aktivity/výstupy od sebe oddělitelné. V takovém případě jsou vhodné k žádosti k jinému dotačnímu subjektu jako samostatný výstup projektu.

3.3.2 Předfinancování dotace

Velcí poskytovatele dotací chrání své finanční příspěvky před jejich zneužitím či špatným hospodařením zpětným vyplacením příslušného finančního obnosu. V rámci vyplacení dotace se setkáme se třemi možnými režimy:

a) režim *ex ante*, při kterém poskytovatel dotace vyplatí částku příjemci před zahájením projektu, a to většinou do předem stanovené lhůty uplynuté po podpisu smlouvy oběma stranami (tedy stranou poskytovatele a příjemce). Tento systém je běžný u národních poskytovatelů dotací a grantů a pro příjemce podpory je nejjednodušším systémem. Příjemce dotace po skončení projektu odevzdává poskytovateli vyúčtování se závěrečnou zprávou;

b) druhým režimem je platba *ex post*. Dotace je tedy příjemci vyplacena v celkové výši zpětně po zdárném ukončení projektu (kterým jsou opět povinnosti směrem k poskytovateli – vyúčtování a doložení závěrečné zprávy). Pro příjemce tento režim znamená, že výši dotace musí předfinancovat a počítat s příjmem dotace po kontrole projektu příslušnými úředníky a orgány. Tento systém představuje pro příjemce zcela zásadní bariéru a jako taková byla ve výše zmíněném výzkumu bariérou (Institut umění – Divadelní ústav, 2016) uvedena jako jedna z nejnápadnějších překážek při dosahování dotací z rozpočtu EU. Jedním z rizik tohoto režimu je také skutečnost, že kontrola příslušnými orgány se může opozdit, a tak příjemce dotace čeká na vyplacení ještě dlouhou dobu po ukončení projektu a odevzdání příslušných dokumentů. Na základě provedených rozhovorů ke studii bylo zjištěno, že toto opoždění se může protáhnout až na jeden rok, což v případě příjemců z neziskové sféry přežívajících právě díky dotacím může být likvidační;

c) závěrečným způsobem vyplacení dotace je kombinace obou předchozích (typické např. u programu Kreativní Evropa či fondu Česko-německý fond budoucnosti). Na začátku projektu příjemce obdrží předem danou procentuální část z výše uznané dotace, další splátku/splátky obdrží po zdárném vyúčtování splátky předchozí, či na konci projektu. V tomto případě je financování projektu poměrně jednodušší, přesto musí zapojené organizace počítat s předfinancováním určité části.

Z dosavadních případových studií, které se zabývají projekty realizovanými veřejně zřízenými repertoárovými divadly, nebyla problematika předfinancování tak zásadní. Divadla mohla čerpat prozatimní zdroje z příspěvku zřizovatele. Česká legislativa také umožňuje zřizovatelům pomoci projekt předfinancovat, a to prostřednictvím návratných půjček svým příspěvkovým organizacím. Obdobná pomoc tzv. překlenovacích půjček, které by pomohly projekt financovat jiným než zřízeným divadlům v České republice však chybí, přestože zákon systém návratných půjček umožňuje, a to například Státnímu fondu kultury: „*Prostředky Fondu se poskytují jako účelové dotace, půjčky nebo návratné finanční výpomoci.*“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 1992, § 8 odst. 2). Poskytování půjček a návratných finančních výpomocí se však

fond nevěnuje, stejně jako územní samosprávné celky, které dle zákona o územních rozpočtech rovněž mají možnost půjčky poskytovat. (ČESKÁ REPUBLIKA, 2000, § 10)

Pro potenciálního příjemce dotace tak nezbyvá nic jiného, než mít dostatečnou finanční kapacitu na to, aby projekt uhradil ze svých vlastních zdrojů. Variantou by totiž sice mohla být bankovní půjčka, ta se ale z důvodu vysokých úroků nedoporučuje. (Samotný bankovní ústav obvykle ani nemá zájem poskytovat půjčky neziskovým kulturním organizacím).

3.3.3 Financování projektu v cizí měně

Pro zahraniční granty je typické, že jejich vyplacení probíhá v Eurech. Organizace operující s výdaji v cizí měně se tedy musí podřídit pravidlům, která jsou pro následné výdaje závazná. Na prvním místě je třeba zdůraznit, že dle zákona o účetnictví jsou účetní jednotky (ve smyslu zákona se jedná o právnické osoby, fyzické osoby podnikající a fyzické osoby, kterým je udána povinnost vést účetnictví, organizační složky státu, svěřenecké fondy a další) povinny vést účetnictví v českých korunách. Totéž se týká i jazyka obecně (přitom doklady mohou být v cizím jazyce jen za předpokladu, že splňují podmínky srozumitelnosti⁷). Zákonitě však dochází k situacím, ve kterých bude muset organizace provést hospodářskou operaci v cizí měně. V tomto směru se účetně organizace potýká s:

- **stanovení kurzu:** zákon o účetnictví dovoluje dva možné způsoby, jak určit převod české měny do cizí. Prvním z nich je uvést přepočtení měny v době uskutečnění účetního dokladu dle aktuálního denního kurzu stanoveného Českou národní bankou. Příklad: zaměstnanec koupil v zahraničí publikaci dne 1. 5. 2017 (toto datum je také na účetním dokladu) v hodnotě 10 EUR. Česká národní banka v tomto dni zveřejnila kurz ve výši 26,92 EUR/CZK. Organizace v účetnictví tedy zanese hodnotu publikace ve výši 269,2 Kč (pozn. pokud přepočítáváme měnu, u níž se nevyhlašuje kurz denně, může organizace užít poslední známý kurz Českou národní bankou vyhlášený, nebo kurz mezibankovního trhu této měny k USD či EUR). Druhý z příkladů je možnost zafixovat kurz v organizaci předpisem, a to na základě kurzu vyhlášeného Českou národní bankou k prvnímu dni období, od kterého organizace k pevnému kurzu přistupuje (období však nesmí přesáhnout jedno účetní období). Příklad: organizace stanovila od 1. 2. 2017 pevný kurz Eura ve výši 27,020 EUR/CZK, a to dle kurzu České národní banky v tomto dni stanoveném;
- **kurzové rozdíly:** při operacích v jiných měnách musíme počítat s kurzovými rozdíly, které mohou nastat. V prvním případě budeme hovořit o faktických kurzových rozdílech, které nastávají při úhradách závazků a pohledávek. Příklad: organizaci vystavila zahraniční firma fakturu ve výši 100 EUR dne 1. 6. 2017. Organizace tuto výši vyjádří dle denního kurzu České národní banky ke dni přijetí faktury dle kurzu 26,395 EUR/CZK, celkem tedy 2 639,50 Kč. Platbu však odesílá o týden později dle aktuálního kurzu své banky (např. 27 EUR/CZK). Výše úhrady činí tedy 2 700 Kč a tím došlo ke kurzové ztrátě ve výši 60,50 Kč. Tuto kurzovou ztrátu organizace načítuje na účet 563 – Kurzové ztráty (v případě kurzových zisků účet č. 663). Pro účely pokrytí kurzových ztrát si obvykle organizace tvoří rezervy, ze kterých následně ztráty hradí. Důležitý pro organizace je fakt, že kurzové ztráty nejsou uznatelným nákladem v případě rozpočtu k dotacím na projekty. V případě dotací, které jsou poskytnuty v cizí měně, musí organizace s kurzovými rozdíly předem počítat. Plán rozpočtu, který je podáván s žádostí a následně schválen, může představovat jiný objem peněz v českých korunách. Zlomovými okamžiky se mohou stát například ekonomické změny v systému (např. hospodářská recese), kdy v období jednoho roku dochází k rapidní devalvaci či revalvaci měny. Přestože by se mohlo zdát, že od rapidní změny kurzu devizového trhu České národní banky může organizaci „zachránit“ stanovení vlastního pevného kurzu (a tím si zajistit jistotu přepočtů), zákon toto neumožňuje. Nutí organizaci ke změně v průběhu období vlastního stanoveného pevného kurzu: „*v případech vyhlášení devalvace i revalvace české koruny musí být*

⁶ Na tomto místě je třeba také poznamenat, že se tento způsob osvědčil i v negativních příkladech mezinárodní spolupráce čerpající prostředky z mezinárodních fondů či EU – koordinátoři projektů vzali zavděk partnerům – divadlům, která jako součást projektu vytvořila inscenaci navazující na projektové téma, čímž naplnila požadované výstupy z hlediska podpory donátora, ale prakticky do interakce v rámci mezinárodní spolupráce se již nezapojila. Především zapojení takových „partnerů“ z nových členských států EU může být výhodné pro nositele projektu ze západu, o užší spolupráci s těmito zeměmi se však už nestarají.

⁷ Podmínku srozumitelnosti definuje § 8 odst. 5 zákona o účetnictví – srozumitelnost účetních dokladů znamená, že musí být znatelný obsah účetních případů (hospodářská operace, např. „Poskytnutí zálohy na služební cestu“), obsah účetních záznamů (tj. obsah samotných účetních dokladů, např. Výdajový pokladní doklad“) (SEDLÁČEK, 2004, str. 32). V případě, že je účetní záznam seskupen z několika dílčích záznamů, je třeba, aby vazba mezi nimi byla určitelná. Zákon také umožňuje vést účetní doklady, jejichž obsah není čitelný – v takovém případě je však nutností, aby taková účetní jednotka byla vybavena technologií, která účetní doklad je schopna uchovat v jiné formě (např. scanováním, kopírováním apod.)

pevný kurs změněn vždy.“ (ČESKÁ REPUBLIKA, 1991, § 24 odst. 7). Pro vedoucí projektu zodpovědné za finanční řízení projektu je tedy podstatné plánovat s možností rizika kurzových změn a finanční toky v průběhu realizace projektu sledovat a přizpůsobovat nákupy aktuální situaci. Zatímco v příkladu výše uvedeném vypočtená kurzová ztráta činila pár desítek korun, v případě velkých objemů financí může jít ztráta do řádů tisíců i desítek tisíců;

- **kurzové rozdíly u daní z příjmu:** kurzové rozdíly v daňové evidenci nevznikají. Pro určení přepočtu výše daně z příjmu a DPH se užívá pevný kurz (v případě, že si jej organizace stanoví), případně aktuální denní kurz ke dni vzniku povinnosti přiznat daň. Příklad daně z příjmu: organizace vystaví fakturu ve výši 100 EUR, která ke dni vystavení dle kurzu 26 EUR/CZK činí 2 600 Kč. O týden později obdrží platbu, která byla bankovním kurzem 25 EUR/CZK přepočtena na částku 2 500 Kč. Zdanitelným příjmem bude příjem reálný, tedy 2 500 Kč.

3.4 Závěr kapitoly

Jak bylo zmíněno v úvodu, aspekty uvedené v textu jsou pouze demonstrativním výčtem. Jejich kompletnost zajistí budoucí analýza dalších případových projektů. Z hlediska aspektů managementu projektu se tak dále například budeme zabývat (pokud relevantnost těchto témat potvrdí případové studie) řízením rizik, změn, zajištěním udržitelnosti projektů, z hlediska právních aspektů možné dopady chystaných změn v právním systému, v ekonomických aspektech pak například problémům v oblasti cash-flow.

3 PŘÍPADOVÉ STUDIE

Na závěr práce si představíme čtyři projekty, ze kterých bylo čerpáno pro výše zmíněné aspekty mezinárodních projektů. Těmito projekty jsou dva probíhající: Platform Shift+ a European Theatre Lab: Drama Goes Digital a dva ukončené: Paralelní životy: 20. století očima státní policie a projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.

Úlohou těchto případových prací je poukázat na to, jaké cíle sledovala mezinárodní spolupráce, jakými prostředky byly tyto cíle v průběhu doby trvání projektů naplňovány a závěrem vybrané oblasti realizace projektů z pohledu zapojených repertoárových divadel. Komunikace s respondenty probíhala osobně. Informace o projektech byly dále doplněny z materiálů projektů. Jednou s pokládaných otázek, na které respondenti taktéž odpovídali, byly i pozitivní dopady projektu – zda pro ně zapojení do mezinárodní spolupráce i přes náročnost projektů bylo/je přínosným. Detailní postup při zjišťování dat autorka zmiňuje v kapitole 1 Metodologie práce.

3.1 Případová studie: Jihočeské divadlo, projekt Platform Shift+

3.1.1 Jihočeské divadlo

Jihočeské divadlo je situováno v Českých Budějovicích, jeho populace čítá 90 000 obyvatel. Město je známo jako sídlo mnoha významných českých podniků, a to především v oblasti pivařství a potravinářského průmyslu. Město je ale také kulturním centrem regionu Jižní Čechy. V 20. století se totiž místním orgánům podařilo do města přilákat prominentní architekty, kteří pro město navrhli dodnes ceněné architektonické stavby (ČESKÉ BUDĚJOVICE, 2017).

Budování mezinárodní spolupráce musí výrazně podporovat stabilní organizace, které v oblasti kultury na úrovni města operují. V oblasti divadelní sídlí v Českých Budějovicích sedm divadel a 15 divadelních souborů, které uvádějí své produkce ve zmíněných sedmi divadlech nebo nezávisle mimo.

Jihočeské divadlo je největším divadlem se sídlem v Českých Budějovicích, zřízeným městem České Budějovice v právní formě příspěvkové organizace. Účelem zřízení divadla definuje zřizovací listina takto: „Příprava a produkce divadelních představení a dalších kulturních akcí zabezpečovaných vlastními či externími uměleckými soubory či umělci, jakož i organizace různých kulturních a uměleckých festivalů, pořádání výstav, vydávání a prodej souvisejících tiskovin.“ (ČESKÉ BUDĚJOVICE, 2001).

V divadle jsou uváděny produkce na pěti divadelních scénách – budova Jihočeského divadla, Studiová scéna Na Půdě, Malé divadlo, Kulturní dům Metropol a Otáčivé hlediště v Českém Krumlově. Divadlo má celkem čtyři soubory: činohru, balet, operu a loutkové divadlo.

Právě soubor loutkového divadla působící v Malém divadle se zapojilo do mezinárodního projektu Platform Shift+. Loutková scéna se stala čtvrtou scénou Jihočeského divadla v roce 2004. Soubor se soustředí na mladého diváka se zaměřením na původní autorskou tvorbu. Soubor od roku 2014 vede umělecký šéf Petr Hašek (JIHOČESKÉ DIVADLO, 2017).

3.1.2 Projekt Platform Shift+

Přestože projekt Platform Shift+ není v době psaní tohoto textu ukončen, jedná se o jeden z inspirativních příkladů české spolupráce se zahraničím. Projekt byl podpořen evropským programem Kreativní Evropa částkou 2 000 000 EUR. Byl odstartován 1. 1. 2014 a jeho předpokládaný konec je datován k termínu 31. 10. 2018. Hlavním koordinátorem projektu je Pilot Theatre Limited (Spojené království) a společně s touto organizací je do spolupráce zapojeno dalších 10 partnerů z následujících zemí: Spojené království, Norsko, Estonsko, Francie, Česká republika, Portugalsko, Maďarsko, Itálie a Německo (EUROPEAN COMMISSION, 2014).

Myšlenka projektu odráží potřebu držet krok s mladou generací diváků. Pro tento okruh publika jsou vymoženosti jako sociální sítě, digitální technologie a digitální sítě samozřejmostí a součástí každodenního života. Pro generaci divadelních profesionálů se však jedná o nástroje, se kterými se musí naučit zacházet. Základní otázkou projektu je: jakým způsobem vytvářet na divadle příběhy ze světa, pro něž jsou tyto technologie přirozené? Jak tyto příběhy přinést k nácitilým?

Hlavním cílem projektu je tedy hledání a využívání nových výzev při práci s nácitilými, stejně jako při vytváření divadelních produkcí pro nácitilé. Předpokládaným výsledkem projektu jsou nové metody a způsoby využívání digitálních technologií a sociálních sítí při přípravě a uvádění divadelních inscenací.

Platform Shift+ není novou iniciativou. Původ spolupráce byl zahájen již v roce 2009, a to pod názvem Platform 11+ (do tehdejšího projektu se zapojilo 13 divadel z 12 evropských zemí). Hlavním cílem projektu, který byl financován taktéž z prostředků Evropské unie, bylo vytvoření mnohovrstnatého portréту současné mladé generace (ve věku 11-15 let). Divadla vytvořila souhrnně 50 divadelních produkcí, které se zabývaly současnými problémy této mladé generace. Mimo to také organizovala roční setkání a podporovala mobilitu studentů a setkání s divadelními profesionály (PLATFORM 11+, 2009).

V této části se jako český partner zapojilo Divadlo Alfa (Plzeň). Díky této spolupráci vytvořilo divadlo jednu z inscenací FACE ME - Time of Transtition (Čas změny). Představení bylo prezentováno na festivale Skupova Plzeň - festival loutkového a alternativního divadla, které divadlo pořádá. Jedním z pozitivních aspektů spolupráce byl v průběhu trvání projektu nárůst publika z řad zahraničních diváků (PLATFORM 11+, 2012).

Pro pokračování nového období organizátoři vytvořili sofistikovaný systém mezinárodní spolupráce s výraznou meziroční progresí. Partneři vytvářejí divadelní produkce každý rok s jednoduchým pravidlem – do přípravy musí zapojit nácitilé, školy nebo další relevantní organizace. Účelem tohoto zapojení je především vzájemný dialog a inspirace mladé generace v oblasti témat, která jsou pro ni aktuální, a to směrem k sociálním sítím a digitálním technologiím. V roce 2015 prezentovala divadla tzv. národní produkce, v roce 2016 koprodukce o dvou partnerských divadlech, v roce 2017 koprodukce nejméně o třech divadlech.

Projekt dále zahrnuje tzv. Creative Forum, které slouží divadelníkům a manažerům pro sdílení znalostí a zkušeností ohledně digitálních technologií. Díky sérii prezentací a workshopů se mohou divadelníci učit o novinkách v této oblasti a také o způsobech, jak s digitálními technologiemi pracovat při přípravě divadelních inscenací. Divadelní manažeři navštěvují tato fóra také. Sbírají nové znalosti o tom, jakým způsobem naopak využívat digitální technologie v oblasti vnitřních operačních procesů.

Dalšími ze setkání jsou tzv. Annual Encounters. Tato setkání slouží pro zástupce divadel k prezentování záměrů jednotlivých připravovaných produkcí.

Závěrem je nezbytné zmínit také Youth Encounters. Jedná se o mezinárodní setkání studentů, jehož náplní jsou workshopy z divadelní oblasti a oblasti digitálních technologií. Tato část projektu je podporována evropským programem pro zahraniční mobility ERASMUS+.

Harmonogram projektu je následující:

Tabulka č. 2 Harmonogram projektu Platform Shift+

Aktivita	Termín, místo	Popis
INAUGURAL MEETING	Listopad 2014, Winchester, Spojené království	Networking zástupců partnerských organizací, detailní prezentace projektu Platform Shift+, umělecké koncepce a finančních mechanismů.
ARTISTIC KICK-OFF MEETING	Leden 2015, České Budějovice, Česká republika	Prezentace uměleckých koncepcí 1. národních produkcí. První výměna informací a zkušeností o digitálních technologiích, sociálních sítích a možnosti jejich integrace do divadelní produkce.
ADVISORY BOARD MEETING	Duben 2015, ÅLESUND / MOLDE, Norsko	Diskuze nad přípravou 1. národních produkcí. Prezentace podmínek a požadavků pro nadcházející Annual Meeting a Creative Forum.
ANNUAL ENCOUNTER	Červen 2015, Palmela, Lisabon, Portugalsko	Prezentace koncepcí národních produkcí a následná diskuze nad tématem digitálních technologií. Herecký workshop „Actors and Conscience on stage“ s prezentací herecké práce divadla Teatro O Bando.
CREATIVE FORUM	Červen 2015, Palmela, Lisabon, Portugalsko	shift/alt – ARTS LEARNING TECHNOLOGY. Pět prezentací odborníků na téma digitální technologie.
ADVISORY BOARD MEETING	Prosinec 2015, Berlín, Německo	Setkání uměleckých šéfů. Diskuze nad pokrokem národních produkcí s prezentací příprav festivalu My story (včetně technických možností prostor pro hostování národních produkcí).
PR – Meeting	Duben 2016, Marseille, Francie	Setkání 19 PR expertů z partnerských organizací. Prezentace strategie pro online marketing v digitálním věku a využití storytellingu jako nástroje pro marketing.
ANNUAL ENCOUNTER	Červen 2016, Budapešť, Maďarsko	Národní produkce – představení a následná reflexe.
CREATIVE FORUM	Červen 2016, Budapešť, Maďarsko	shift / cmd CREATIVE MEDIA DELIVERY. Šest prezentací odborníků na téma digitální technologie.

MIDTERM EVALUATION	Září 2016, KRISTIANSAND, Norsko	Evaluace a diskuze nad první částí projektu Platform Shift+ s následnými vyhlídkami druhé fáze.
YOUTH ENCOUNTER	Říjen 2016, York, Spojené království	Workshop se zapojením studentů z partnerských zemí, realizace společné divadelní produkce <i>108,000 seconds and Counting</i> pod dohledem divadelních profesionálů.
YOUTH ENCOUNTER	Duben 2017, Tallinn, Estonsko	Workshop se zapojením studentů z partnerských zemí, realizace společné divadelní produkce <i>A bit of me – My digital identity</i> pod dohledem divadelních profesionálů.
CREATIVE FORUM	Duben 2017, Tallinn, Estonsko	shift / ctrl CULTURE TECHNOLOGY & REAL LIFE. Sedm prezentací odborníků na téma digitální technologie.
ADVISORY BOARD MEETING	Říjen 2017, York, Spojené království	Plánování mezinárodních koprodukcí s výhledem k poslední sezóně projektu 2017/2018. Prezentace konceptu následujícího Creative Forum.
ANNUAL ENCOUNTER	Červen 2017, Drážďany, Německo	Koprodukce – představení a následná reflexe v rámci festivalu. Kulatý stůl na téma současné digitální politické protestní formy. Herecké workshopy.
YOUTH ENCOUNTER	Podzim 2018, Marseille, Francie	Workshop se zapojením studentů z partnerských zemí, realizace společné divadelní produkce.
CREATIVE FORUMS	2017/2018	Deset Creative Forums v deseti zapojených zemích – prezentace finálních divadelních koprodukcí a projektu Platform Shift+.

Zpracování: Daniela Zarodňanská, zdroje informací: PLATFORM shift+: Digital Challenges for Young People in Theatre [online]. 2017 [cit. 2018-01-01]. Dostupné z: <http://platformshift.eu>

3.1.3 Vybrané aspekty projektu

Plánování a implementace projektu. Jednou z výhod projektu byl fakt, že navazoval již na předešlou úspěšnou spolupráci, takže hlavní organizátoři byli zkušení a poučení z minulosti. Přestože formálním organizátorem projektu je britská Theatre Pilot Limited, administrativu a operační procesy fakticky řídí německý partner, který přichází s přesným časovým harmonogramem (který musí dodržet každý ze zapojených partnerů). Jednou z nevýhod pro Jihočeské divadlo stále zůstává plánování projektu. Repertoárové divadlo musí plánovat s předstihem (minimálně 1,5 roku dopředu), takže koprodukce musí být plánovány s tímto ohledem. V jiném případě by pro divadlo bylo nemožné se zapojit. Dalším z problémů je začlenění přípravy jednotlivých produkcí do běžného provozu a programu divadla. Jedinou možností je tvorba ta-

kových produkcí, které je možno následně integrovat do sezónního programu. Další z organizačních překážek je spolupráce se zahraničními umělci. Prakticky nemožným se ukázalo zapojit zahraniční herce, kteří by při snaze udržet představení na repertoáru museli do divadla dojíždět. Divadlo proto operuje v rámci koprodukcí s autory. Při druhé produkci tak divadlo přizvalo ke spolupráci londýnského technologa – experta na loutky, který pomáhal při přípravě představení s technologickou částí.

Finanční aspekty. Divadlo má pravidelné příspěvky od svého zřizovatele, které pokrývají část výdajů na provoz a divadelní produkce na repertoáru. Nutné kofinancování projektu (které je podmínkou přijetí dotace z EU), je tedy zajištěno částečně z tohoto příspěvku. Příspěvek města pokrývá výdaje na tvorbu a uvádění koprodukcí, příspěvek z Kreativní Evropy následně pořádání a účast na každoročních setkání. Výjimku tvoří Youth Encounters. Stanovená podmínka projektu každého partnera zavazovala pro tuto část získat finance ze zdrojů programu ERASMUS+. Divadlo také využilo grantů Ministerstva kultury pro spolufinancování evropských projektů. Ministerstvo poskytuje na dofinancování peníze každý rok, jeho částka je však nízká. Ministerstvo přispívá pouze 9-10 % výše částky, kterou Jihočeské divadlo musí na projekt vynaložit. Spolufinancování na straně divadla vyžaduje částku cca 1 200 000 Kč, ministerstvo poskytlo pouze 114 000 Kč (divadlo přitom žádá o podstatně vyšší částky). V oblasti nutnosti předfinancování se divadlo nepotýká s žádným problémem – jako příspěvková organizace může z vlastních zdrojů projekt předfinancovat v případě, že dochází k časové prodlevě mezi vynaloženými výdaji a přijetím dotace. Jedním z ekonomických aspektů je také vyúčtování projektu. Zatímco směrem k národním zdrojům divadlo prostředky vyúčtovává v kalendářním roce (leden-prosinec), prostředky z evropského grantu divadlo eviduje v účetním období listopad-říjen.

Právní aspekty. Divadlo se v případě takové spolupráce nejčastěji potýká s mobilitami umělců a zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že má Jihočeské divadlo operní soubor, pro který jsou tyto výměny/hostování/mobility naprosto běžné, má výraznou výhodu – operace spojené s právními předpisy jsou pro divadlo běžnou záležitostí.

Lidské zdroje. Zástupci divadla potvrdili, že zapojení do mezinárodní spolupráce klade vysoké nároky na lidské zdroje. Divadlo dosud využívá pouze vlastní zaměstnance. Výhodou projektu byla ze začátku osoba Tomáše Froyda, který pomáhal s implementací projektu. Jako bývalý ředitel Divadla Alfa, které bylo zapojeno do projektu pilotního, měl s touto konkrétní spoluprací již zkušenosti a v začátcích Jihočeskému divadlu pomáhal. V dalších fázích se pak zaměstnanci učí průběžně. Ale jak současný umělecký šéf Petr Hašek uvádí, i to je pro divadlo velká výzva. Po skončení projektu bude management divadla natolik zkušený, že v mezinárodní spolupráci bude moci pokračovat nadále.

Partnerství. Mnoho z divadel zapojených do spolupráce v projektu Platform 11+ pokračovalo ve spolupráci i v projektu Platform Shift+. Partneri měli tak výhodu, že se znali již navzájem. Znali také tvorbu ostatních zapojených divadel. Jihočeské divadlo v tomto ohledu mělo jednu nevýhodu – při výběru partnerů do koprodukce se snažilo vybrat z takových divadel, jejichž dramaturgie byla divadlu blízká. Před výběrem partnera pro druhou koprodukcí viděli zástupci Jihočeského divadla pouze pár produkcí budoucích potenciálních partnerů. To výrazně zkomplikovalo proces výběru partnera a plánování koprodukce. Komunikace se zbytkem partnerů v otázkách plánování projektu je však bezproblémová. Dvakrát ročně jsou konány tzv. Advisory Board, které slouží k řešení organizačních a jiných problémů a prezentování následujících akcí.

Komunikace se zřizovatelem. Jelikož je divadlo doposud schopné projekt financovat z vlastních a externích zdrojů, nežádalo svého zřizovatele o navýšení ročního příspěvku. Jak vyplynulo z rozhovoru, divadlo by tak ani nečinilo. Vzhledem k nárůstům mezd, jejichž minimální výši ovlivňuje zákon, je prioritním zájmem divadla získávat vyšší příjmy od zřizovatele právě na lidské zdroje uvnitř divadla.

Závěrečná otázka směřovala k pozitivním dopadům projektu na divadlo, jeho zaměstnance, případně i širší okolí. Velkým přínosem projektu je dle slov uměleckého šéfa Petra Haška setkávání se zahraničními tvůrci, výměna kontaktů a sdílení zkušeností. Díky projektu mohli divadelníci z Jihočeského divadla navštívit produkce partnerských divadel a učit se z jejich způsobu tvorby. Zároveň tím tyto návštěvy pomohly uvědomění si vlastní pozice na poli evropského divadla. Mimo uměleckou oblast projekt přinesl nové poznatky také v oblasti manažerské a marketingové. Vedení scény výrazně sledují také zvýšení zájmu o návštěvu divadla a zvýšení mediálních ohlasů. Jedním ze zásadních pozitiv projektu je také eliminace „komplexu regionálního divadla“. Regionální divadla jsou spojována s předsudkem „divadla na okraji světa“, které operují izolovaně v rámci jedné lokality. Zapojení do mezinárodní spolupráce zvyšuje sebevědomí zaměstnanců – regionální divadlo nemusí být světu uzavřené, může být mezinárodně uznáv-

anou scénou s bohatými mezinárodními kontakty a s možností ovlivňovat divadelní oblast na národní i mezinárodní úrovni.

3.2 Případová studie: Národní divadlo, projekt Paralelní životy - 20. století očima tajné policie

3.2.1 Národní divadlo

Národní divadlo sídlí v Praze, hlavním městě České republiky o populaci téměř 1 300 000 obyvatel. Coby kulturní metropole na jejím území sídlí největší počet kulturních a uměleckých subjektů, což dokazuje především v počtu divadel, divadelních souborů a divadelních produkčních organizací. Seznam Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu uvádí počet 122 aktivních divadelních organizací (divadla zřizovaná i nezávislá, ziskový i neziskový sektor) z celkového počtu 249 jednotek (aktualizace záznamů byla provedena 28. 2. 2017). Pro srovnání statistika uvádí 22 divadelních organizací v Brně, 5 divadel v Ostravě a 2 divadla v Plzni (NÁRODNÍ INFORMAČNÍ A PORADENSKÉ STŘEDISKO PRO KULTURU, 2017).

Národní divadlo v Praze je co do počtu návštěvníků a titulů největším producentem a také častým iniciátorem či partnerem v mezinárodních projektech. Své zahraniční aktivity si vytyčuje rovněž v dlouhodobých plánech, aktuálně v koncepci pro rok 2018 například uvádí, že „[...] chce pokračovat v zahraniční spolupráci jak prostřednictvím evropských a světových mezinárodních organizací tak i prostřednictvím bilaterálních dohod.“ (DVOŘÁKOVÁ, 2017, s. 9).

Scénami divadla jsou Národní divadlo, Stavovské divadlo, Hudební divadlo Karlín, Nová scéna a Státní opera, přičemž své produkce na nich uvádí čtyři umělecké soubory – činohra, balet, Laterna magika a opera. Právě soubor opery se zapojil do mezinárodního projektu Paralelní životy. S mezinárodními projekty má přitom opera bohaté zkušenosti, především v oblasti koprodukcí. V minulosti se Opera Národního divadla podílela např. na koprodukční spolupráci s LeThéâtre de Caen, L'Opéra de Rennes a Le Grand Théâtre de Luxembourg, díky které vznikla opera Rinaldo (2009) či projekt 1914, který vznikl v režii Roberta Wilsona za spolupráce Národního divadla, Slovenského národního divadla a divadla Vígsínház z Budapešti s premiérou v roce 2014. Současnou ředitelkou Opery Národního divadla (a současně Státní opery) je Silvia Hroncová, uměleckým ředitelem Petr Kofroň.

3.2.2 Projekt Paralelní životy - 20. století očima tajné policie

Projekt vznikl z iniciace organizace Asociácia Divadelná Nitra, která každoročně pořádá mezinárodní festival Divadelná Nitra. Idea projektu se zrodila na základě tří potřeb / tří fenoménů. Prvním z nich byl aktuální trend dokumentárního divadla, a to především v divadelní oblasti střední a východní Evropy. Druhým z nich byla potřeba vyrovnávat se s historií a tématem totalitního režimu od dob revoluce až po současnost. Třetím impulzem byla touha Asociace iniciovat vlastní produkce (ŠIMKO, 2015). Vznikl tak projekt, který byl zahájen v roce 2010 a ukončen v roce 2015. Asociace pro spolupráci oslovila šest umělců ze šesti zemí bývalého sovětského bloku (Česká republika, Německo, Polsko, Slovensko, Maďarsko, Rumunsko), kteří započali dokumentární práci a zpracovávání archivních materiálů k případům týkajícím se tajné policie. Každý z oslovených umělců měl přinést pět námětů ze země svého původu. Z těchto námětů byl následně vybrán jeden, který byl dále podrobně zpracováván do divadelní podoby. Každý ze zapojených umělců následně vybral v zemi svého původu koproducenta, který se zhostil přípravy inscenace. Finální představení byla prezentována ve všech šesti zapojených zemích, včetně festivalu Divadelná Nitra.

Inscenace se staly středobodem celého projektu. Mimo ně však vznikly další výstupy: výstavy, dokumentární filmy zaznamenávající přípravu jednotlivých inscenací, Fórum, publikace a jiné veřejné debaty a přednášky se zaměřením na divadelní odborníky a školy. Za Českou republiku byl vybrán skladatel a muzikolog Aleš Březina, který je znám především jako autor hudby k operám (Národní divadlo: Věc Macropulos, Král Lear) filmům (Jan Hřebejk: Musíme si pomáhat, Horem pádem, Kráska v nesnázích, Jiří Menzel: Obsluhoval jsem anglického krále apod.), a dalších samostatných hudebních děl. Od roku 1994 do současnosti je ředitelem Institutu Bohuslava Martinů v Praze. Mimo to je také členem uměleckých rad

festivalu Pražské jaro a Národního divadla (NADACE BOHUSLAVA MARINŮ, 2017). Jednou z dramaturgických linií, které se věnuje, je mimo jiné politické divadlo, což bylo jedním z důvodů pro jeho účast na projektu. Pro Paralelní životy byl osloven také díky úspěchu jeho opery o politickém procesu s Miladou Horákovou (*Zítřka se bude...*, Národní divadlo, premiéra: 9. dubna 2008). Aleš Březina následně jako koproducenta za Českou republiku vybral právě Operu Národního divadla v Praze. V roce 2013 v divadle byla premiérována opera Toufar, která se stala jednou ze šesti produkcí projektu Paralelní životy.

Harmonogram jednotlivých aktivit projektu byl následující:

Tabulka č. 3 Harmonogram projektu Paralelní životy

Aktivita	Termín, místo	Popis
Slovník Státní policie	Září 2013	Podpůrné materiály pro studenty vysvětlující pojmy Státní bezpečnosti.
Načo pamäť?	Září 2013, Nitra, Slovensko	Veřejná debata s odborníky z pěti zemí, téma vyrovnávání se s minulostí.
Prísne tajné!	Září, říjen 2013, Nitra, Slovensko	Výstava o historii ŠtB na Slovensku.
Paralelné životy – mini festival	Duben 2014, Bratislava, Slovensko	Prezentace pěti inscenací (CZ, DE, PL, RO, SK)
Čítanka Paralelné príbehy	Duben 2014	Publikace slovenské verze čítanky
Paralelné životy – mini festival	Červen 2014, Drážďany, Německo	Prezentace šesti inscenací (CZ, DE, HU, PL, RO, SK)
Parallel Stories – The Reader	Červen 2014	Publikace anglické mutace čítanky
Publikace Parallele Leben	Červen 2014, Berlín, Německo	Publikace se dvěma články – historická úvaha a umělecká reflexe šesti inscenací
Paralelné životy – mini festival	Říjen 2014, Praha, Česká republika	Prezentace pěti inscenací (CZ, DE, PL, RO, SK)
Paralelné životy – mini festival	Říjen 2014, Bukurešť, Rumunsko	Prezentace tří inscenací (CZ, DE, RO)
6 televizních dokumentárních filmů	Říjen, listopad 2014, Slovensko	Dokumentární filmy o tvorbě šesti inscenací, premiéra v slovenské celostátní televizi RTVS 2.
Filmové promítání a diskuze	Listopad 2014, Nitra, Slovensko	Dvoudenní promítání šesti dokumentárních filmů

		následováno debatami z odborníky z Ústavu paměti národa.
Paralelné životy – mini festival	Listopad 2014, Budapešť, Maďarsko	Prezentace jedné inscenace (RO)
Paralelné životy – mini festival	Duben 2015, Krakow, Polsko	Prezentace tří inscenací (PL, RO, SK), promítání šesti dokumentárních filmů.
Praha objektivem tajné policie.	Průběžně	Putovní výstava fotografií StB zachycující Prahu v 70. a 80. letech 20. století.
Parallel Lives for Schools	Průběžně	Diskuze a přednášky pro žáky a studenty na Slovensku s odborníky, historiky a umělci.

Autorka tabulky: Daniela Zarodňanská, zdroje informací: Parallel Lives [online]. Nitra: Asociácia Divadelná Nitra, 2015 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <http://parallel-lives.eu/>

3.2.3 Vybrané aspekty projektu

Plánování a implementace projektu. Praktické řízení projektu probíhalo skrz hlavního organizátora – Asociace Divadelná Nitra. Dopředné plánování projektu, které probíhalo s velkým předstihem, se projevilo na kvalitě a připravenosti jednotlivých aktivit. Projekt například dopředu určoval jistá omezení, s kterými museli tvůrci her počítat. Jedním z nich byla podmínka uvedení inscenací v zemích všech zapojených partnerů. S touto skutečností autoři her přizpůsobovali např. počet postav a rozsah hry, zatímco inscenátoři pak zejména technicko-technologické aspekty produkcí. Projekt měl od začátku také přísný časový harmonogram. Toto omezení však bylo výhodou – rozhodování například o přizvaných umělcích se tak zbytečně neprotahovala, musela být učiněna rychle.

Národní divadlo bylo jedním z producentů v projektu, které si přizval Aleš Březina. Divadlo poskytovalo stabilní zázemí se zkušenostmi při přípravě a uvádění oper, v rámci projektu však došlo k několika problémům. Jedním z faktů byla nepružnost systému Národního divadla jakožto velké organizace (což způsobilo například pomalejší přenos informací), druhým aspektem byla výměna ředitelů opery, která nastala v průběhu trvání projektu. Jedno z rizik při výměně na úrovni vrcholových pozic byla možnost, že druhý z ředitelů projekt nepodpoří, jelikož se necítí být povinen k závazku, který podpisem schválil jeho předchůdce. K naplnění hrozby našťastí nedošlo. Produkce operního kusu v Národním divadle se však potýkala s jiným problémem – první z uměleckých ředitelů schválil jako prostor pro uvedení představení Kostel sváté Anny, který má ve vlastnictví Národní divadlo, a jež je pronajímáno Nadaci Víze. Druhý z ředitelů následně toto rozhodnutí negoval z důvodu, že by si divadlo muselo od Nadace Víze prostor kostelu zpětně pronajmout. Z důvodu tehdejší absence komorního prostoru tedy projekt vázl na rozhodnutí, kde se v konečném důsledku bude opera uvádět.

Finanční hledisko. Výběr spolupracujícího divadla na české straně měl v rukou Aleš Březina. Národní divadlo si vybral na základě dobrých zkušeností z předchozích spoluprací. Národní divadlo také bylo schopno zajistit spolufinancování projektu. Evropský grant totiž neposkytoval financování samotných inscenací. Bylo tedy nutné vybrat takovou organizaci, pro niž nebylo problémem získat granty na dofinancování projektu.

Partnerství. Z hlediska partnerství byla zásadní součinnost samotných umělců, kteří se na projektu podíleli. Intenzivní spolupráce byla nastavena hlavním koordinátorem, zejména prostřednictvím pravi-

delných schůzek. V průběhu projektu došlo ke dvěma zásadním změnám – z projektu vypadli dva partneři z Maďarska a Polska. Díky pružnosti organizace projektu však byli nahrazeni.

Jazyková bariéra. Pro projekt bylo důležité, aby vybral takové umělecké osobnosti, jež ovládají angličtinou. Oproti předpokladu, že by elementární znalost cizího jazyka mohla být překážkou v komunikaci projektu, se Aleš Březina vyjádřil, že to bylo naopak výhodou. Pro popis a sdělení byla tzv. *basic english* dostačující, naopak umožňovala komunikovat jasně a zřetelně: „*Někdy lidé mají problém, že zbytečně zaběhnou do detailů a do věcí, které jsou podstatné jenom pro ně, ale ne pro ostatní.*“ (BŘEZINA, 2017). Výhodou projektu byla možnost z prostředků grantu uhradit špičkové překlady. Každé představení mělo titulky do angličtiny a němčiny, čímž tituly byly srozumitelné pro publikum při uvádění produkcí v zahraničí.

V závěru studie je nutné zmínit pozitivní dopady a přínosy projektu. Nové kontakty a sdílení zkušeností byly jedním ze základních předpokladů – projekt to umožnil především díky předem stanoveným pravidelným schůzím umělců, kteří tak byli v intenzivním kontaktu. Připravenost hlavních organizátorů – Asociace Divadelná Nitra, také zajistila širokou medializaci projektu, která byla prospěšná jak jednotlivým partnerům, tak samotným tématům, kterým se v jednotlivých zemích začali tvůrci zabývat (u české produkce Toufara to podpořil také fakt, že nezávislé na opeře vznikl televizní dokument a televizní film a publikační činnost o Toufarovi Miloše Doležela). Pro samotné autory her byly velkou výhodou jejich překlady. Svá autorská díla mohou s existujícími titulky nabízet dál k uvedení i zahraničním divadlům. V případě Českého Toufara to podporoval i fakt, že byl pořízen profesionální záznam České televize.

3.3 Případová studie: Chorvatské národní divadlo v Záhřebu, projekt European Theatre Lab: Drama Goes Digital

3.3.1 Chorvatské národní divadlo v Záhřebu

Chorvatské národní divadlo je kulturní organizací zřízenou v hlavním městě Chorvatska – Záhřebu. Město o rozloze 641 km² je o něco větším městem, než Praha, avšak s výrazně menším počtem obyvatel (necelých 800 000). Na území města sídlí více než 20 divadel, 3 koncertní sály a okolo 60 muzeí a uměleckých galerií. Samotné město zřizuje 38 kulturních organizací, z nichž největší počet představují muzea (10), dále divadla (8) a dalších 16 kulturních zařízení (včetně záhřebské filharmonie) (GRAD ZAGREB, 2017).

Byť město zřizuje také Chorvatské národní divadlo, není zřizovatelem jediným. Oproti české tradici má chorvatské divadlo zřizovatele dva – jsou jimi Ministerstvo kultury (51 %) a město Záhřeb (49 %).

Počátky divadla sahají do roku 1836 se vznikem prvního městského divadla, které uvádělo divadelní produkce v městské radnici. V roce 1860 pak toto divadlo získalo název Chorvatské národní divadlo v Záhřebu a v roce 1895 také svou budovu, ve které dodnes sídlí tři umělecké soubory – opera, balet a činohra.

Divadlo má bohaté zkušenosti s mezinárodními aktivitami. V minulosti se například zapojilo do spolupráce na projektu Prospero (2008-2012), v současné době je také členem evropské divadelní sítě European Theatre Convention. Mimo jiné divadlo samo pořádá mezinárodní divadelní festival World Theatre Festival, který oslavil v roce 2017 své patnácté výročí.

3.3.2 Projekt European Theatre Lab: Drama Goes Digital

Projekt vznikl pod křídly evropské sítě veřejně zřizovaných divadel – European Theatre Convention (dále také ETC). Posláním sítě je podpora uměleckých mobilit a mezinárodních výměn v rámci Evropy i šířeji mezi jednotlivými kontinenty. V současné době členskou základnu tvoří přes čtyřicet divadel z 25 zemí. Své poslání síť naplňuje především prostřednictvím dlouholetých mezinárodních projektů, jedním z nich je nově i European Theatre Lab: Drama Goes Digital, který odstartoval v roce 2016 a jeho předpokládaný konec je plánován na rok 2018 (EUROPEAN THEATRE CONVENTION, 2016).

Na projektu se podílí celkem sedm partnerů – divadel – z Francie, Německa, Belgie, Rumunska, Gruzie, Norska a Chorvatska, přičemž hlavním koordinátorem je samotná síť se sídlem ve Francii. Cílem této mezinárodní spolupráce je nalezení způsobů a procesů, které umožňují integrovat nové digitální technologie do divadelní produkce a do komunikace s komunitami. Charakter projektu je výzkumný a jeho prostředky jsou tři okruhy aktivit – a) kreativní projekty, které propojují menší skupiny zapojených divadel v rámci uměleckých koprodukcí, b) OpenLabs – série dvoudenních setkání umělců a odborníků z oblastí nových technologií, jejichž cílem je prostřednictvím workshopů a prezentací zkoumat tyto technologie a jejich užití v umělecké produkci, c) konference – dvě mezinárodní konference, na nichž jsou prezentována a dále diskutována aktuální témata z oblasti nových technologií, včetně prezentace příkladových uměleckých produkcí.

Harmonogram jednotlivých aktivit je následující:

Tabulka č. 4 Harmonogram projektu European Theatre Lab: Drama Goes Digital

Aktivita	Termín, místo	Popis
OpenLab 1	Listopad 2016, Nancy, Francie	<i>Stage Your City: VR and AR experiences.</i> Série workshopů a přednášek expertů z Německa a Francie.
OpenLab2	Únor 2017, Linz, Rakousko	Digging deep into digital art. Prezentace odborníků z rakouského Ars Electronica.
Mezinárodní divadelní konference - Digital Innovation in Theatre	Duben 2017, Karlsruhe, Německo	Konference na téma digitalizace v divadle.
Kreativní projekt - <i>IDIOMATIC / Dub it: One Voice, Many Languages</i>	Červen 2017, Craiova, Rumunsko	Premiéra koprodukčního projektu (BE, RO)
OpenLab3	Červen 2017, Craiova, Rumunsko	<i>Dub It: One Voice, Many Languages.</i> Prezentace a evaluace projektu IDIOMATIC.
OpenLab4	Listopad 2017, Oslo, Norsko	<i>Kinetics Of Sound.</i> Experimentální laboratoř v oblasti sound designu.
OpenLab5	Listopad, 2017, Záhřeb, Chorvatsko	<i>Kinetics Of Sound: Peer Gynt – The Sound Of A Troll.</i> Experimentální laboratoř v oblasti sound designu
OpenLab6	Listopad 2017, Tbilisi, Gruzie	<i>Stage Your City: A cross-media participatory theatre dystopia.</i> Evaluace a diskuze nad dramaturgií koprodukčního

		projektu.
OpenLab7	Listopad 2017, Liège, Belgie	<i>Dub It: One Voice, Many Languages. Innovation in captioning for performing arts.</i> Pokračování spolupráce OpenLab3 – technická spolupráce na sound designu.
Mezinárodní divadelní konference – <i>From Mythology to Technology</i>	Listopad 2017, Tbilisi, Gruzie	Konference na téma nové metody rozvoje publika.
Kreativní projekt - <i>Stage Your City</i>	Duben 2018, NANCY, Francie	Premiéra koprodukčního projektu (FR, GE, DE).
Kreativní projekt - <i>Kinetics Of Sound</i>	Duben 2018, Záhřeb, Chorvatsko	Premiéra koprodukčního projektu <i>Peer Gynt</i> (NO, CR)
Kreativní projekt - <i>Kinetics Of Sound</i>	Duben 2018, Oslo, Norsko	Premiéra koprodukčního projektu <i>Kraljevo</i> (NO, CR)

Autorka tabulky: Daniela Zarodňanská, zdroje informací: European Theatre Lab: Drama Goes Digital [online]. Paříž: European Theatre Convention, 2017 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <https://www.europeantheatrelab.eu/>

Chorvatské národní divadlo se aktivně podílí na dvou koprodukčních uměleckých projektech za spolupráce s norským divadlem Det Norske Teatret Oslo. V prostorách chorvatského divadla se připravuje norská hra *Peer Gynt* (Henrik Ibsen), na prknech norského divadla se inscenuje chorvatská hra *Kraljevo* (Miroslav Krleža) – premiéry obou projektů proběhnou v dubnu 2018 na scénách jednotlivých divadel s následnou zájezdovou činností. Divadlo se rovněž podílelo na pořádání pátého OpenLabu – dvoudenní sérii workshopů a prezentací pro profesionály a veřejnost.

3.3.3 Vybrané aspekty projektu

Plánování a implementace projektu. Projekt byl plánován a je řízen administrátory sítě European Theatre Convention, která byla založena roku 1988 a která za dob své existence realizovala řadu mezinárodních projektů. Administrátoři sítě jsou přitom jejími zaměstnanci. Plánování a řízení celého projektu komplexně tak nespadá do rukou zaměstnanců divadel, jejichž stěžejní náplň je práce uvnitř divadla. Velkou výhodou je pro Chorvatské národní divadlo také fakt, že viceprezidentkou sítě je ředitelka divadla Dubravka Vrgoč. Do projektu je mimo administrátory ETC zapojena také tzv. Advisory Board, jejichž členy jsou odborníci z oblasti vědy, výzkumu, technologií a performačních umění. Sedm členů je jednak odbornou supervizí a jednak pomáhají díky svým kontaktům propojovat umělce s technologickými experty. Uvnitř samotného divadla pak za realizaci dílčích aktivit zodpovídá pozice produkčního externích projektů.

Lidské zdroje. Chorvatské národní divadlo má dostatečnou základnu zaměstnanců, kteří se podílí na realizaci a administrativě projektu. Externě do projektu tak zapojují pouze vědecké a umělecké účastníky. V případě dvou koprodukcí s norským divadlem bylo nutné myslet na takovou výměnu umělců, která by nenarušila chod obou repertoárových divadel. Obě divadla si pro projekty tedy „vyměnili“ své režiséry. *Kraljevo* v norském divadle režisuje chorvatský režisér Ivica Buljan, divadelní hru *Peer Gynt* režisuje na prknech chorvatského divadla norský režisér Erik Ulfsby.

Legislativní aspekty. Divadlo se do budoucna v rámci koprodukčního projektu, na kterém se podílí společně s norským divadlem, bude potýkat s problémem vysílání umělců, kteří nejsou v pracovněprávním vztahu. Stejně jako v případě české legislativy, chorvatské divadlo nemůže platit cestovní náhrady umělcům, kteří pro divadlo pracují na základě smluv obdobným v České republice (např. dohoda o provedení práce). Divadlo přitom s režiséry a výkonnými umělci na obdobné dohody pracují často, například kvůli neplynulé generační obměně umělců. V pracovněprávním vztahu jsou umělci až do dovršení důchodové věku (65 let). Není tak místo pro nové tváře (divadlo má pro počet zaměstnanců stanovený limit). Divadlo tak pracuje s mnoha umělci na dohodu.

Finanční aspekty. Projekt byl financován ze zdrojů Evropské Unie v programu Kreativní Evropa, a to ve výši 200 000 EUR. Jednotlivá divadla dofinancovala své projekty z vlastních zdrojů, případně z grantů lokálních poskytovatelů. Zásadní výhodou jsou vlastní zdroje evropské sítě European Theatre Convention, které jsou tvořeny z každoročních členských příspěvků více než 40 divadel a dalších grantů na činnost, kterými síť financuje svou činnost a projekty. Důležitým prvkem, který zásadně šetří časové možnosti účastníků projektu a finančních zdrojů, je kumulace některých aktivit (př. OpenLaby byly plánovány s ohledem na další aktivity projektu – např. premiéry, konference).

Komunikace se zřizovatelem. Oproti českým příspěvkovým organizacím má Chorvatské národní divadlo zřizovatele dva. Je jimi město Záhřeb a stát Chorvatsko. Při jakýchkoliv změnách musí tedy divadlo komunikovat s oběma. V současné době divadlo (společně s dalšími) komunikuje se zřizovateli a vládou především ohledně možných legislativních změn, které znesnadňují mezinárodní projekty a provoz obecně. Je s nimi spojené mimo jiné výše zmíněné zaměstnávání umělců mimo pracovní poměr, které vláda považuje za skryté a zákon obcházející pracovní smlouvy.

V rozhovoru o projektu závěrem zazněly z úst ředitelky Chorvatského národního divadla také pozitiva, která prozatím projekt přináší samotnému divadlu. Při zapojení do projektu je důležité, aby jeho výstupy byly dlouhodobě udržitelné. Jedním z nich jsou právě OpenLabs, které zaměstnancům a jiným umělcům představují nové systémy sound designu (OpenLab pořádaná v Chorvatsku například představovala zvukové technologie, jejichž výroba je méně nákladná, a mohou si ji proto dovolit i umělci a organizace s omezenými zdroji pro nákup zvukové techniky). Dalším z velkých přínosů je propojení s norským divadlem, které bylo záměrné – pro divadlo a umělce tím vzniká nový pohled do divadelní oblasti, která je naprosto odlišná od umělecké dramaturgie v Chorvatsku. Pro umělce zapojené do umělecké koprodukce tak vzniká jedinečná možnost poznávat novou kulturu a způsoby divadelní tvorby.

3.4 Případová studie: Centrum experimentálního divadla, projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.

3.4.1 O Centru experimentálního divadla

Centrum experimentálního divadla (dále také CED) je příspěvkovou organizací zřízenou Statutárním městem Brno. Město o rozloze 230 km² s necelými 400 000 obyvateli je druhým největším městem v České republice.

Statutární město Brno samotné zřizuje 9 příspěvkových organizací: čtyři divadla (Národní divadlo Brno, Městské divadlo Brno, Centrum experimentálního divadla, Divadlo radost), Knihovnu Jiřího Mahena v Brně, Muzeum města Brna, Dům umění města Brna a Hvězdárnu a planetárium města Brna.

Centrum experimentálního divadla má oproti zbylým třem zřizovaným divadlům nabízet produkce alternativní a experimentální, jak je uvedeno také ve Zřizovací listině: „[...] vytváření experimentálních divadelních forem a dalších tzv. hraničních forem, v nichž se divadelní umění setkává s hudbou, literaturou, výtvarným uměním, publicistikou apod.“ (STATUTÁRNÍ MĚSTO BRNO, 2000, s. 2).

Součástí CEDu jsou tři divadelní scény – HaDivadlo, Divadlo Husa na provázku a Divadlo U stolu. Právě Divadlo Husa na provázku se angažovalo v mezinárodním projektu 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny. Divadlo je také známé svými zahraničními aktivitami před i po revoluci. Za zmínku stojí například opakovaný projekt Mir Caravane, na kterém se podílely soubory z Francie, Spojeného království, Španělska, Polska a dalších.

3.4.2 Projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.

Projekt 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny. byl realizován v letech 2008 a 2009 šesti partnery z Česka, Slovenska a Německa. Za Českou stranu se kromě Centra experimentálního divadla zúčastnili také Divadlo Archa a Ústav pro soudobé dějiny Akademie věd České republiky. Projekt propojil historiky a divadelníky, kteří společně pracovali a umělecky rozvíjeli téma let 1968 a 1989, hledali jejich politické a společenské souvislosti a zabývali se událostmi navazujícími po obou historicky zásadních milnících – období normalizace a porevoluční období nově vzniklých demokracií. Cíli projektu bylo několik: vytvořit platformu pro přeshraniční kooperaci, a to především v oblasti tehdy méně rozvinuté – česko-německou divadelní spolupráci. Projekt cílil také na propagaci obou historických období směrem k mladé generaci, která nebyla svědky událostí. Zároveň se partneři projektu snažili o vytvoření dialogu mezi historiografií a uměleckou produkcí.

Nástrojem k dosažení kýžených cílů byla organizace tematických večerů, divadelních produkcí, konferencí a publikace článků a knih na téma událostí v letech 1968 a 1989.

Tabulka č. 5 Harmonogram projektu 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.

Aktivita	Termín, místo	Popis
Tematický večer - <i>CROSSING</i> 68/89	Květen 2008, Berlín, Německo	Úvodní akce dvouletého projektu. Diskuze na téma vnímání událostí v roce 1968, tematické performance a promítání dokumentárních děl.
Sešit crossing 68/89	Květen 2008, Praha, Česká republika	Publikace s tématem kulturních transferů v 60. a 70. letech 20. století.
Tematický večer - <i>MISUNDERSTANDING</i> 68/89	Červen 2008, Praha, Česká republika	Večer s diskuzemi, prezentace výzkumu „Co pro vás znamená rok 1968“, tematická módní přehlídka.
Pražské jaro 1968: Občanská společnost – média – politické a kulturní transformační procesy	Červen 2008, Praha, Česká republika	Mezinárodní konference s prezentací výsledků výzkumů společenských a historických souvislostí Pražského jara.
Sešit misunderstanding 68/89	Červen 2008, Berlín, Německo	Publikace na téma nedorozumění, mýty a mylné interpretace událostí 1968.
Všechno bude jinak. Utopická vzpomínka.	Říjen 2008, Hamburk, Německo	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Kampnagel.
Exit 89. Horor s lidskou tvář.	Říjen 2008, Praha, Česká republika	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Divadlo Archa.
Sešit performing 68/89	Říjen 2008, Berlín, Německo	Publikace na téma vývoj kultury v 60. letech 20. století. Pražský

		underground, vliv normalizace a krize popkultury.
Tematický večer - <i>PERFORMING</i> 68/89	Listopad 2008, Hamburk, Německo	Téma nástupu popkultury v 60. letech 20. století, odraz hudby po událostech roku 1968.
Tematický večer - <i>TRANSFORMING</i> 68/89	Listopad 2008, Brno, Česká republika	Happeniny, diskuze, scénická čtení apod. Akce proběhla v rámci festivalu Sametového festivalu aneb S podzimem sny o jaru (Centrum experimentálního divadla)
Sešit transforming 68/89	Listopad 2008, Berlín, Německo	Publikace na téma událostí roku 1989 a jeho spojitosti s rokem 1968.
Tematický večer - <i>MEMORY KONTROL</i> 19X8	Listopad 2008, Žilina, Slovensko	Téma pracování se vzpomínkami. Večer se uskutečnil v rámci festivalu Memory Konrol 19X8.
Nico. Ledová sfinga.	Listopad 2008, Berlín, Německo	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Sophiensaele.
Spolužiaci	Listopad 2008, Žilina, Slovensko	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Stanica Žilina-Zárečie
Tematický večer - <i>TRANSIT</i> 89. <i>Horizonty a hranice</i>	Prosinec 2008, Berlín, Německo	Téma kulturního směřování od revoluce 1989 a důležitosti s prezentací divadelních produkcí.
Sešit Transit 68/89	2009, Berlín, Německo	Souborné vydání čtyř časopisů s články na téma kulturních výměn.
Šance 1989 aneb Window of Opportunity	Září 2009, Praha, Česká republika	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Divadlo Archa.
Posledná historická úloha mladej generácie	Listopad 2009, Žilina, Slovensko	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Stanica Žilina-Zárečie
Varieté Gott aneb žijeme v Gottlandu?	Listopad 2009, Žilina, Slovensko	Premiéra divadelní inscenace. Produkce: Centrum experimentálního umění
Wien - Raab - Pressburg	Listopad 2009, Žilina, Slovensko	Netradiční prohlídka kombinující prvky performance vídeňské

		experimentální skupiny God's Entertainment.
Kunstschmuggel	Prosinec 2009, Berlín, Německo	Premiéra divadelní performance vídeňské experimentální skupiny God's Entertainment.
Download - magazín	Průběžně	Magazín prohlubující téma let 1968 a 1989 – eseje, publikované dobové materiály, rešerše apod.

Autorka tabulky: Daniela Zarodňanská, zdroje informací: Zipp / deutsch-tschechische Kulturprojekte / Über Zipp [online]. Berlín: relations, 2017 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <http://www.projekt-zipp.de/de/zipp/>

Výše zmíněný přehled je výkazem stěžejních aktivit, které byly realizovány v průběhu dvouletého projektu. Centrum experimentálního divadla však nakonec vykázalo také výstupy další, které se tematicky k projektu vztahovaly. Byly jimi například *Kabinet Havel* (série diskuzních večerů), vytvoření symbolického artefaktu Berlínské zdi, dílna na výrobu lampionů a lampionový průvod (ve spolupráci s Masarykovou univerzitou), promítání dokumentů a filmů a tematické koncerty.

3.4.3 Vybrané aspekty projektu

Plánování a implementace projektu. Divadlo poskytuje kulturní službu prostřednictvím repertoáru, proto jakýkoliv mezinárodní projekt nesmí ovlivnit stávající program. Jednotlivé aktivity tak musely být podřizovány plánu, který byl odevzdáván s předstihem zřizovateli (Statutární město Brno). Divadlo se tedy do projektu zapojilo minimálně. Původně plánované kulturní výměny, které měly být středobodem projektu a naplňovat jeho cíl podpory vzniku česko-německé platformy, musely být výrazně omezeny. Zatímco všechny ostatní zapojené organizace byly projektově orientované, Centrum experimentálního divadla si nemohlo dovolit vysílat své umělce.

V průběhu projektu také nastaly změny směrem k plánům, které nebylo možno ovlivnit. Jednalo se například o neuskutečnění brněnské reprízy německého partnera Kampagnel a scénické čtení T. Šenocaka, v obou případech se jednalo o neúčast z důvodu nemoci. Obě události, které měly proběhnout v listopadu 2008, musely být přesunuty. Termín se naštěstí podařilo vyjednat v rámci termínu trvání mezinárodního projektu, a to v dubnu 2009.

Partnerství. Jedním z problémů byla absence průběžných schůzí, především na úrovni umělecké dramaturgie. Partneři a účastníci projektu, kteří zpracovávali příspěvky k jednotlivým aktivitám, pracovali samostatně. Výsledek se projevil například v rámci tematického večera pořádaného divadlem. Ukázalo se, že jednotlivé příspěvky netvořily sourodý celek. S velkým nepochopením, především u diváků, se setkala jedna z experimentálních performancí skupiny God's entertainment a jejich umělecké pojetí tématu rozdělení Československa.

Výhodou naopak byla komunikace se Stephanem Krullem, který byl jednou ze zaštiťujících osob celého projektu. Centru experimentálního divadla výrazně napomohlo, že komunikace s Krullem byla vedena v českém jazyce, a byla tudíž rychlejší. Druhou výhodou byl fakt, že Stephan Krull již dlouhodobě před projektem s divadlem spolupracoval.

Finanční aspekty. Výdaje spojené s realizací aktivit Centra experimentálního divadla byly v celkové výši 18 710 EUR, přičemž finančně nejnáročnější položkou (takřka 50 %) byly výdaje spojené s honoráři. Částku 18 000 EUR přijalo divadlo jako příspěvek z mezinárodního projektu podpořeného evropským

programem Culture a Česko-německým fondem budoucnosti. 710 EUR byly příjmy jednotlivých aktivit divadlem pořádaných. Potřebné výdaje na projekt rovněž přinesly i spolupráce jiných brněnských organizací, například za organizační a finanční podpory spolku DIALOG, součinnosti s Janáčkovou akademií múzických umění v Brně a Masarykovy univerzity. Na některých aktivitách se také v rámci věcného plnění podílely soukromé firmy.

Centrum experimentálního divadla v závěru projektu definovalo několik pozitivních přínosů a dlouhodobých dopadů. Udržitelnou aktivitou, která byla iniciována v průběhu projektu, bylo například pravidelné diskuzní setkání *Kabinet Havel*, který úspěšně probíhal na půdě Divadla Husa na provázku ještě několik let po skončení projektu. Díky samotné finanční podpoře a navázáním kontaktů vznikl rovněž samostatný mezinárodní projekt *Svoboda! Svoboda?* a pokračování *Sametového festivalu*. Díky předchozím pozitivním ohlasům a úspěšným diváckým i mediálním ohlasům tento festival získal další finanční podporu iniciativy Zipp Německé spolkové nadace a Ministerstva kultury České republiky. Projekt navíc zaujal Českou televizi, která se rozhodla produkovat dva dokumentární filmy. V roce 2009 premiéroval dokument *Cirkus Havel* v režii Břetislava Rychlíka a v roce 2010 *Úsvit v Čechách* režiséra Jana Gogoly.

3.5 Závěr kapitoly

Na závěr kapitoly si můžeme shrnout zjištění/doporučení, která plynou z jednotlivých případů.

- Příspěvkové organizace nemají problém s finančními aspekty projektu tak, jak tomu (předpokládáme) bude u divadelních scén nezřizovaných. Ideálním výstupem mezinárodního projektu budou produkce divadelních představení, která zůstávají na repertoáru – v takovém případě je představení zaplánováno do běžného programu a může být financováno ze zdrojů divadla.
- Pro umělecké mobility a výměny je nejjednodušší uvažovat o vysílání režisérů, případně jiných umělců, kteří se podílejí na fázi přípravy, při reprízování však již přítomni nejsou. Další uvádění inscenací tak není podmíněno hledáním vhodných termínů, které vyhovují divadlu i hostujícími zahraničním divadlům.
- Velkou výhodou projektu je zkušenost hlavního koordinátora. Jedním z doporučení pro divadla, jež zkušenost s mezinárodní spoluprací nemají, je zapojit se do takového projektu, jehož vedení úspěšně navazuje na předchozí aktivity.
- Je na zvážení, zda repertoárové divadlo může být ideálním kandidátem na hlavního koordinátora projektu. Za příkladovými projekty a jejich řízením stojí sítě, které fungují většinou v projektově orientované struktuře. Takoví administrátoři se pak mohou plně věnovat projektům. Pracovní náplní manažerů na straně divadel je pak chod organizace jako takový.
- Realizace projektu vyžaduje pravidelnou osobní komunikaci, která umožňuje seznámení s průběžnými výsledky projektu a pochopení odlišných přístupů k práci. Taková setkání mohou být určena pro vedení partnerských organizací, případně umělecké garanty.
- Je důležité seznámit se s možnostmi partnerů, stejně jako artikulovat možnosti své, a to s dostatečným předstihem před zahájením projektu – jedná se například o omezení repertoárového divadla a nutnosti podřízení projektu jeho možnostem.
- Hmotné výsledky projektu mohou nejen napomoci publicitě, ale také udržitelnosti projektu (publikace, audiovizuální záznamy apod., které mohou dále kolovat i několik let po skončení projektu).

ZÁVĚR

Práce poskytla prvotní vhled do problematiky projektů mezinárodní spolupráce, jejímž cílem byla konfrontace teorie se zkušenostmi.

První část práce, Typologie projektů mezinárodní spolupráce, ukázala, v jakém širokém měřítku můžeme o projektech uvažovat. Důležitým poznatkem bylo, že teoreticky lze projekty škatulkovat do jednotlivých kategorií, možností prolínání v reálném světě je však příliš mnoho. Přesto je tato typologie ukázkou o jakých cílech můžeme uvažovat, jaké cesty nás k nim vedou a jaké parametry nám mohou výslednou podobu projektu ovlivnit.

Druhá část práce poskytla základní náhled ke konkrétním oblastem, se kterými se setkáváme při projektech na národní úrovni a které jsou v těch mezinárodních podstatně náročnější. Zabývali jsme se aspekty manažerskými, právními a ekonomickými.

Třetí část byla ukázkou dosud zkoumaných případových studií a vybraných témat, které konzultanti považovali za zásadní oblasti úspěchů/problémů projektů.

Komplexní výzkum není ukončen. Na řadu přichází podrobná analýza stávajících a budoucích případových studií, které dále prohloubí obraz o mezinárodní spolupráci. Jedním z budoucích úkolů bude také zjištění kompletního stavu mezinárodní spolupráce a jiných zahraničních aktivit českého divadla.

Použité prameny a literatura

Advocacy actions - Europe - ETC-CTE.org. In: Welcome to the ETC-CTE website [online]. Paris: EUROPEAN THEATRE CONVENTION, 2014 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <http://www.etc-cte.org/base.php?code=570>

Art & science | European Digital Art and Science Network [online]. Linz/Austria: Ars Electronica Linz GmbH & Co, 2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://www.aec.at/artandscience/en/>

Baltic Light Chain. In: Vilnius šviesų festivalis 2017 | www.beepositive.lt [online]. Vilnius: Vilnius šviesų festivalis Beepositive, ©2011-2017 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.beepositive.lt/en/about/projects/baltic-light-chain-2/>

BROWN G., Příprava projektů evr. spolupráce s G. Brownem, Seminář prezentován 13.11.2017, Imact Hub Praha.

ČESKÁ REPUBLIKA. SMLOUVA mezi Českou republikou a Slovenskou republikou o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmů a z majetku. In: Sběrka mezinárodních smluv. 2003, ročník 2003, částka 45, číslo 100.

ČESKÁ REPUBLIKA. SMLOUVA mezi vládou České republiky a vládou Indonéské republiky o zamezení dvojího zdanění a zabránění daňovému úniku v oboru daní z příjmů a z majetku. In: Sběrka mezinárodních smluv. 1996, ročník 1996, číslo 67.

ČESKÁ REPUBLIKA. Smlouva Světové organizace duševního vlastnictví o výkonech výkonných umělců a o zvukových záznamech. In: Sběrka mezinárodních smluv. 3. 4. 2002

ČESKÁ REPUBLIKA. Vyhláška ministra zahraničních věcí o Mezinárodní úmluvě o ochraně výkonných umělců, výrobců zvukových záznamů a rozhlasových organizací. In: Česká republika, 1964, ročník 1964, 82/1964.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 121/2000 Sb.

Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon). In: Sběrka zákonů. 7. 4. 2000

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 289/2017 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sběrka zákonů. 20.9.2017.

DB_Divadla_170210. Praha: Národní informační a poradenské středisko pro kulturu, 2017. Dostupné také z: http://www.nipos-mk.cz/wp-content/uploads/2009/02/DB_Divadla_170210.xls

DĚRGEL, Martin. Jak rozumět smlouvám o zamezení dvojího zdanění. In: Mzdová praxe [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2006 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d428v404-jak-rozumet-smlouvam-o-zamezeni-dvojihozdaneni/>

DĚRGEL, Martin. Jak rozumět smlouvám o zamezení dvojího zdanění. In: Mzdová praxe [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2006 [cit. 2017-11-10]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d428v404-jak-rozumet-smlouvam-o-zamezeni-dvojihozdaneni/>

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728483.

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 9788024756202.

DVOŘÁKOVÁ, Jana. STRATEGICKÝ PLÁN ND PRO ROK 2018. Praha: Národní divadlo, 2017. Dostupné také z: <http://www.narodni-divadlo.cz/uploads/assets/strategicky-plan-nd-pro-rok-2018.pdf>

EUROPEAN THEATRE CONVENTION. Submission of the EC Culture Programme Consultation. Paris, 2010. Dostupné také z: [http://www.etc-cte.org/uploads/docs/europe/ETC%20consultation%20Culture%20Programme%20\(2\).pdf](http://www.etc-cte.org/uploads/docs/europe/ETC%20consultation%20Culture%20Programme%20(2).pdf)

European Theatre Lab: Drama Goes Digital [online]. Paříž: European Theatre Convention, 2017 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <https://www.europeantheatrelab.eu/>

Grad Zagreb službene stranice [online]. Zagreb: GRAD ZAGREB, 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.zagreb.hr/>

GRINC, Jaroslav. Právo pro politology. Praha: Grada, 2010. Politologie (Grada). ISBN 9788024729213.

How do I register my organisation and get a Participant Identification Code (PIC)? In: European Commission [online]. Brusel: Evropská komise, 2016 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/faqs/faq-249.html>

How do I register my organisation and get a Participant Identification Code (PIC)? In: European Commission [online]. Brusel: Evropská komise, 2016 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/faqs/faq-249.html>

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Projektové řízení: Učebnice. Praha: Martin Koláček - E-knihy jedou, 2016. ISBN 9788075124319.

JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-809-0529-717.

Kapitola 19: Kulturní a kreativní odvětví v Brně – závěry a doporučení. Brno: Jihomoravské inovační centrum, 2013. Dostupné také z: http://kb.creos.cz/data/editor/File/19_kulturni_a_kreativni_odvetvi_v_brne_zavery-a-doporuceni.pdf

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOMÍNKOVÁ, Magda. Evropská politika sousedství. Euroskop.cz [online]. Praha: Vláda České republiky, ©2005-2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8714/sekce/evropska-politika-sousedstvi/>

KOSTER, Kathrin. International project management. London: SAGE, 2010. ISBN 9781412946209.

KOSTER, Kathrin. International project management. London: SAGE, 2010. ISBN 9781412946209.

Legislativa a dokumenty. Dotace EU [online]. Brno: CYRRUS ADVISORY, 2017 [cit. 2017-11-5]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/vyberova-rizeni-2014-2020/legislativa/>

Legislativa a dokumenty. Dotace EU [online]. Brno: CYRRUS ADVISORY, 2017 [cit. 2017-11-5]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/vyberova-rizeni-2014-2020/legislativa/>

Lidé v institutu. Martinu.cz [online]. Praha: Nadace Bohuslava Martinů, 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <https://www.martinu.cz/cz/institute/institut-bohuslava-martinu/lide-v-institutu/>

O Malém divadle. Jihočeské divadlo [online]. České Budějovice: Jihočeské divadlo, ©2002-2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: https://www.jihoceskedivadlo.cz/maledivadlo/o_malem_divadle

O programu. Kreativní Evropa [online]. Praha: Kancelář Kreativní Evropa, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.kreativnievropa.cz/cs/o-programu/>

O projektu. In: Parallel Lives [online]. Nitra: Asociácia Divadelná Nitra, 2015 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <http://parallel-lives.eu/project/>

O projektu. In: Divadlo F.X.Šaldy Liberec [online]. Liberec: Divadlo F. X. Šaldy, 2015 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <http://www.saldovo-divadlo.cz/j-o-s/o-projektu>

Parallel Lives [online]. Nitra: Asociácia Divadelná Nitra, 2015 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <http://parallel-lives.eu/>

Performing Arts in Hospital - The Clowndoctors. In: European Commission [online]. Brusel: © European Union, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/ce-project-details#project/64250e91-6188-4eea-a1d0-cb0a19af22e4>

PLATFORM shift+: Digital Challenges for Young People in Theatre [online]. 2017 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://platformshift.eu>

Power of Diversity - The Crossing Lines Project. In: Creative Europe Desk UK [online]. London, 2015 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.creativeeuropeuk.eu/funded-projects/power-diversity1>

Project. Fabulamundi - Playwriting Europe [online]. Rome - Italy: PAV snc di Claudia Di Giacomo e Roberta Scaglione, 2017 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://www.fabulamundi.eu/en/project/>

Project. In: Courage - Connecting Collections [online]. Hungary: RIA - Research and Innovation action, 2016 [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://cultural-opposition.eu/#project>

Přehled platných smluv. In: Ministerstvo financí ČR [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/prehled-platnych-smluv>

Přehled platných smluv. In: Ministerstvo financí ČR [online]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/dvoji-zdaneni/prehled-platnych-smluv>

Rozhovor s Vojtěchem ORENIČEM, asistentem režie/inspicientem Opery Národního divadla. Brno. 12. prosince 2017

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071798590.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Účetnictví podnikatelů po vstupu do Evropské unie. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 9788071798590.

Seznam vyhlášených mezinárodních smluv, k jejichž ratifikaci dal souhlas zákonodárny sbor a jimiž je Česká republika vázána, které jsou v evidenci MZV. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2017, 123 s. Dostupné také z: http://www.mzv.cz/public/fc/a3/3a/2519811_1769487_seznam_vyhlasenych_mezinarodnich_smluv.pdf

Seznam vyhlášených mezinárodních smluv, k jejichž ratifikaci dal souhlas zákonodárny sbor a jimiž je Česká republika vázána, které jsou v evidenci MZV. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí, 2017, 123 s. Dostupné také z: http://www.mzv.cz/public/fc/a3/3a/2519811_1769487_seznam_vyhlasenych_mezinarodnich_smluv.pdf

Showcase Conference. In: European Commission [online]. Brusel: European Commission, 2016 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/showcase-conference>

Showcase Conference. In: European Commission [online]. Brusel: European Commission, 2016 [cit. 2017-10-09]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/showcase-conference>

SLOVENSKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 595/2003 Z. z. Zákon o dani z příjmov. In: Zbierka zákonov SK. 4.12.2003.

SOJKA, Vlastimil, Monika BARTOŠOVÁ, Pavel FEKAR, Jan MAŠEK, Matěj NEŠLEHA a Ivana VAŇOUSOVÁ. Mezinárodní zdanění příjmů: smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-688-5.

SOJKA, Vlastimil, Monika BARTOŠOVÁ, Pavel FEKAR, Jan MAŠEK, Matěj NEŠLEHA a Ivana VAŇOUSOVÁ. Mezinárodní zdanění příjmů: smlouvy o zamezení dvojího zdanění a zákon o daních z příjmů. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-688-5.

SPIRIT, Michal. Úvod do studia práva. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5280-8.

SPIRIT, Michal. Úvod do studia práva. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5280-8.

STATUTE OF THE EUROPEAN THEATRE CONVENTION. Braunschweig: European Theatre Convention, 2014. Dostupné také z: http://www.etc-cte.org/uploads/ETC_STATUTE_en_revised_2014.pdf

ŠIMKO, Ján. Teória. Parallel Lives [online]. Nitra: Asociácia Divadelná Nitra, 2015 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://parallel-lives.eu/theory/>

UNIE, Evropská. Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie: Listina základních práv Evropské unie. [März 2010]. Lucemburk: EUR-OP, 2010. ISBN 9789282425725.

UNIE, Evropská. Konsolidované znění Smlouvy o Evropské unii a Smlouvy o fungování Evropské unie: Listina základních práv Evropské unie. [März 2010]. Lucemburk: EUR-OP, 2010. ISBN 9789282425725.

Vyhlášení výběrového dotačního řízení na podporu kulturních projektů vysílaných do zahraničí na rok 2018. In: Ministerstvo kultury České republiky [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyhlaseni-vyberoveho-dotacniho-rizeni-na-podporu-kulturnich-projektu-vysilanych-do-zahranici-na-rok-2018-1702.html>

Welcome to the ETC-CTE website [online]. Paříž: European Theatre Convention, 2016 [cit. 2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.etc-cte.org>

Zipp / deutsch-tschechische Kulturprojekte / Über Zipp [online]. Berlín: relations, 2017 [cit. 2018-12-19]. Dostupné z: <http://www.projekt-zipp.de/de/zip/>

Zřizovací listina organizace Národní divadlo Brno, příspěvková organizace. Brno: Statutární město Brno, 2016. Dostupné také z: <http://www.ndbrno.cz/file/4082>

ŽÁKOVSKÁ, Karolína. Základy práva pro studenty neprávnických fakult. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta životního prostředí, 2014. ISBN 978-80-7414-863-7.

ŽÁKOVSKÁ, Karolína. Základy práva pro studenty neprávnických fakult. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, Fakulta životního prostředí, 2014. ISBN 978-80-7414-863-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Závislost počtu partnerů a aktivit na velikosti projektu
Obr. č. 2	Zainteresané strany
Obr. č. 3	Zainteresané strany – mezinárodní prostředí
Obr. č. 4	Liniová organizační struktura
Obr. č. 5	Funkcionální organizační struktura
Obr. č. 6	Štábně liniová organizační struktura
Obr. č. 7	Maticová organizační struktura
Obr. č. 8	Projektová organizační struktura
Obr. č. 9	Životní cyklus mezinárodního projektu
Obr. č. 10	Formy projektu

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Právní síla norem a jiných pramenů
Tabulka č. 2	Harmonogram projektu Platform Shift+
Tabulka č. 3	Harmonogram projektu Paralelní životy
Tabulka č. 4	Harmonogram projektu European Theatre Lab: Drama Goes Digital
Tabulka č. 5	Harmonogram projektu 68/89 – Divadlo.Doba.Dějiny.

SEZNAM ZKRATEK

CED	Centrum experimentálního divadla
ETC	European Theatre Convention