

Drodzy Państwo,

przedstawiamy uzupełnienie zakresu praw i obowiązków członków ekipy filmowej w pionie produkcyjnym. Chcemy tym samym podkreślić, że współdziałanie Producenta z Reżyserem jest kluczowe dla powodzenia całego projektu filmowego czy telewizyjnego, a pojawienie się nowych funkcji w tym pionie wymaga ustalenia pełnych zakresów, by nie powodowały nieporozumień.

Naszym zdaniem najbardziej efektywna współpraca oparta jest na relacji partnerskiej, wzajemnym zaufaniu, ale też określeniu konkretnych, wspólnych celów i kierunków, w jakim film czy serial ma się rozwijać. To Producent i Reżyser będą bowiem osobami najbardziej i najdłużej zaangażowanymi w cały proces powstawania obrazu, stąd atmosfera, komfort pracy, a także to, czy cel oraz strategia działania zostały wspólnie doprecyzowane, pozostaje tak istotne dla całego projektu.

Zwracamy uwagę, że możliwe są bardzo różne warianty takiej kooperacji, czasem Reżyser jest inicjatorem projektu, współautorem scenariusza, czasem tym inicjatorem jest Producent wiodący, czasem inne osoby pełniące różne funkcje producenckie. Zdarza się, że Producentami kreatywnymi są Reżyserzy i Scenarzyści. Niemniej, gdy wychodzą ze swej roli i stają się Producentami – relacje w ekipie filmowej się nieco zmieniają.

Chcemy podkreślić, że poniższe opracowanie przygotowane jest przede wszystkim z punktu widzenia Producenta, jako osoby, która bierze na siebie ostateczne ryzyko, odpowiedzialność artystyczną, organizacyjną i wreszcie ekonomiczną oraz prawną za całe przedsięwzięcie i za ekipę filmową zaangażowaną w jego powstawanie.

Dlatego też, jako podmiot reprezentujący producentów filmowych i telewizyjnych, naszym celem było sformułowanie tych elementów, które powinny znaleźć odzwierciedlenie w ustaleniach między Producentem (m.in. wiodącym, kreatywnym, wykonawczym, liniowym, czy ds. finansowych) i Reżyserem, a w konsekwencji także w umowach. Nie przesądzając rezultatów wzajemnych ustaleń w poszczególnych punktach, chcieliśmy przede wszystkim wskazać, które tematy powinny być nieodłącznym elementem doprecyzowywania warunków współpracy. Jest to więc wykaz tego, nad czym trzeba się zastanowić, wspólnie z Kierownikiem produkcji i z Reżyserem, omówić i w rezultacie przyjąć bądź nie – w zależności od wariantu współpracy i specyfiki danej produkcji.

Zarząd Krajowej Izby Producentów Audiowizualnych

PRODUCENT WIODĄCY¹

I. PODSTAWOWE ZADANIA

- 1.1. Producent wiodący jest głównym organizatorem, liderem i zarządzającym procesem produkcji filmu, ponoszącym odpowiedzialność za jego realizację na wszystkich etapach, od etapu developmentu poprzez produkcję i finalizację postprodukcji, a także na etapie dystrybucji, szczególnie w okresie promocji – względem Koproducentów i Inwestorów, zgodnie z zatwierdzonym scenariuszem i ustalonym budżetem produkcji filmu oraz z budżetem jego dystrybucji i promocji (tzw. P&A).
- 1.2. Producent wiodący realizuje film zgodnie z przyjętymi przez siebie i zaakceptowanymi przez Koproducentów i Inwestorów, określonymi warunkami i cechami projektu, takimi jak: autorstwo scenariusza, osoba głównego Reżysera, Aktorzy stanowiący główną obsadę, a także długość filmu, zastosowana technika realizacji zdjęć i kopii wzorcowej, harmonogram produkcji, limit kosztów, liczba dni zdjęciowych, wskaźniki zużycia nośnika filmu, lokalizacja zdjęć i inne istotne okoliczności realizacji.
- 1.3. Producent wiodący ponosi odpowiedzialność za organizacyjny, ekonomiczny i artystyczny kształt filmu wobec podmiotów finansujących film i wobec otoczenia formalnego, prawnego i podatkowego, z czego wynikają jego nadrzędne kompetencje decyzyjne.

II. ZALEŻNOŚCI SŁUŻBOWE

- 2.1. Producent wiodący organizuje proces produkcji na podstawie umowy z Koproducentami, Inwestorami i innymi podmiotami finansującymi film, mając prawo do szerokiego nadzoru nad wszystkimi aspektami realizacji filmu.
- 2.2. Szczegółowe warunki współpracy między Producentem wiodącym (pracującym na rzecz i w imieniu firmy produkcyjnej), a innymi podmiotami zaangażowanymi w produkcję, określa umowa i zakres pełnomocnictwa udzielanego przez władze firmy produkującej film (np. osób wskazanych do reprezentacji w KRS), obejmująca wszystkie etapy realizacji, prawa (w tym autorskie) i obowiązki obu stron, a także wynagrodzenie oraz warunki rozwiązania umowy.
- 2.3. Producent wiodący współpracuje z Reżyserem, Scenarzystą oraz z Producentem wykonawczym, Producentem kreatywnym, Producentem liniowym (jeśli takowi występują w danej produkcji), Kierownikiem produkcji i kluczowymi członkami zespołu realizacyjnego, w tym przede wszystkim z Operatorem obrazu, Scenografem oraz Montażystą obrazu, Kompozytorem i Operatorem dźwięku, odpowiedzialnym za zgranie filmu.
- 2.4. Producent wiodący samodzielnie lub poprzez innych Producentów specjalizujących się w danym obszarze produkcji angażuje Scenarzystę filmu na podstawie umowy o dzieło (jeśli zleca mu napisanie scenariusza lub dokonanie adaptacji innego dzieła), uwzględniając jego wizję artystyczną oraz zgodność z założeniami produkcji. W przypadku zakupu gotowego scenariusza dochodzi do przeniesienia praw na podstawie umowy, która reguluje kwestie ewentualnych rozbieżności zdań między Producentem wiodącym a Scenarzystą, przy czym ostateczne decyzje podejmuje Producent wiodący, pozostawiając Scenarzyście prawo do wycofania nazwiska.
- 2.5. Producent wiodący samodzielnie lub poprzez innych Producentów specjalizujących się w danym obszarze produkcji angażuje Reżysera filmu na podstawie umowy, uwzględniając jego wizję artystyczną oraz zgodność z założeniami produkcji. W przypadku rozbieżności zdań między nim a Reżyserem lub innymi kluczowymi twórcami, ostateczne decyzje podejmuje Producent wiodący.

¹ Nazwa funkcji „Producent wiodący” jest tworem nomenklaturowym pozwalającym odróżnić osobę Producenta podejmującego ostateczne, kluczowe decyzje od pozostałych osób, których funkcje nazywają się podobnie – np. Producent kreatywny, Producent wykonawczy, Producent liniowy, Producent ds. finansowych, Koproducent, Producent towarzyszący itp.

- 2.6. Producent wiodący nadzoruje pracę innych Producentów o określonych specjalizacjach, takich jak Producent wykonawczy, Producent kreatywny, Producent liniowy, Producent ds. finansowych (lub innych specjalności dyktowanych specyfiką projektu) oraz współpracę pomiędzy głównymi realizatorami filmu, takimi jak: Scenograf, Operator obrazu, Operator dźwięku, Montażysta, Kompozytor, Kostiumograf, Charakteryzator oraz inni kluczowi współtwórcy filmu.
- 2.7. Producent wiodący jest pośrednim zwierzchnikiem wszystkich osób zaangażowanych w proces produkcji filmu, w tym szefów wszystkich pionów, departamentów i innych podgrup realizacyjnych.

III. ZASTĘPSTWO

- 3.1. W przypadku czasowej nieobecności Producenta wiodącego, jego obowiązki może przejąć wyznaczony przez niego zastępca, co w praktyce oznacza, innego Producenta o innej specjalizacji, pracującego w danej produkcji – niemniej dzieje się tak wyłącznie za jego zgodą oraz za zgodą podmiotów finansujących film.
- 3.2. Producent wiodący ma prawo delegować część obowiązków związanych z organizacją produkcji, zarządzaniem, decyzjami artystycznymi i innymi sprawami operacyjnymi na innych Producentów o różnych specjalizacjach lub na Kierownika Produkcji, a nawet na szefów lub koordynatorów pionów lub (w pewnych kwestiach formalnych i finansowych) na specjalistów ds. finansowania i specjalistów ds. prawnych, ponosząc jednak odpowiedzialność za ich realizację przez inne osoby.

IV. PRAWA, OBOWIĄZKI I ZAKRES CZYNNOŚCI PRODUCENTA WIODĄCEGO

4.1. Ogólne prawa i obowiązki Producenta wiodącego

- 4.1.1. Producent wiodący ma prawo i obowiązek uczestniczenia we wszystkich stadiach realizacji filmu, od etapu developmentu, poprzez produkcję, postprodukcję, aż po dystrybucję filmu.
- 4.1.2. Producent wiodący zobowiązany jest do organizacji prac i nadzoru nad wszystkimi aspektami realizacji filmu, stymulując efektywną współpracę pomiędzy twórcami i technikami produkcji, a jednocześnie zapewniając warunki ekonomiczne, finansowe i prawne do tworzenia filmu.
- 4.1.3. Producent wiodący nadzoruje proces tworzenia oraz proces realizacji założeń budżetowych filmu, zapewniając jego zgodność z założonymi ramami finansowymi.
- 4.1.4. Producent wiodący podejmuje ostateczne decyzje dotyczące obsady, zatrudnienia kluczowych realizatorów oraz warunków technicznych i finansowych realizacji zdjęć, postprodukcji i dystrybucji.
- 4.1.5. Producent wiodący nadzoruje i koordynuje działania m.in. Producenta wykonawczego, Producenta kreatywnego, Producenta liniowego (i innych producentów różnych specjalizacji) oraz Kierownika produkcji, dbając o zgodność realizacji filmu z założoną wizją artystyczną, w zgodzie z założonym harmonogramem, kosztorysem i budżetem filmu.
- 4.1.6. Producent wiodący lub wyznaczony przez niego Producent wykonawczy, współpracuje z podmiotami finansującymi film, przedstawiając im raporty dotyczące stanu zaawansowania realizacji filmu i bieżących kosztów produkcji.
- 4.1.7. Producent wiodący odpowiada za strategię marketingową, dystrybucyjną i promocyjną filmu, zapewniając jego obecność na festiwalach oraz rynkach filmowych i telewizyjnych.
- 4.1.8. Producent wiodący ponosi odpowiedzialność za końcowy kształt filmu oraz zgodność realizacji z umowami zawartymi z Koproducentami i Inwestorami, a także ustaleniami sponsorskimi (m.in. mecenat i lokowanie produktów) i licencyjnymi.

- 4.1.9. Producent wiodący ma prawo do zatwierdzania ostatecznej wersji filmu oraz decyduje o jego finalnej formie (tzw. *producer's cut*), chyba że umowa z Reżyserem określa inne warunki.

4.2. Zakres czynności Producenta wiodącego na etapie developmentu, w okresie developmentu produkcyjnego lub w tak zwanym wstępnym okresie przygotowawczym

- 4.2.1. Producent wiodący nadzoruje rozwój projektu filmowego, a w tym zamówienie (lub zakup) scenariusza, opracowanie ostatecznej wersji scenariusza, spełniającej warunki skierowania do produkcji, we współpracy ze Scenarzystą, Script doctorem oraz innymi Autorami i Konsultantami.
- 4.2.2. Ustala wstępne warunki finansowania filmu, na podstawie kosztorysu wstępnego powstałego po analizie tekstu scenariusza i uwzględnieniu danych i parametrów wynikających z wizji Reżysera, Operatora obrazu, Scenografa i ewentualnie innych twórców projektu, jeśli ich koncepcje mają wpływ na koszt produkcji filmu.
- 4.2.3. Współpracuje z Reżyserem nad koncepcją artystyczną filmu, w tym nad koncepcją obsady, charakteru zdjęć, scenografii i muzyki, określając główne cele produkcji filmu (np. biznesowy, artystyczny, edukacyjny lub marketingowy lub ich połączenie).
- 4.2.4. Organizuje prace nad przygotowaniem pakietu producenckiego, w tym oprócz kluczowego dla pakietu scenariusza, także: streszczenia scenariusza, eksplikacji reżyserskiej, eksplikacji producenckiej, eksplikacji operatorskiej, eksplikacji scenograficznej, storyboardów i/lub animatika (opcjonalnie), sceny demo lub teasera (opcjonalnie), moodbooka z wizualizacją głównych obiektów zdjęciowych i charakteru zdjęć, planowanej obsady wraz z deklaracjami Aktorów – kandydatów do głównych ról, kosztorysu produkcji, pożądanej struktury finansowania produkcji i dystrybucji (w tym kosztorysu i budżetu P&A), wstępnego planu podziału przychodów z zaznaczeniem korytarzy pierwszeństwa i kluczowych czynników dystrybucji (tzw. *recoupment* planu), estymacji przepływów finansowych (tzw. *cash flow-in* i *cash flow-out*) oraz materiałów promocyjnych.
- 4.2.5. Negocjuje umowy z Koproducentami, Inwestorami, Sponsorami, Donatorami, Licencjobiorcami i Dystrybutorem oraz Agentami sprzedaży, celem pokrycia i zamknięcia budżetów: developmentu, produkcji, postprodukcji i dystrybucji, kooperując w tym zakresie z Producentem wykonawczym.
- 4.2.6. Kooperuje z Dystrybutorem filmu w zakresie wstępnej promocji filmu, realizowanej na etapie developmentu (np. konferencja ogłaszająca start produkcji i obsadę).
- 4.2.7. Współpracuje z podmiotami finansującymi film, przedstawiając im raporty dotyczące stanu zaawansowania realizacji filmu i bieżących kosztów produkcji.
- 4.2.8. W przypadku spełnienia wszystkich warunków pozwalających na dalsze prace – kieruje film do produkcji (tzw. skierowanie filmu do produkcji).

4.3. Zakres czynności Producenta wiodącego w okresie przygotowawczym

- 4.3.1. Producent wiodący zapewnia finansowanie okresu przygotowawczego, ze szczególnym uwzględnieniem płynności finansowej (stosunek *cash flow-in* do *cash flow-out*).
- 4.3.2. Producent wiodący akceptuje ostateczny kształt kosztorysu (tzw. kosztorys produkcyjny) w ramach zatwierdzonych w koprodukcji ram budżetowych i harmonogramowych produkcji, w tym w szczególności ramy okresu zdjęciowego z liczbą dni zdjęciowych oraz datę przyjęcia kopii wzorcowej, korelującą z planowaną datą premiery filmu, kooperując w tym zakresie z Producentem liniowym/Kierownikiem produkcji.
- 4.3.3. Nadzoruje proces obsadzania pozostałych ról pierwszoplanowych, drugoplanowych i ewentualnie trzecioplanowych i epizodystów.
- 4.3.4. Akceptuje obsadę w porozumieniu z Reżyserem, Reżyserem obsady i Producentem kreatywnym.

- 4.3.5. Współpracuje z kluczowymi członkami ekipy filmowej przy wyborze strategicznych lokalizacji zdjęć, lokacji pod obiekty zdjęciowe i przy ustalaniu technicznych aspektów realizacji filmu.
- 4.3.6. Współpracuje z podmiotami finansującymi film, przedstawiając im raporty dotyczące stanu zaawansowania realizacji filmu i bieżących kosztów produkcji.
- 4.3.7. Akceptuje stopień gotowości do zdjęć i zezwala na rozpoczęcie okresu zdjęciowego.

4.4. Zakres czynności Producenta wiodącego w okresie zdjęciowym

- 4.4.1. Producent wiodący zapewnia finansowanie okresu zdjęciowego, ze szczególnym uwzględnieniem płynności finansowej (stosunek *cash flow-in* do *cash flow-out*).
- 4.4.2. Zapewnia możliwość realizacji zdjęć i zachowanie zgodności z harmonogramem i budżetem.
- 4.4.3. Akceptuje i opiniuje, wspólnie lub za pośrednictwem Producenta kreatywnego materiały dziennej produkcji, wskazując ewentualne poprawki w sposobie ich realizacji na kolejne dni zdjęciowe lub konieczne powtórzenia (tzw. przekrętki).
- 4.4.4. Monitoruje postęp prac i podejmuje decyzje w przypadku problemów produkcyjnych.
- 4.4.5. Kooperuje z Dystrybutorem filmu w zakresie wstępnej promocji filmu, realizowanej na etapie produkcji (np. konferencja prasowa na planie filmu).
- 4.4.6. Współpracuje z podmiotami finansującymi film, przedstawiając im raporty dotyczące stanu zaawansowania realizacji filmu i bieżących postępów i kosztów produkcji.
- 4.4.7. W przypadku spełnienia wszystkich warunków pozwalających na dalsze prace (w tym realizacja 100% założonego materiału zdjęciowego) – kieruje film do postprodukcji (tzw. skierowanie filmu do postprodukcji).

4.5. Zakres czynności Producenta wiodącego okresie montażu i udźwiękowania

- 4.5.1. Producent wiodący nadzoruje proces montażu obrazu, dbając o zgodność finalnej wersji filmu z założeniami artystycznymi i finansowymi.
- 4.5.2. Współpracuje z Reżyserem, Kompozytorem i Konsultantem muzycznym nad stworzeniem wytycznych w kwestii kreacji muzyki. Akceptuje wersję demo muzyki i pozwala na rozpoczęcie nagrań muzycznych.
- 4.5.3. Współpracuje z Reżyserem, Montażystą obrazu i Operatorem dźwięku, odpowiedzialnym za zgranie, a także z Supervisorem VFX przy finalizacji obrazu, dźwięku i efektów specjalnych.
- 4.5.4. Kooperuje z Dystrybutorem filmu w zakresie wstępnej promocji filmu, realizowanej na etapie postprodukcji (np. plakat i pierwsze teasery filmu).
- 4.5.5. Uczestniczy w przyjęciu obrazu, przyjęciu dźwięku, przyjęciu muzyki, przyjęciu wizualnych efektów specjalnych (VFX) oraz przyjęciu filmu (kolaudacja).
- 4.5.6. Akceptuje finalną wersję filmu w porozumieniu z Koproducentami i Inwestorami oraz innymi podmiotami finansującymi film, jeśli podpisane umowy nadają im takie prawo.

4.6. Zakres czynności Producenta wiodącego w okresie prac końcowych

- 4.6.1. Producent wiodący akceptuje kopię wzorcową, opracowania (np. napisy tłumaczeń/wersje językowe/audiodeskrypcja) i materiały promocyjne filmu.
- 4.6.2. Współpracuje z Dystrybutorem i jego firmą, a w tym z Szefem marketingu oraz opcjonalnie z agencjami marketingowymi przy strategii promocyjnej.
- 4.6.3. Nadzoruje przekazanie materiałów wyjściowych i kopii filmu do archiwizacji.
- 4.6.4. Producent wiodący zapewnia obecność filmu na festiwalach i rynkach filmowych, biorąc czynny udział w festiwalach, marketach filmowych i innych imprezach branżowych.

- 4.6.5. Po zakończeniu wszystkich prac związanych z postawieniem filmu przygotowuje wspólnie z Producentem wykonawczym, Producentem liniowym i Kierownikiem produkcji – raport końcowy (lub sprawozdanie organizacyjno-ekonomiczne), zawierające porównanie planu z wykonaniem na poziomie kosztów, harmonogramu i technologii oraz zamyka produkcję filmu, rozwiązując KPF (tzw. kierownictwo produkcji filmu).
- 4.6.6. W przypadku spełnienia wszystkich warunków pozwalających na dalsze prace (w tym pełne rozliczenie filmu i przygotowanie wszystkich materiałów wyjściowych) – kieruje film do dystrybucji (tzw. skierowanie filmu do dystrybucji).

4.7. Zakres czynności Producenta wiodącego na etapie dystrybucji, w okresie promocji filmu

- 4.7.1. Producent wiodący, kooperując z Dystrybutorem, Agentami sprzedaży i innymi podmiotami ustalając szczegółową strategię dystrybucyjną i promocyjną filmu na rynku krajowym i międzynarodowym.
- 4.7.2. Współorganizuje kampanię promocyjną, w tym premiery (krajową i światową), pokazy prasowe i festiwalowe.
- 4.7.3. Czynnie uczestniczy w premierach filmu, kampaniach promocyjnych i kampaniach PR-owych oraz różnego rodzaju pokazach związanych z promocją.
- 4.7.4. Analizuje estymacje dotyczące frekwencji kinowej filmu i opracowuje z Dystrybutorem warianty działania w pierwszej fazie dystrybucji filmu.

V. KOMENTARZ

Relacje umowne między Producentem wiodącym a innymi twórcami filmu mają zasadnicze znaczenie dla przebiegu produkcji oraz efektywności realizacji projektu. Współpraca powinna opierać się na zaufaniu, wzajemnym poszanowaniu kompetencji oraz zgodności artystycznych i ekonomicznych priorytetów. Producent wiodący powinien dążyć do efektywnej współpracy z Reżyserem, uwzględniając jego wizję artystyczną, przy jednoczesnym zapewnieniu zgodności realizacji filmu z założeniami budżetowymi oraz wymaganiami podmiotów finansujących.

Skala i rodzaj czynności opisanych powyżej, a wykonywanych osobiście przez Producenta wiodącego w dużym stopniu zależy od osobowych predyspozycji danej osoby. Dlatego też Producenci wiodący mogą pełnić wszystkie funkcje producenckie samodzielnie lub posilkować się specjalistami w poszczególnych segmentach produkcji, wspierając się ich opiniami w podejmowaniu kluczowych decyzji. Często też Producent wiodący to właściciel lub częściowy właściciel firmy produkcyjnej pełniący jednocześnie zarząd w danej firmie (tzw. zarząd KRS-owy) lub będący jej właścicielem. Wówczas cele firmy i osoby pokrywają się, a oceniający pracę Producenta wiodącego jest jednocześnie ocenianym. Wówczas Producent ponosi całkowite ryzyko za projekt, w tym biznesowe.

Relacje między firmą produkcyjną a Producentem wiodącym mogą jednak polegać na zatrudnieniu dedykowanego Producenta do dużej firmy, w której Prezes zarządu nie musi uczestniczyć bezpośrednio lub nawet pośrednio w produkcji filmu (tak dzieje się w koncernach mediowych). Wówczas można mówić o konkretnej roli Producenta wiodącego opisanej w umowie z firmą produkcyjną.

Najważniejsze kwestie regulowane umową Producenta wiodącego z firmą produkcyjną obejmują:

- *Określenie parametrów technicznych filmu (technologia, długość, budżet, harmonogram).*
- *Określenie parametrów artystycznych filmu (autor scenariusza, reżyser, główna obsada).*
- *Szczegółowy podział obowiązków na wszystkich etapach realizacji filmu.*
- *Warunki rozwiązania umowy na poszczególnych etapach produkcji.*
- *Zasady organizacji procesu produkcji.*
- *Relacje pomiędzy twórcami i Producentem wiodącym, kompetencje i zależności służbowe.*
- *Prawa Producenta wiodącego do finalnej wersji filmu (i ewentualny udział w zyskach).*
- *Strategię promocji, dystrybucji oraz udziału filmu w festiwalach.*
- *Estymowane i pożądane parametry dystrybucji – wskaźniki oczekiwanych rezultatów.*

Dobrze skonstruowana umowa Producenta wiodącego zapewnia efektywną realizację filmu, minimalizując ryzyko konfliktów oraz optymalizując proces produkcji. Odpowiednie regulacje prawne i organizacyjne stanowią fundament skutecznej i profesjonalnej realizacji projektu filmowego. Wszystkie te kwestie mają znaczenie w sytuacji, gdy Producent wiodący nie jest właścicielem firmy produkującej film.

Kamil Przełęcki