

Sípos Anna

## A gyártásvezetők és a magyar filmipar

A gyártásvezetői munkakör a filmipar szakmái közül az egyik legkevésbé megfogható a nem szakmabeliek számára. Az operatőrrel, rendezőrel, vágóval nagyjából mindenki tudja, mit csinál, míg a gyártásvezető munkáját kevesen tudják meghatározni: nyilván köze van a gyártáshoz, de közelebbit valójában csak a szakmabeliek tudnak. A filmekben, regényekben leginkább a stáb anyjaként, pszichológusként, minden problémák megoldójaként ábrázolják őket. Napjainkban nem is a legdivatosabb filmes foglalkozások egyike, sokkal többen akarnak rendezni, forgatókönyvet írni, operatőrködni, más szóval: az alkotó stáb, a szűk értelemben vett művészek kasztjához tartozni. Pedig a gyártásvezető munkaköre nem nélküli sem a kreativitást, sem az elhivatottságot, és azt a fajta szabadságot sem, ami a filmes munkával együtt jár – gondolok itt kifejezetten a szabadúszásra, ami eltér az alkalmazotti léttől és gyakori a filmiparban. Viszont alapvetően más személyiséget igényel, mint az alkotóként nyilvántartott szakmák: a kreativitása teljesen másban nyilvánul meg, amire majd a későbbiekben kitérek.

Tanulmányom, melynek kiindulópontját személyes motivációm és szakmai tapasztalatom jelenti,<sup>1</sup> abból az egyszerű kérdésből indul ki, hogy „kicsoda” is a gyártásvezető, és mi is a munkája pontosan? Mivel a témának elég kicsi a szakirodalma, ezért munkám során nagyban támaszkodtam szakmai háttérinterjúkra. Olyan gyártásvezetőkkel beszélgettem tapasztalataikról, élményeikről, munkamódszereikről és eljárásairól, akik jól ismerik a különféle gyártási struktúrákat, mert régóta dolgoznak a magyar filmszakmában, régóta dolgoznak egy adott filmtípusban

(szervizmunka, játékfilm, rövidfilm, reklám), esetleg más típusban is dolgoztak már, így van összehasonlítási alapjuk. Interjúalanyaimat több korosztályból válogattam, épp azért, hogy minél szélesebb betekintést kapjak.<sup>2</sup>

### A legmagasabb beosztású szakmunkás

Egyszerű megfogalmazásban a gyártásvezető a produkció pénzügyi, HR- és logisztikai főnöke, az első ember ezen a vonalon a producer után, „a legmagasabb beosztású filmes szakmunkás”<sup>3</sup>, az ütközőpont a stáb és a produceri réteg között. A gyártásvezető felügyeli a gyártást, a produkciót anyagi és szervezési (azaz nem művészeti) szempontból, az ő felelősségi körébe, illetve feladatai közé tartozik az előkészítés, a forgatás és az utómunka megszervezése. Az előkészítéshez tartozik a stáb felállítása, a különböző technikai eszközök (kamera és tartozékai, lámpák, illetve egyéb, a világosításhoz szükséges felszerelés stb.) beszerzése, rendelkezésre állítása, a színészkiválasztás felügyelete, megszervezése, a helyszínek leszerzése, az egyéb szükséges feltételek megteremtése (pl. biztosítás kötése, catering biztosítása stb.), és ezeknek az adminisztrációs és háttérmunkáknak az irányítása. Mindezek előtt még a különböző, gyártásban irányadó dokumentumok elkészítéséért is felel (a forgatókönyv megismerése után, igazodva az előre megadott feltételekhez): költségvetés megírása, diszpos könyv elkészítése vagy elkészíttetése<sup>4</sup>,

1 2008 óta dolgozom gyártási vonalon, azóta, hogy felvettek a Színház- és Filmművészeti Egyetem gyártásszervező szakára. Az azóta eltelt idő alatt több területen (vizsgafilm, kisjátékfilm, reklámfilm, dokumentumfilm, tévéfilm, nagyjátékfilm, videoklip, társadalmi célú reklám, nemzetközi koprodukció, televíziós műsorok) is dolgoztam gyártásvezetőként, felvételvezetőként, koordinátorként, producerasszisztensként és utómunka-koordinátorként.

2 Itt szeretném megköszönni interjúalanyaim idejét, munkáját, kutatásomhoz nyújtott támogatásukat.

3 Forrás: a szerző interjúja Nagy Edit gyártásvezetővel. Az interjú időpontja: 2013 tavasz.

4 Ez „iskolánként” változó: a régi gyártási rendszerben Magyarországon ez konkrétan a gyártási csapat feladata volt, napjainkban vi-

az ebben szereplő listák – színészlista, jelmezlista, helyszínlista stb. – összeállítása, ezek eljuttatása a megfelelő részlegvezetőkhez, és annak ellenőrzése, hogy az előkészítés folyamatai rendben megtörténhessenek. Tehát összefoglalva: a gyártásvezető dolga az előkészítés során, hogy lehetővé tegye a forgatást a kitűzött időpontban az adott helyszíneken, a szükséges szereplők, alkotók, stábtagnak és technikai eszközök jelenlétével, az adott pénzügyi és jogi keretek betartása mellett. Ehhez folyamatos kommunikációra van szükség a stábtagokkal, a helyszíni kontakttal, valamint az eszközök tulajdonosaival, általában az ún. rental cégekkel. Az alkotókkal (rendező, operatőr, vágó, zeneszerző) való egyeztetés, illetve gyakorlati kommunikáció, tájékoztatás azokban az ügyekben, amelyekhez nincs kifejezetten szükség magára a producerre, szintén a gyártásvezető dolga.

A forgatás ideje alatt, miután mindezt biztosította, legfőbb feladata az, hogy betartassa a költségvetést, illetve hatást gyakoroljon a stábra, hogy minden a tervek szerint haladjon, valamint megoldja az esetlegesen felmerülő problémákat úgy, hogy közben a filmalkotás lehető legjobb minőségű megvalósítása, a törvényi, jogi keretek betartása és a lehető legjobb munkafeltételek megteremtése is szempont legyen. Az utómunkálatok során, ha az adott produkciónak nincs külön utómunka-koordinátora, a gyártásvezető célja a különböző fázisok megfelelő lefolyásának felügyelete a költségvetés betartása mellett. Ha van külön ember az utómunka koordinációjára, akkor általában a folyamat pénzügyi felügyelete lesz a gyártásvezető dolga. De előfordulhat az is, hogy erre a szakaszra felvesznek egy utómunka-gyártásvezetőt. A költségvetési pénzekkel a gyártásvezető általában folyamatosan elszámol a producer felé, de a produkció befejezése után készíti el a végső elszámolást, amelyből kiderül, hogy a tervekhez képest mennyibe került a film valójában.<sup>5</sup> (Azt, hogy végül pontosan mely szervek felé és hogyan kell elszámolni, azt az adott produkció műneme és a megrendelő/támogató elvárásai szabályozzák.) Szerencsés esetben egy gyártásvezető a produkció legelső pillanatától, akár a könyv/treatment elfogadásától és a

gyártásba vételtől dolgozik az adott filmben addig a pontig, amíg a producer ezt szükségesnek látja (pl. lehetséges, hogy a bemutató után is vannak még olyan elszámolások, amelyeket a gyártásvezetőnek kell elkészítenie, például bizonyos pályázatok kiírói, támogatók felé).

A gyártásvezető a hierarchiában a producer (producerek) alatt helyezkedik el, és az összes produkciós részleg fölött áll, de arról megoszlanak a vélemények, hogy az ABL alkotók (*above the line*, azaz művészeti munkát végzők) felett áll-e, vagy velük egy szinten, csak más szempontból, azaz: nem a rendező főnöke, de a rendező sem az ő felettese. Egy szinten állnak, csak más területért felelősek, bár ez filmtípusonként is változik.<sup>6</sup>

Ahhoz, hogy a most hazánkban jelenlévő gyártási típusokat, struktúrákat jobban megérthessük, és ezen belül megvizsgálhassuk a gyártásvezető munkáját, tekintsük át a magyar film gyártástörténetét az utóbbi pár évtizedre fókuszálva.

## A magyar filmgyártás átalakulása: történeti kontextusok

Varga Balázs madártávlatú összefoglalása a rendszerváltást megelőző magyar filmgyártásról egy olyan kialakult stúdiórendszer-szerkezetet, műhelyrendszert ábrázol (a szocialista, állami stúdiórendszer időszakát jellemezve), amelynek egyik fő pillére, hogy a stúdióknak, gyáraknak alkalmazottai, állományba vett dolgozói voltak.<sup>7</sup> Mindez meghatározta a szakmába kerülés lehetőségeit is. Ha valaki be akart kerülni a szakmába, gyakornoknak kellett jelentkeznie, és általában két év gyakornokság után (ha a munkakönyvét aláírták) kerülhetett állásba és helyezkedhetett el az adott terület alsó lépcsőfokán. Ezt követően pedig szép sorban végigjárhatta a ranglétrát. Természetesen voltak olyan szerencsések, akik jobb helyzetbe kerülhettek, nem feltétlenül kellett végigvárniuk a gyakornoki éveket. Az állami, szocialista stúdiórendszer és filmgyártás tehát erősen szabályozott, stabil

szont egyre inkább teret hódít az amerikai stúdiórendszer módszere, ahol ezeket az asszisztencia végzi.

<sup>5</sup> Az egyszerűség kedvéért írok filmet, de ez ugyanígy igaz a reklámfilmre is.

<sup>6</sup> Az interjúalanyain ebben a kérdésben eltérő véleményeket fogalmaztak meg,

<sup>7</sup> Varga Balázs: *Filmrendszerváltozások*, Budapest: L'Harmattan Kiadó, 2016. p. 23.

mechanizmusok szerint működött. Ez a rendszer alapjaiban változott meg a rendszerváltás táján. A stúdiók már az 1980-as évek második felében önálló vállalatokká alakultak. A rendszerváltás után, az 1990-es évek elején, egész pontosan 1991-ben létrejött a Magyar Mozgóképi Alapítvány (MMA), amely pályázati alapon osztotta el az állami költségvetésből a filmszakmára jutó pénzt.<sup>8</sup> Létrejöttek magáncégek, azaz produceri irodák is, és a nyugati kapcsolatok erősödésével, valamint a technika gyors fejlődésével színesedett a filmszakma: egyre nagyobb számban jelentek meg a külföldi megrendelők, akik bér munkában filmeket, reklámokat rendeltek a magyar gyártócégektől.

A magyar filmszakma átalakulásában mindig is fontos szerepet játszott a szabályozás és a támogatási rendszer alakulása. Az MMA-ból 1998-ban MMKA (Magyar Mozgóképi Közalapítvány) lett, amelynek megszüntetéséről 2011-ben döntött a kormány a felhalmozott, konszolidálhatatlan adósságállomány okán. Jogutódjaként létrejött a Magyar Nemzeti Filmalap, amely 2011 óta felelős az egészestés mozifilmekre szánt költségkeret kiosztásáért. A televíziós forgalmazásra szánt alkotások az NMHH Médiatanácsának pályázati rendszere alá tartoznak. A rendszerváltás óta eltelt időben a nemzetközi pályázati rendszer is egyre elérhetőbbé vált a magyar gyártók számára (pl. Eurimages). A 2004-es filmtörvényben létrehozott befektetési és adókedvezmények az infrastruktúra és a filmipar fejlődése és fejlesztése előtt nyitották meg a terepet. A 2000-es évek stúdióépítései, majd az adókedvezményekre épülő rendszer felfutása után elsősorban a 2010-es években a szervizmunkák és a filmipar ugrásszerű bővülése jellemzi a magyar filmet. Rengeteg külföldi gyártó cég készített Magyarországon filmeket, sorozatokat, reklámokat az anyagi és megvalósításbéli előnyök miatt (adókedvezmény, korszerű stúdiók, jó szakembergárda, nemzetközi viszonylatban alacsony bérek stb.). A nagy költségvetésű nemzetközi produkciók, valamint a döntően költségvetési forrásokból támogatott hazai produkciók mellett Magyarországon is megjelentek az alternatív filmfinanszírozási módok: a közösségi vagy magánfinanszírozás.

A hazai filmipar volumene tehát ugrásszerűen megnőtt, miközben a szektorai és a regiszterei is egyre bővültek. Mindez a professzionálissá válással és a szakosodással is együtt járt: a legtöbb produceri irodának van/lett kialakult profilja, amelynek megfelelően egy adott filmtípusra (kiszjátékfilmek, magyar vagy koprodukciós filmek, magyar reklámok, külföldi reklámok vagy bér munkák gyártására) szakosodott. Tanulmányomban – részben ezért – a gyártásvezetői munkakör tárgyalása során kiemelt figyelmet fogok szentelni a különböző filmkészítési módok és típusok közötti hasonlóságoknak és eltéréseknek.

## A gyártásvezetői munkakör meghatározása

A gyártásvezető elsődleges dolga és felelőssége a produkció szervezése, a gyártási folyamatok irányítása, hogy a forgatás napján/napjain minden szükséges szereplő, résztvevő és eszköz a forgatás helyszínén legyen a kelendő időben, és mindez az adott pénzügyi keretek között történjen a szükséges jogi és adminisztratív feltételeknek való megfelelés mellett, az írott és íratlan szabályok, valamint a jogszabályok betartásával.

Hol helyezkedik el a gyártásvezető a filmgyártás hierarchiájában? Itt elsősorban a konkrét gyártási struktúrát fogom vizsgálni, és majd csak később térek ki a megrendelő, finanszírozó fogalmára. Természetesen a gyártásvezető minden esetben a producer alatt helyezkedik el a ranglétrán.<sup>9</sup> Vannak az úgynevezett „vonal alatti”, avagy ATL (*above the line*) pozíciók: a leglogikusabban összefoglalva ezek a kredittel bíró, másképp fogalmazva művészeti, jogdíjas alkotók. Ők azok, akiket a legrangosabb akadémiai díjakra jelölhetnek munkájukért – Magyarországon egyébként nagyjából ők lehetnek a Filmakadémia tagjai. Ebbe a sorba tartozik a producer, a rendező, a forgatókönyvíró és a színészek. A hazai akadémiai dírendszer alapján a Filmakadémia tagok listája kiegészül még az alábbiakkal: operatőr, vágó, hangmérnök, hangmester, zeneszerző, látvány- és díszlettervező, smink,

8 ibid

9 A produceri „szint” is többféle lehet. Filmenként változó, hány producer és milyen minőségben van jelen a hierarchiában, ezt nem is szeretném részletezni, de az összes produceri szint vonal fölött van.

fodrász, és maszkmester, de ők nem ATL pozíciók.<sup>10</sup> A producer az összes többi ATL pozíció fölött áll, akárcsak általában a line producer. A magyar rendszerben a gyártásvezető pénzügyileg általában a fenti szereplők felett áll (bár a rendezővel és az operátorral többnyire a producer állapodik meg a saját gázsijukról, azonban művészetileg nem vagy nem egyértelműen dominál a fenti szereplők felett). Míg az összes részleg elismeri, hogy a gyártásvezető a felettese mind feladatkörben, mind pénzügyileg, ha a gyártásvezető és a rendező akarata ellentmond, sokszor a producer az, aki dönthet. Például a gyártásvezető mondhatja a rendezőnek, hogy valamire nincs pénz, és ajánlhatja, hogy a rendező mondjon le cserébe valamiről, de nem szólhat bele abba, hogy mi legyen az. Vegyünk egy harmincöt napos forgatást, amelyben vannak külső jelenetek. Az eredeti tervek szerint három külső napon lesz esőgép és szélgép. Majd a rendező úgy dönt, hogy további jelenetekben is szükség van esőre, viszont ez már nem fér bele a keretbe. Ekkor a gyártásvezető szól, hogy nem fér bele a költségkeretbe, így ha a rendező ezt szeretné, cserébe valamiről le kell mondania. A gyártásvezető tehet felajánlást arra vonatkozóan, hogy a rendező miről mondjon le, de a legtöbb gyártásvezető nem szól bele a művészeti részbe. A producer már inkább bele szólhat: rendben, legyen plusz két nap esőgép, de akkor tartson egy nappal rövidebb ideig a forgatás, vagy a rendező mondjon le két szélgépes napról, vagy ne legyen plusz két nap esőgép, mert dramaturgiai és művészileg amúgy sem tesz hozzá a filmhez. Ha a rendező nem ért ezzel egyet, akkor is a producer dönti el, hogy mi legyen.

Az operátornak már például valamivel könnyebben mondhat ellent a gyártásvezető, de sokszor itt is a producet hívja segítségül. Ugyanígy az időbeosztásban (*timing*) is a producer hajthat végre módosítást (amennyiben kiderül mondjuk, hogy kevés az idő az utómunkára, csak a producer kérvényezheti a Filmalaphnál a halasztást).

A könnyebb áttekintés érdekében a következőkben listába szedem a filmek gyártásában részt vevő részlegeket, és ezen belül a főbb pozíciókat és stábfunkciókat. Ebből a listából jól látszik, mennyire tagolt és hierarchikus egy nagy stáb felépítése, milyen sok és milyen aprólékosan elkülönülő tevékenységek, munkakörök vannak benne.

### **Produceri részleg**

producer(ek): főproducer, kreatív producer, executive producer, tárproducer, associate producer stb.  
producerasszisztens  
producer személyi asszisztense  
jogtulajdonos  
rendező munkatársa

### **ATL-ek**

forgatókönyvíró  
rendező  
színész

### **További jogdíjas alkotók**

operatőr  
vágó  
zeneszerző  
látványtervező  
dízlettervező  
maszkmester  
jelmeztervező

### **Írói részleg**

társíró  
dramaturg  
scriptdoctor

### **Gyártási részleg**

line producer, vagy production supervisor, vagy főgyártásvezető  
gyártásvezető  
felvétellevezető(k)  
gyártási asszisztens  
location manager  
unit manager  
location asszisztens  
produkción koordinátor  
produkción asszisztens  
transzportkoordinátor  
személyi asszisztensek  
utómunka-gyártásvezető  
utómunka-supervisor  
utómunka-koordinátor

<sup>10</sup> <http://magyarfilmakademia.hu/sections/index> (Utolsó letöltés: 2018. 03. 01.)

A következők nem gyökeresen a gyártási részleg tagjai, de a gyártás fennhatósága alá tartoznak, és nem feltétlenül önálló részlegek:

szakértők  
fordítók  
tolmácsok  
coachok  
biztosítási ügyintéző  
vámügyintéző  
completion bond<sup>11</sup>  
könyvelő  
produktions pénztáros  
jelenetfotós/werkfotós/stills photographer  
werk videós  
storyboardrajzoló  
continuity/naplóvezető/scripter

### **Casting**

castingdirector  
castingszervező  
egyeztető  
statisztaszervező

### **Asszisztencia**

első asszisztens  
másodasszisztens  
harmadasszisztens  
set PA<sup>12</sup>  
office PA  
runner

### **Kameracsapat (fejük az operatőr)**

kameraoperátor(ok)  
focus puller  
kameratechnikus/HD-technikus/loader/kameraasszisztens  
videoasszisztens/videós  
adatmentő/data wrangler

DIT (Digital Imaging Technician, nem összekeverendő az adatmentővel!)

kábeles  
kameraautó-sofőr

### **Világosítók**

fővilágosító  
best boy  
világosítók  
traineek  
világosítóautó-sofőr  
aggregátorkezelő

### **Riggerek<sup>13</sup>**

rigging gaffer  
rigging best boy  
rigger

### **Grip<sup>14</sup>**

key grip/fahrtmester  
gripesek  
cranegrip  
head technician/fejtechnikus

### **Hang**

felvételi hangmérnök  
mikrofonos  
kábeles

### **Berendezés**

art director  
berendező  
berendező asszisztense  
kellékes  
prop buyer  
játzóautó-koordinátor (PVC)  
állatidomár  
állatréner

11 Befejezési garanciát, biztosítást nyújtó cég. Bizonyos szempontból a producer fölött áll, inkább finanszírozónak számít. Nem a szigorúan vett stáb része.

12 A PA jelentése produktions asszisztens, angolul production assistant, ezt magyarul leggyakrabban PA-ként rövidítve használják.

13 Előkészítő világosító csapat: a világosító csapat részei, de működhetnek külön unitként.

14 Régebben a világosító/kameracsapat vagy részleg részének tekintették. Az utóbbi években, főleg az amerikai bérmunkák hatására, önálló részleggé nőtte ki magát.

food stylist<sup>15</sup>  
 mock-up atrist<sup>16</sup>  
 stain artist<sup>17</sup>  
 grafikus

### **Jelmez**

jelmeztervező  
 jelmezkivitelező  
 stylist  
 öltöztető  
 jelmezasszisztens

### **Smink**

prosthetic<sup>18</sup>  
 maszkmester  
 sminkmester  
 sminkes  
 sminkasszisztens  
 fodrász  
 fodrászasszisztens

### **Technika/SFX (special effects)**

SFX-supervisor  
 SFX-technikus  
 SFX-ügyelet  
 pirotechnikus  
 fegyverszakértő  
 fegyvertechnikus

### **Építészet**

építész  
 építészaszisztens  
 építész ügyelet

### **Unit<sup>19</sup>**

#### **Transzport**

transzportkoordinátor/transzportkapitány  
 sofőrök

### **Catering**

caterer  
 szakács  
 kraft személyzet

### **Munkavédelem**

munkavédelmi felügyelő / health and safety advisor  
 munkajogász

### **Speciális kameramozgatók**

steadycam operatőr  
 ronin operatőr  
 drónkezelő  
 drónoperatőr

### **Utómunka**

#### **Vágószekció**

vágóasszisztensek  
 utómunka-produkciós asszisztens(ek)

### **VFX**

VFX-producer  
 VFX-supervisor  
 compositing artist  
 CGI Artist  
 háttér  
 VFX-technikus

### **Fényelés**

fénymegadó  
 colorist

### **Hangutómunka**

utómunka-hangmérnök  
 sound designer  
 sound mixer  
 zaj-zörej brigád

15 Kifejezetten csak a filmben szereplő ételekkel foglalkozik.

16 A megjelenő termékek csomagolásával foglalkozik, leginkább reklámban fordul elő.

17 A különböző foltok, szennyeződések előállításával foglalkozik, leginkább reklámokban fordul elő.

18 A különböző preparált és művegtagok, sérülések előállításával foglalkozik.

19 Ebbe a részlegbe tartozik az összes háttérkiszolgáló busz és eszköz kezelője, vezetője, üzemeltetője, például irodabusz, honey wagon (WC-busz), étkezőbusz, öltöző, smink, lakóbuszok, trailerek, aggregátorok stb.

Ezek az alappozíciók, ezekenkívül minden részlegnek lehet tetszőleges számú asszisztense és gyakornoka (amennyire szükség van, és amennyi a költségvetésbe belefér). Ha egy részleg nagyon nagy, lehet külön koordinátora, illetve külön sofőrje is. A legtöbb élőszereplős nagyjátékfilmben ezek a részlegek fordulnak elő, de van, amikor némelyik részleg kimarad – például nincs rá szükség vagy pénz. Ha egy produkcióban egy terület kiemelten fontos szerepet kap, akkor előfordul, hogy arra külön részleget hoznak létre. Például egy mosóporreklámban a foltok gyakran a főszereplők: ilyenkor elvárás, hogy látványos, mégis hiteles, és semmiképpen sem visszataszító foltok készüljenek. Ebben az esetben a berendezés részleg kiemelt embere, de az is lehet, hogy akár négy-öt ember csak a foltokkal foglalkozik. Így jött létre a *stain artist* munkakör. Dokumentumfilmben például ennek töredéke a stáb – nemcsak pénzügyi okok miatt, hanem azért is, mert a dokumentumfilm mégiscsak a valóság rögzítését és bemutatását célozza, így a legtöbb fent említett pozíció és részleg egyáltalán nem indokolt benne. Ráadásul, mivel sokkal intimebb műfaj a játékfilmnél, és mivel amatőr szereplőkkel, azaz alanyokkal operál, legtöbbször csak minimális stáb dolgozik a forgatásán. Kisfilmben pénzügyi és méreتي okokból sem mindig van jelen az összes részleg, vagy összevont pozíciók vannak. A látványtervező egyben a jelmeztervező is, a kameracsapat segít a világosítóknak, a gyártási részleg pedig sokszor adja a cateringet. Minél nagyobb a stáb, a gyártásvezető munkája annál adminisztratívabbá válik. Minél több részleget kell felügyelnie, annál valószínűbb, hogy csak a részlegek vezetőivel érintkezik, és egyre több emberrel kell bővítenie a csapatát.

Szervizmunka esetében a gyártásvezető helyét az határozza meg, hogy milyen nemzetiségű az anyacég, és mi az ottani rendszer. Egy amerikai filmnél, reklámnál egyértelműen a stúdiórendszer a minta: leggyakrabban minden részlegnek megvannak a külföldi vezetői, alájuk tartoznak a magyar részlegvezetők és az ő embereik. Igazán nagy produkcióknál minden részlegről kettő van: a külföldi részlegekért a külföldi részlegvezetők tartoznak felelősséggel. A magyar gyártásvezető sokszor csak a magyar részlegek főnöke, de előfordul az is, hogy külföldiekért is felelhet. A klasszikus amerikai rendszerben nem igazán van olyan pozíció, ami a magyar gyártásvezetőnek teljes mértékben megfelel. Ott általában jóval több producer van, és az UPM, azaz *unit production manager* az, aki leg-

inkább a mi gyártásvezetői pozíciónkhoz közelít, közvetlenül felelős a lebonyolításért. A költségvetési kérdések azonban a line producer kezében összpontosulnak.

Az északi, például svéd vagy norvég bérmunkákban is jellemzően van külföldi line producer és gyártásvezető, akik alá közvetlenül tartozik a magyar line producer és gyártásvezető, akik alá pedig az összes hazai részleg tartozik. A line producer pozíciója, ami az utóbbi években gyakori a magyar filmekben is, a régi rendszerű főgyártásvezetőnek, vagy production supervisor-nak felel meg leginkább: ellenőrző funkciót lát el a pénzügyek terén a gyártásvezető fölött.

Reklámfilm esetén a „tápláléklánc” tetején a megrendelő, azaz az ügyfél helyezkedik el: a megrendelő részéről egy kijelölt személy dönt a fontos kérdésekben. Alatta van az ügynökségi account, illetve az ügynökségi producer, alattuk a gyártócég producere, majd a gyártásvezető. Magyar reklámfilm esetén a rendező is a gyártásvezető, illetve a gyártócég producere alatt áll, kivéve, ha nem ők hozták, hanem közvetlenül az ügyfél vagy az ügynökség kérte fel a munkára. Külföldi reklámban gyakran kettőződnek a vezető pozíciók, jelen van külföldi és magyar producer, gyártásvezető is.

Külföldi filmben a gyártási stáb fölött áll a stúdió mint megrendelő képviselője, vagy a produkciót finanszírozó, támogató szerv képviselője, attól függően, mik az adott megrendelő szerv szabályai.

Magyar játékfilm esetén a finanszírozó a Magyar Nemzeti Filmalap: ők hagyják jóvá a produkció költségvetését, forgatókönyvét és a kész végterméket. Kisjátékfilm esetén ez a finanszírozó általában a Médiatechnika. Ez a két támogató a film minden területébe beleszólhat, hogy pontosan mibe és miért szólnak bele, az produkciónként változik.

A leosztások és különbségek áttekintése után térjünk vissza a kiinduló kérdéshez: pontosan mik is a gyártásvezető feladatai?

## A gyártásvezető feladatai az előkészítés során

Magyar játékfilm esetén kezdetekben az ő dolga a költségvetés megírása a forgatókönyv alapján. Ez általában még csak egy limit költségvetés, mely folyamatosan for-

málódik, pontosabbá válik párhuzamosan azzal, ahogy egyre több konkrétum alakul ki a film körül: minél inkább konkretizálódik a rendező elképzelése, minél több alkotótársával, részlegvezetőjével egyeztet a konkrétumokról, a részlegvezetők annál pontosabb képet kapnak, annál határozottabban tudják elkészíteni saját terveiket és saját költségvetéseiket, és annál pontosabb költségvetést tud készíteni a gyártásvezető.

Még a forgatókönyvírás megkezdése előtt érdemes megszerezni – ha vannak – az adaptációs jogokat, ebbe a korai fázisba nem jellemző, hogy bevonják a gyártásvezetőt, de volt már rá példa. Fel kell kérnie a vezető stábtagokat (akiket nem a producer kér fel, ez produkciós irodánként, projektenként változik), meg kell állapodnia velük, és szerződnie is kell. Fel kell dolgoztatnia a könyvet az asszisztenciával, hogy az általuk készített diszpozícióból vagy *breakdown*-ból, valamint a különböző listákból (szereplő, jelmez, kellék stb.) a részlegvezetők hozzákezdhesenek a munkához, elinduljon az előkészítés, és kialakuljon a minél pontosabb költségvetés. El kell indítania a színészkeresést, a castingot is, majd meg kell kötnie a szerződést és megállapodást a színészekkel. Ugyanígy el kell indítani, amint lehet, a helyszíneresést, ezután megszervezni először a motívumkeresést, majd a technikai terepszemléket. A kiválasztott helyszíneket engedélyeztetni kell. (Ha magánterületről van szó, a tulajdonossal kell megállapodni, ha pedig közterületről, akkor a megfelelő hivatali szervvel.) Mindeközben végig ügyelni kell a finanszírozási háttérre: ne legyenek *cash flow*<sup>20</sup> problémák, minden szükséges kifizetés időben megtörténjen. El kell készíteni a gyártási tervet és a timingot a teljes film elkészültéig.

Ha minden rendben van, minden le van szervezve, a finanszírozási háttér rendelkezésre áll, a film leforgatható az igények alapján az adott keretek között, és a finanszírozó szervek is rábólintottak, mert a stáb eleget tett az előírt szabályoknak, akkor indulhat a forgatás. Kisjátékfilmnél nagyrészt ugyanez a folyamat, annyi különbséggel, hogy általában jóval kisebb a költségvetés, kevesebb a szereplő, a helyszín és a kellék is, és jóval egyszerűbb a film története. Ame-

rikai szervmunka esetén a helyzet egy kicsit más: itt általában nincs konkrét költségvetés, hanem egy nagyságrendi költségkeret van, melyet a stúdió állapított meg, hogy mennyiért éri meg elkészíteniük a filmet. Itt a gyártásvezetőnek nincs olyan szabad keze, mint a magyar játékfilmekben. Az amerikai produkciókban az úgynevezett PO-rendszer működik: minden egyes felmerülő költségtételhez PO-t, azaz *purchase order* íratnak (ezt így használják magyarul is, leginkább megrendelőnek lehet fordítani), melynek szükségességéről először a magyar gyártásvezető dönt. Ha ő jóváhagyta, alá kell írnia a külföldi gyártásvezetőnek és a producernek is. Így a film költségvetése folyamatosan változik, általában nő a film elkészültéig, épp ezért sokkal gyakoribbak a beszámolók, az úgynevezett *cost riportok*, amiket általában hetente le kell adnia a gyártásvezetőnek az új költségek ismeretében. Az előkészítés szervezésében nagyjából ugyanaz a rendszer, mint magyar játékfilmnél.

Reklámfilm esetén is előre meg van határozva a költségvetés, melyből a film leforog: ezt vagy a gyártásvezető készíti, ha bevonják a munkába már az elején (esetleg még a tenderidőszakban, amikor akár több gyártócég is versenyez az adott munkáért), vagy a producer, és kiadja a gyártásvezetőnek a munka kezdetén. Itt minden felmerülő új tételről az ügynökség, illetve a megrendelő dönt, amennyiben eredetileg nem volt benne a reklám briefjében/treatmentjében/elkészült storyboardjában. Mivel a reklámfilm jóval rövidebb forma a játékfilmnél, sokszor nem forgatókönyv, hanem képes storyboard az alapja, mely előrevetíti már a látványvilágot is. A szervezési folyamatok ugyanazok, annyi plusszal, hogy minden szereplővel, kellékkal, helyszínnel stb. kapcsolatban van egy elfogadási kör, amikor az ügyfél jóváhagyja az összes résztvevőt és szükséges dolgot.

Ez az időszak, azaz a konkrét gyártási előkészítés egy átlagos magyar játékfilmnél kettőtől négy hónap, kisjátékfilmnél három–hat hét, reklámfilmnél egy–nyolc hét a reklám bonyolultságától, a kerettől és a megrendelő által kijelölt timingtól függően, bér munka esetén négy vagy öt hónaptól akár egy évig is terjedhet.

20 Pénzügyi finanszírozási terv: ez mutatja meg, hogy a produkcióban mikor milyen kifizetések várhatók, és mikor mekkora forrásra van szükség.

## A gyártásvezető feladatai a forgatás során

Azt szokták mondani, hogy ha minden megfelelően van előkészítve, akkor a forgatás során a gyártásvezetőnek már nincs dolga. Nos, a valóságban ez szinte sosem így. Általában rövid az idő, így nem lehet mindent tökéletesen előkészíteni az összes forgatási napra előre, és a napi diszpó (a kitűzött napi „penzum”, forgatási terv) is folyamatosan változhat a nem várt események miatt (pl. baleset, színész megbetegszik, eső miatt elmarad egy jelenet, leáll a kamera, vagy egyszerűen csak csúszás lesz, mert a tervezetthez képest lassabban halad egy adott jelenet felvétele, túlóra lesz stb.), így a gyártásvezetőnek folyamatosan ellenőriznie és felügyelnie kell a folyamatokat. Közben állandóan konzultál a producerekkel (akik nem feltétlenül vannak ott a forgatáson). A forgatott anyag biztonságos eljuttatása az utómunka helyszínére és az anyag minőségének ellenőrzése is a gyártásvezető dolga. Valamint nagyjából az összes olyan probléma megoldása, változás engedélyezése, mely a felelősségi körébe tartozik. Az adott produkciótól, illetve a producertől függ, mennyire van szabad keze a gyártásvezetőnek a költségvetésben: mekkora az a keret, lépték/eltérés, amelyen belül önállóan mozoghat.

Ezek a feladatkörök filmtípusonként változhatnak attól függően is, hogy pontosan mekkora és milyen tagokból áll a gyártási csapat. Erre majd később térek ki részletesen. A forgatás időtartama is változó. Kiszjátékfilm esetében három–nyolc nap, magyar nagyjátékfilm esetében harminc–kilencven nap (ez a nagyon bonyolult és nagy költségvetésű filmek esetén szokott előfordulni, nem gyakori, de például a *Kincsem* hetvenöt napot forgott + VFX napok), reklámfilm esetében egy–öt nap a leggyakoribb, de léteznek akár tíz–tizenöt napos nagy költségvetésű reklámok is. Külföldi bérmunka esetén az sem ritka, hogy akár fél–egy éven át is forog egy film. Az időtartamot nagyban befolyásolja az is, hogy öt vagy hatnapos munkahetek vannak. Magyar rendszerben a hetedik nap és az ünnepnap az iratlan szabályok értelmében duplabér-köteles, így általában hatnapos munkahetekkel számolunk. Egy munkanap tizenkét óra, jellemzően kötelező fél-egy órás ebédszünettel, az ezen felüli munkavégzés túlórákat jelent a túlórákés részlegeknek. Létezik még az úgynevezett *french hours* fogalma (eredetileg onnan szár-

mazik az elnevezés, hogy a franciáknál tíz óra a munkaidő), mely tízórás munkanapot jelent kiadott ebédszünet nélkül: mindenki akkor eszik, amikor el tud szakadni a munkájától egy gyors ebéd erejéig. Az amerikai filmeknél gyakori az ötnapos munkahét: ennek oka általában az erős szakszervezeti szabályozás, mely az amerikai munkavállalókat érinti.

## A gyártásvezető feladatai az utómunka során

Magyarországon a digitális filmezés korszakában egyáltalán nem ritka, hogy egy gyártásvezető nem ért a digitális utómunkához. Van, hogy forgatás után teljesen leadja a produkciót, és a produkciós ház tagja, például egy producer veszi át, de az a gyakoribb, hogy felvesznek egy utómunka-gyártásvezetőt vagy egy utómunka-koordinátort, aki a gyártásvezető alatt végzi a szervezési munkákat az utómunka során: egyeztet a részlegekkel, kialakítja és felügyeli a workflow-t, betartatja a timingot, megszervezi a különböző kötelező filmnézési és ellenőrzési köröket (melyek filmtípusonként és finanszírozónként eltérőek lehetnek). A gyártásvezető feladata még a film során folyamatosan, illetve a film után az elszámolás elkészítése, mely kimutatja, hogy mi lett végül a film tényleges költségvetése. Ennek formái, követelményei is nagyban függenek az adott producertől, illetve a film finanszírozójától/megrendelőjétől. A film forgalmazásába/utóéletébe/fesztiváloztatásába már általában nem vonják be a gyártásvezetőt, persze erre is vannak ellenpéldák.

Külföldi bérmunka esetében gyakori, hogy csak a vágás történik Magyarországon, vagy még az se, és a teljes utómunkát külföldre viszik. Ez koprodukciós filmek esetében is gyakori, annak függvényében, pontosan mivel száll be a külföldi partner (magyarországi forgatásnál ez jellemzően az utómunka). Reklámfilm esetében vagy ugyanaz a helyzet, mint a játékfilmnél, tehát a gyártásvezető, vagy a produkciós ház embere, vagy utómunka-gyártás, esetleg koordinátor végzi a munkát, de nem ritka az sem, hogy a reklámügynökségnek van külön utómunka-részlege, és házon belül oldják meg az utómunkát. Kiszjátékfilmnél, leginkább a pénz miatt általában a gyártásvezető viszi végig az utómunkát is az elszámolás mellett. Ezért is van, hogy

azok a gyártásvezetők, akik a digitális korban rövidfilmeket gyártottak, sokkal jobban értenek az utómunkához, mint más társaik, és ezért akár nagyjátékfilm utómunkáját is tudják vinni gyártásvezetőként vagy kifejezetten utómunka-gyártásvezetőként, még akkor is, ha nincs akkora forgatási tapasztalatuk.

Az utómunka időtartama magyar játékfilm esetén a Filmalap szabályai szerint maximum egy év lehet az utolsó forgatási naptól: ekkor kell elkészülnie a DCP-nek, azaz a digitális mozikópiának<sup>21</sup>, mely tartalmazza a film végső változatát. Kisjátékfilm esetén ez maximum pár hónap, reklámfilmnél pedig pár hét attól függően, mikorra kell adásba/online az internetre kerülnie az anyagnak, illetve hány ellenőrző kört kér a megrendelő. Bér munka esetén ez a megrendelőtől függ, és gyakori az egy évnél hosszabb utómunka, de mint írtam, ez jellemzően nem Magyarországon történik – hiszen a forgatóstábok nagy tapasztalattal rendelkeznek, de az utómunka, a VFX jellemzően nem annyival drágább külföldön, mint amennyivel gazdagon strukturáltabb. Bár már egyre több utómunka-stúdió emelkedett nemzetközi színvonalra nálunk is, még nincs feltétlenül akkora kapacitásuk, amekkorát egy ilyen bér munka vagy bér munkák igényelnek.

## A gyártási csapat összetétele

A gyártási csapat feje a gyártásvezető. Alatta helyezkednek el a felvételvezetők: ez vagy a régi, hagyományos magyar rendszer szerint felvételvezető I. és felvételvezető II. vagy „helyszínes felvételvezető” és „stábos, castingos felvételvezető”, plusz produkciós asszisztensek. Kisjátékfilmekben ugyanez a csapatrendszer, de általában jóval kevesebb emberből áll, mert a feladat és a pénz is kevesebb. Nem ritka, hogy a gyártásvezető egyedül vagy maximum egy felvételvezetővel készíti a produkciót. A külföldi rendszerben vagy az azt követő magyar struktúrában a gyártásvezető emberei a location manager, a unit manager, a produkciós koordinátor, a gyártási asszisztens, plusz anynyi produkciós asszisztens, amennyit a produkció nagyságrendje megkíván.

A csapatösszetételnél nagyon fontos a bizalom: mennyire írjuk felül a csapattagunk döntését, mennyire bízunk meg benne és fogadjuk el, hogy egy részfeladathoz esetleg jobban ért nálunk. Ezen nagyon sok múlik egy jó gyártásvezető és egy gyártási csapat esetében. Sok múlik azon, hogy olyan emberekkel dolgozzunk, akiket ismerünk, és akikben meg tudunk bízni, mert nem feltétlenül lesz mindig lehetőségünk minden munkafázist külön-külön ellenőrizni, de ha olyan szakemberekkel dolgozunk, akik értenek a munkájukhoz, és ebben megbízunk, nem is kell mindent ellenőriznünk.

## Munkakörök

Az amerikai alapú rendszerben a location manager feladata a helyszínek teljes körű szervezése, a unit manager a bázis rendben tartásáért, a teljes technikai háttérért és ennek rendben tartásáért felel, a gyártásvezető asszisztense azért felelős, amivel a gyártásvezető megbízza (akár emberek felkérése, eszközök koordinálása stb.). A produkciós koordinátor a stáb közlekedéséért, utaztatásáért, diszponálásért, felszereléséért, vidéki forgatás esetében a szállásokért felel. A produkciós asszisztensek pedig a kisebb szervezési feladatokat látják el. Előfordulhat, hogy a jogosításokkal kapcsolatos dolgokra is a gyártási csapat egyik tagjának kell figyelnie, de mivel ez inkább a produceri részlegbe tartozik, leginkább a producer-asszisztens szokta csinálni – aki, bár a producer alá tartozik, hierarchiában a gyártásvezető alatt helyezkedik el, és sokszor neki is felel/besegít.

A régi magyar rendszeren alapuló működésben nagyjából egyértelmű, ki mit csinál: a helyszínes felvételvezető a helyszíneket intézi, a másik pedig a castingot és a stábal kapcsolatos dolgokat. Az már az adott gyártásvezetőn múlik, milyen feladatkörben mennyire ad szabad kezét az embereinek. Van, aki mindent a felügyelete alatt tart, és semmi nem mehet ki az engedélye nélkül, van, aki nagyobb teret enged az embereinek, több feladatot bíz rájuk, és kevésbé ellenőrzi őket. Ez attól függ, milyen típusú ember az adott gyártásvezető, és mennyire ismeri az embereit/bízik bennük, illetve mi az a munkamódszer,

<sup>21</sup> A Digital Cinema Package rövidítése a DCP, így nevezik a digitális fájlok azon gyűjteményét, azaz a digitális mozikópiát, mely a hivatalosan elfogadott digitális mozisabvány.

ami neki/nekik bevált. A felelősség azonban egyértelműen az övé, és ha hiba történik, ő a felelős érte, még akkor is, ha az emberei követték el. Például van olyan gyártásvezető, aki a kapcsolattartást a kamera- és lámpakölcsönző céggel a felvételvezetőjére bizza: megmondja neki, mekkora keretből gazdálkodhat, és azon belül ő rendeli a szükséges eszközöket. Ez főleg akkor fordul elő, ha az adott felvételvezető ehhez a területhez, jelen esetben a kamerához és lámpákhoz jobban ért, mint a gyártásvezető. Ez elég gyakran előfordul tapasztalt, idősebb, a régi kamerákon felnőtt gyártásvezetők esetében. Azzal, hogy hozzávetőleg tíz éve lényegében megszűnt a hagyományos filmre forgatás Magyarországon, és helyét szinte teljesen egészében átvette a digitális filmezés, annyira felgyorsult a technikai fejlődés, hogy az idősebbeknek gyakran nehéz ezt követnie. Gondoljunk csak bele: míg a filmes nyersanyagra történő forgatás fejlődési fokai körülbelül tízévente követték egymást, a digitális filmezés az utóbbi tíz évben robbanászerűen fejlődött és sokszor(osan) átalakult, és ezzel, valamint olcsóságával szinte teljesen kiszorította a piacról filmes nyersanyagra való forgatást. Szinte félévente kerülnek piacra az újabb és újabb, még egyszerűbb és egyre jobb minőségű digitális kamerák.

Kisjátékfilmben jóval árnyaltabb a helyzet: mivel ott nem mindig van szükség/lehetőség/pénz az összes részleg/munkakör felvonultatására, a gyártásvezető szokás szerint körülbelül mindent csinál, amire nincs ember, ha nincs külön cateringes, gondoskodik az ételről gyakran úgy, hogy akár ő maga főz, vagy kitakarítja a forgatás után a helyszínt, ha nincs pénz takarításra/set cleanerre. Vizsgafilm esetében például garantáltan nincs.

## Finanszírozási háttér

A gyártásvezető munkáját nagyban meghatározza egy adott produkció finanszírozási háttere, támogatási formája – nemcsak pénzügyileg és elszámolási tekintetben, hanem adminisztrációban és tempóban is. Ahogy korábban már írtam, a finanszírozó követelményeitől függően más-képp készül egy költségvetés, áll össze egy finanszírozás

egy magyar filmben és egy amerikai bér munkában.

Egy magyar játékfilmnél a Filmalap adott ütemezésben előre rendelkezésre bocsátja a film forgatásához szükséges költségvetést, részben a szerződési szabályok, részben a produkció által benyújtott cash flow terv alapján. Ha csak a gyártási pályázatot vesszük: amennyiben a produkció időben elszámolt a gyártás-előkészítési, vagy ha az nem volt, a forgatókönyv-fejlesztési támogatással, és időben teljesítette a megszabott feltételeket (így azt, hogy az összes stábtagnak munkaszerződése legyen kész a forgatás első napjáig), két-három ütemben megkapja a szükséges fedezetet a forgatáshoz – természetesen csak a nettó összeget. A pontos és jól átgondolt cash flow terv azért nagyon fontos, hogy a produkció ne kerüljön kinos helyzetbe, pénzhiányba: ezért kell előre eltervezni, átgondolni, mikor mennyi pénzre van szüksége a produkciónak, mikor milyen kifizetések várhatóak és tervezhetőek. Ennek megfelelően meg is kell állapodni a stábbal, illetve a partnercégekkel: nem mindegy, hogy valaki heti, havi vagy végösszámrlást kér-kap, a produkciónak mindig akkora tőkéje/fedezete kell legyen, hogy biztonsággal tudja fizetni az aktuális számlákat. A Magyar Média Mecenatúra Program által finanszírozott kisfilmeknél/tévéfilmeknél egyszerűbb a helyzet: ott a támogatási szerződés megkötésekor elutalják a megítélt támogatás nyolcvan százalékát, és ha ezzel az összeggel a film befejeztét követően elszámolt a gyártó cég és a filmet elfogadták, megkapja a fennmaradó húsz százalékot. Így, ha ügyes a gyártásvezető cash flow terve, még az ÁFA miatt sem kell aggódniuk, és egy-egy szakaszban még az ÁFÁ-t is meg tudják hitelezni a támogatásból a visszaigénylésig.<sup>22</sup>

Kisjátékfilmnél is fontos a pontos cash flow készítése, bár ott az alacsonyabb költségvetés miatt kisebb összegeket kell meghiteleznie a gyártócégnak, de mivel a kisfilmeket gyakran új, kis gyártócégek készítik, kevésbé stabil háttérrel, ott kisebb forráshiányok is jelenthetnek nagy problémát. Vizsgafilm esetében pedig sok minden függ az anyaintézménytől, annak egyéb lehetőségeitől és a rá vonatkozó egyéb szabályoktól.

Szervizprodukcióknál is szigorúan veszik a *cash flow*-t, noha a külföldi stúdiók nem feltétlenül vannak pénzhiányban, inkább szeretik a pontos terveket, és csak a kötelező minimális pénzmozgások végrehajtását. Mivel ott

<sup>22</sup> Mivel a filmgyártási támogatások nettóban értendők, így az ÁFÁ-t a gyártócégnak kell meghiteleznie önerőből, vagy ha az összeített ÁFA összege olyan magas, akkor banki kölcsönből. Ez nagyjátékfilmeknél bevett szokás.

abszolút piaci alapon megy a filmkészítés, a cash flow-szabályokhoz is piaci érdekekből ragaszkodnak.

Reklámfilm esetén a legbonyolultabb a helyzet: habár a logikus az lenne, hogy ez legyen a legstabilabb forrással rendelkező szisztéma, hiszen a legtöbb esetben piaci cég az ügyfél, amely reklámot készített (bár állami cég esetében is tudható, hogy reklámköltségre külön keret van, és mindenképp megvan a keretfinanszírozására szolgáló összeg), azonban mivel itt van a legtöbb láncszem beiktatva a sorba, ez szokott a legnehézkesebben menni. Az ügyfél klasszikus esetben ugyanis az ügynökségnek utal, és az ügynökség a gyártócégnak. Reklámfilmnél a legtöbb esetben fizetnek előleget, kivéve, ha speciális esetről van szó (mondjuk van egy keretmegállapodás vagy nagyon kicsi költségvetés, netán adminisztrációs időhiány lép fel), de az előleg nem minden esetben fedezi a gyártócégnak a fennmaradó részlet megérkezéséig felmerült költségeit. A fennmaradó összeget legtöbbször az elfogadott, kész film átadása után fizetik ki. Itt érdemes a leginkább előre tisztázni a fogalmakat, és odafigyelni a cash flow-ra. Míg a korábbi esetekben a finanszírozó eleve filmes területen oszt pénzt, itt az ügyfelek gyakran sem pénzügyileg, sem a gyakorlatban nem ismerik a filmgyártás működését. Így sajnos gyakran előfordul, hogy a gyártásvezető a forgatástól számított harmincnapos kifizetésben állapodik meg a stábbal, mert az ügynökségtől ezt az információt kapta, míg az ügyfél a harminc napot a film általa történt elfogadásától számolja, és esetleg már rég megy a film a tévében, mire a stábot sikerül kifizetni (ilyenkor sok órát el lehet tölteni annak kinyomozásával, hol vészett el az információ, és ez miért nem lett írásba foglalva). A felelősségre vonás nem sokat ér ebben a helyzetben. A legtöbb gyártócégnak úgy vélekedik, hogy nem érdemes beperelnie az ügynökséget (hiszen csak őket perelheti, mivel velük áll kapcsolatban) pár hetes fizetési csúszás miatt, ezzel kockáztatva a későbbi jó munkakapcsolatot. Ebben az esetben azt tudja tenni egy jó gyártásvezető, hogy minden jóhiszemű szóbeli megállapodás ellenére is (értsd: az ügynökség megígéri, hogy most már aztán tényleg a forgatás után harminc nappal utal) ő a biztonság kedvéért inkább nagyobb fizetési határidőben állapodik meg a stábbal, így ha az ügynökségi utalás meg is csúszik, a gyártócégnak még mindig időben ki tudja egyenlíteni a felé kiállított számlákat.

## Költségvetés

Ahogy korábban is írtam, a különböző költségvetések más-más módszerekkel készülnek, attól függően, hogy milyen filmtípusról van szó, illetve ki a megbízó. Amerikai bér munka esetén a gyártásvezető egyik legfontosabb feladata a költségek folyamatos ellenőrzése és az adminisztráció<sup>23</sup>, mivel itt lehetetlen minden egyes költségtételt külön ellenőrizni. A magyar játékfilmes költségvetés általában úgy készül, hogy a gyártásvezető előveszi az adott támogatóhoz tartozó költségvetés-sablont, végignézi a szükséges rovatokat, és feltölti. Ebből először általában a végső költségvetésnél magasabb költségvetés jön ki, mert itt gyakran inkább ráhagyással számol, hogy lássa, mi az a keret, amiből a film mindenképpen kijön. Ha kész az első verziós, úgynevezett limitköltségvetés, utána a részlegvezetőkkel történt egyeztetés után újabb és újabb pontos verzió készül, míg el nem készül az a költségvetés, ami a film végső költségvetése, és amihez képest majd történik az elszámolás. Rövidfilmek esetében gyakran kell a low budget helyzethez alkalmazkodni. Ilyenkor abból indulunk ki, hogy mi az a minimum tétel, amire szükség van a forgatáshoz, a film elkészültéhez. Mind ezt összegezve eljutunk megint a gyártásvezető feladatához: be kell tartatnia a költségvetést a saját felelősségi körén belül. Mindezen túl szervizprodukciók esetében a gyártásvezetőnek az a kiemelt felelőssége, hogy mindenről minél hamarabb tájékoztassa a line producert vagy az adott felettest, akinek beszámolási köteleységgel tartozik a produkcióban, hogy az késlekedés nélkül jóváhagyhassa vagy jóváhagyathassa a szükséges, esetlegesen felmerülő pluszköltséget. Reklám esetében kicsit könnyebb a gyártásvezető helyzete: arányaiban itt alapvetően magasabbak a büdzsék, az idő rövidegére és a piaci alapra való tekintettel ezt a legtöbb ügyfél is belátja, emiatt általában fajlagosan magasabb költségvetések is születnek. És ha a megrendelőnek bármilyen extra igénye lép fel a költségvetés elfogadása után, a gyártásvezetőnek nem kell sakkoznia azzal, hogy honnan és hogyan csoportosítsa át, hanem ki lehet fizetni a plusztételeket.

23 Forrás: a szerző háttérinterjúja Nagy Edit és Óvári Eszter gyártásvezetőkkel (Az interjú időpontja: 2018 tavasz).

## A gyártásvezető szerepe a stábben

Ahogy korábban is írtam, a filmgyártásban szigorú hierarchia működik, ha nem is annyira szigorú, mint a katonaságban. Minél nagyobb a stáb, és minél nagyobb költségvetésű, bonyolultabb a film, annál fontosabb és szigorúbb ez a hierarchia, hogy minden a lehető legjobban működjön. A gyártásvezető áll a „szakmunkások” élén, alá tartozik az összes gyakorlati részleg, az ő feladata az összes részleg munkájának kontrollálása és elősegítése. Minél nagyobb ez a stáb, a feladat annál inkább ellenőrzési és adminisztratív jellegű is.

Egy ötven-hatvan fős stábnál még lehetséges, hogy a gyártásvezető mindenkit vagy szinte mindenkit ismerjen, egy több száz fős stábnál ez szinte lehetetlen, de nem is szükséges. Egy akkora stábnál, mely a külföldi bérmunka-produkciók legyártásához szükséges, létfontosságú a hierarchia betartása, hogy minden gördülékenyen menjen, és minden meg legyen oldva. Míg egy kisebb filmnél előfordulhat, hogy a gyártásvezető egy adott problémával a kellékeshez fordul rögtön, és vele intézti el (hozzon egy másik vázát, mert a rendező elégedetlen azzal, ami a jelenetben van), majd pedig utólag szól/jut el az információ a részlegvezetőhöz az adott problémáról. Egy nagyobb apparátusú stábnál pénzügyi vagy adminisztrációs fennakadást jelenthet, ha nem a részlegvezető értesül először a problémáról és nem ő osztja ki a feladatot. Maradjunk ugyanennél a példánál: ahol a berendező alatt nyolc kellékes, tíz prop buyer<sup>24</sup> és húsz swing gang<sup>25</sup> van, a gyártásvezető nem is feltétlenül tudja, ki az, aki az adott kérdéssel foglalkozik. Ezért a leggyorsabb és legegyszerűbb a részleg vezetőjével kommunikálnia, aki tudja, ki az az ember a részlegében, aki az adott részfeladat felelőse. Ugyanez fordítva: egy nagyon nagy stábben nem lehet apróságokkal megkeresni a gyártásvezetőt, mert nem feltétlenül ő az, aki meg tudja oldani a problémát. Lehet, hogy az adott terület koordinátora, a felvételvezető vagy a részlegvezető önállóan kezeli azt a területet, így a gyártásvezetőhöz csak az őt érintő információk jutnak el, több részlet nem, mert idő, lehetőség és szükség sem mindig van rá.

Minden szempontból rendhagyó egy kisjátékfilm, mivel itt általában a költségvetés és a stáblétszám is kisebb, a gyártásvezető szinte minden problémáról tud/mindenbe belefolyik, sőt nem ritka, hogy olyan pozíciót is visz, ami alapvetően nem gyártási feladat. A legjobb példa a catering: nagyjátékfilmben, bérmunka esetén a gyártásvezető állapodik meg az adott catering céggel a létszámról, a catering díjáról, buszok bérleti díjáról, az igényekről. A konkrét menüigényeket, speciális igényeket nem is feltétlenül ő egyezteti, rábízta a koordinátorra vagy egy PA-re, de általában egy PA fordítja a menülistát is a külföldieknek, vagy juttatja el a stábhöz, ő kommunikál az ebédszünetről is a cateringgel. Míg kisfilm esetében sem szükség, sem pénzügyi lehetőség sincs cateringbusz bérlésére, sokszor még profi filmes catering céggel való megállapodásra sem. Ilyenkor előny a kreativitás és a találékonyság: megtalálni az olyan éttermeket, kifőzdéket, kiszállítócégeket, melyek a forgatás helyszínéhez közel vagy akár a helyszínen a legjobb ár/érték arányú szolgáltatást tudják nyújtani. Sőt vizsgafilm és egyéb low budget filmes produkcióimban az is gyakori volt, hogy én magam főztem gyártásvezetőként a húszfős stábra: máshogy nem tudtam volna kihozni napi ötezer forintból a teljes stábellátást. Az ugyanis alap, és ezt nagyon hamar megtanulja az ember: mindegy, hogy low budget produkcióról vagy szuperprodukcióról van szó, az éhes filmes nem dolgozik, vagy nem jól, vagy nem szívesen, vagy egyáltalán nem. Tehát törekedni kell rá, hogy az adott körülmények között a legjobb ellátást kaphassa a stáb.

## A gyártásvezető viszonya a stábbal

A gyártásvezető viszonya a stábbal szintén függ a produkció műnemétől és méretétől. Mivel a szűken vett gyártási stáb főnöke, elengedhetetlen, hogy tiszteljék és hallgasanak a szavára. Hogy ezt milyen eszközökkel éri el, ez már az adott gyártásvezetőn múlik. Lehet szigorúan és távolságtartón dolgozni, lehet szigorúan véve csak a saját munkánkat végezni, és lehet baráti légkörben, valamint

24 Az art department egyik pozíciója, az az ember, aki a kellékek beszerzésével foglalkozik

25 Az art departmentben a fizikai munkások, akiknek csak a pakolás, a nehezebb tárgyak, bútorok mozgatása a feladata.

úgy is, hogy a saját munkakörünkön és kötelességünkön túlnyúlva segítünk a munkatársaknak nemcsak a produkció érdekében, hanem csak azért is, hogy nekik könnyebb legyen a dolguk.

A stábbal való viszony egészében, és a stábtaggal fennálló viszony önmagában is fontos kérdés. Egy nagy stábnál, ahol nem ismer mindenkit az ember, nehéz személyes viszonyt kialakítani mindenkivel, de a jó hangulat, bizalmi légkör szélesebb értelemben is jó hatással lehet a forgatásra – olyanokban is jó vélemény alakulhat ki az adott gyártásvezetőről a stábben, akik nem is ismerik őt. Mivel a filmgyártás nem reggel kilenctől délután ötig tartó munka, az előkészítés, a forgatás során legalább a napunk felét a kollégáinkkal töltjük, könnyebb úgy, ha baráti, de legalábbis komfortos a légkör, amit megteremtettünk és amiben dolgoznunk kell. Nyilván nem szabad hagyni, hogy a közvetlenség, a kedvesség a tekintély rovására menjen, meg kell találni a megfelelő egyensúlyt. A kisjátékfilm ebből a szempontból is rendhagyó, mivel ott sokszor keverednek a szerepek, munkakörök, ott tudnak a legszorosabb kapcsolatok, alkotópárok, alkotócsoportok és kötődések kialakulni, ott van leginkább a gyártásvezető közvetlenül a stábtagokra utalva, és fordítva. Nem véletlenül szoktak az ott kialakult felállások később megmaradni, esetleg tovább is fejlődni. Sok rendező a nagyfilmjeit azzal a producerrel, gyártásvezetővel készíti – az alkotótársakról nem is beszélve –, akivel a kisjátékfilmjeit készítette, és akivel csapattá kovácsolódtak (Mundruczó Kornél–Petrányi Viktória, Reisz Gábor–Berkes Juli, Szimler Bálint–Osváth Gábor, Kárpáti György Mór–Molnár Dániel – hogy csak azokat a példákat említsem, melyeket közvetlen közlelől láttam). Emiatt is szerencsés, ha egy gyártásvezető „kicsiben” kezdi: ha nem feltétlenül csak végigjárja a ranglétrát, hanem önálló gyártásvezetőként kisfilmeket vállal először, és ott kialakítja a saját stábját, megtalálja a későbbi munkához a már bevált embereit. Ebben a szakmában nagyon fontos a szakmán belüli hírnév és a hitelesség, hogy a gyártásvezető kialakítsa a saját a saját „márkáját”. Például az a gyártásvezető, akiről köztudott, hogy kiáll az embereikért, nem használja ki a produkciót, odafigyel a rendezett kifizetésekre, akkor is nagy valószínűséggel talál embert egy forgatásra, amikor épp dőmping van, illetve a neki elígért stábtagnak nem hagyja cserben egy jobban fizető produkció kedvéért sem.

## Milyen a jó gyártásvezető?

Az eddig leírtak alapján elmondható, hogy vannak olyan tulajdonságok, mellyel minden gyártásvezetőnek rendelkeznie kell, függetlenül a műnemtől, melyben dolgozik. Alapvetően mindenki szerint a gyártásvezető egyik legfontosabb feladata a költségvetés elkészítése, ehhez pedig szükség van pénzügyi érzékre, némi matematikai tudásra is. Ez műfajtól függetlenül igaz a gyártásvezetői munkára. A másik legfontosabb tulajdonság a rugalmasság. A gyártásvezetőnek tudnia kell gyorsan alkalmazkodni a gyakran változó helyzetekhez, és keresnie kell a megoldást az újabb és újabb felbukkanó problémákra. Ehhez elengedhetetlen, hogy célorientált legyen, aki a megoldásra törekszik. Emellett többek szerint ugyanilyen fontos a gyorsaság és a gyors döntési képesség. A filmgyártásban sokszor nincs idő mindent alaposan átgondolni, néha hirtelen, zsigerből kell meghozni a döntéseket. Ebben pedig két dolog lehet az ember segítségére, az egyik a tapasztalat, amit számos interjúalany hangsúlyoz, mely átsegít a nehéz helyzeteken. Egy tapasztalt gyártásvezető sok mindent megélt már, így tudja, milyen helyzeteket hogyan a legértemesebben kezelni. A másik pedig, ami ennek látszólag ellentmond (mert nem tanulható, nem rutin kérdése), a zsigerek, az ösztönök, melyek megsúgják, hogy mit tegyen az ember. Ha valaki alkalmas személyiséggel rendelkezik, akár kevesebb tapasztalattal is jó gyártásvezető válhat belőle. A tapasztalat, ha valaki végigjárja a ranglétrát, csak előnyére válhat. Ezzel függ össze a határozottság is, az irányítási képesség. Az irányításhoz a gyártásvezetőnek jó csapatjátékosnak is kell lennie: tudja helyét a csapatban, jól osztja ki a feladatokat, jól ellenőrzi és jókor lép közbe, ha szükség van rá. Ebből következik, hogy jó kommunikátornak is kell lennie. Ez elengedhetetlen a feladatok hatékony kiosztásához és a problémák megoldásához is. A jó emberismeret szintén fontos, nemcsak azért, hogy jól ismerje a stábtagjait, ezáltal jól tudja delegálni a feladatokat, hanem azért is, hogy mindenkivel megtalálja a megfelelő hangot. A gyártásvezetőnek tehát kvázi stábpszichológusnak kell lennie. Elengedhetetlen a jó idegzet, a fegyelmettség, az átgondoltság és a precizitás. Végül, de alapvetően talán mindennél fontosabb a becsületesség. A gyártásvezető egyik alapeszköze, hogy bízzanak benne, legyen hitele a személyének, hogy akár olyan dolgokat is el tudjon intézni a kialakított bizalomra

építve, amit mások nem. Ehhez persze elengedhetetlen az önismeret, az önbizalom, továbbá a fizikai és szellemi állóképesség.

## Eltérések a különböző típusú filmek gyártásvezetői igényei között

Egy kisjátékfilmben a gyártásvezető sokkal inkább alkotó partner, és sokkal közvetlenebb kapcsolatban áll a stábtaggal, mint a nagyobb produkciókban. Sokszor több munkakört is vinnie kell, itt kiemelten fontos a rugalmasság és a kreativitás, hogy olyan megoldásokat találjon ki, amelyek passzolnak a kicsi méretekhez. Nem ragaszkodhat olyan szigorúan a nagykönyvben megírtakhoz, ez a műnem sok szabályszerűséget igényel, épp azért, mert sokszor nincs pénz a professzionális megoldásokra. Aki nem tud kellően rugalmas és kreatív lenni, és elfogadni, hogy itt másképp mennek a dolgok, annak nem szabad kisfilmet gyártania.

Egy játékfilmben, minél nagyobb költségvetésű, annál inkább eltolódik a gyártásvezető munkája az adminisztráció felé. Annál több a papíron tervezés, elszámolás és igazolás írása. Aki nem tud nagy struktúrában gondolkodni, annak ez nem való. Aki szeret terepen maradni, annak sem.

Reklámban a gyorsaság és a hirtelen ötletek a legfontosabbak, mivel ott szinte semmire sem marad idő, sokszor kell megszegni az írott vagy íratlan szabályokat annak érdekében, hogy a produkció elkészülhessen.

A különbségek tehát, mondhatni árnyalatnyiak – számos azonos tulajdonság van és kevés különböző. Az árnyalatok mégis fontosak. Ha csak egy bizonyos tulajdonság is nem stimmel, nagy eséllyel nem válik jó gyártásvezető az adott műnemben az emberből. Kivételek persze mindig vannak, de az általános tapasztalat a fentieket igazolja.

## Végül

Tanulmányomban bemutattam, mi a gyártásvezető munkaköre, mik tartoznak a feladatai közé a különböző munkaszakaszokban, kik a csapatának tagjai, hol helyezkedik

el a stábban, mi a viszonya a költségvetéshez, és végül megvizsgáltam, milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy jó gyártásvezetőnek alapvetően a különböző típusú filmekben. Munkám során, miközben a háttérinterjúkat készítettem, meglepődve vettem észre, mennyivel több női gyártásvezetővel találkoztam, mint férfival. Pontos felmérésről ugyan nem tudok, de feltételezhető, hogy valóban több női gyártásvezető van a szakmában.

Tanulmányomat azzal a kérdéssel kezdtem, mennyiben tér el és mennyiben azonos a gyártásvezető munkája a különböző típusú filmekben. A válasz az (és ezt, remélem, elemzésem is bizonyítja), hogy a különbség a méretekben rejlik. Legyen szó nemzetközi szervizmunkáról, magyar játékfilmről, rövidfilmről, reklámfilmről vagy vizsgafilmről, mindegyik más és más struktúrát feltételez. Ezek a struktúrák pedig már csak a méretükből adódóan is eltérő munkamenetet igényelnek. Főképp emiatt tevődnek össze más-más részfeladatokból a gyártásvezető feladatai, illetve emiatt tolódnak el a hangsúlyok is a különböző részfeladatokban. Kijelenthetjük tehát, hogy a gyártásvezető munkája alapjaiban ugyanaz a vizsgált struktúrákban, csak a hatáskörök és a részfeladatok térnek el – ám ezek óriási különbséget is okozhatnak. Ebből következik, hogy bár az alapvető tulajdonságok mindenhol adóttak, bizonyos tulajdonságokra, melyeket a legutolsó fejezetben részletesen kifejtettem, hatványozottabban van szüksége a különböző típusú filmek gyártásvezetőjének ahhoz, hogy jól végezhesse a feladatát, és elmondhassa: megtalálta a neki való struktúrát.

Anna Sípós

### Production Managers and the Hungarian Film Industry

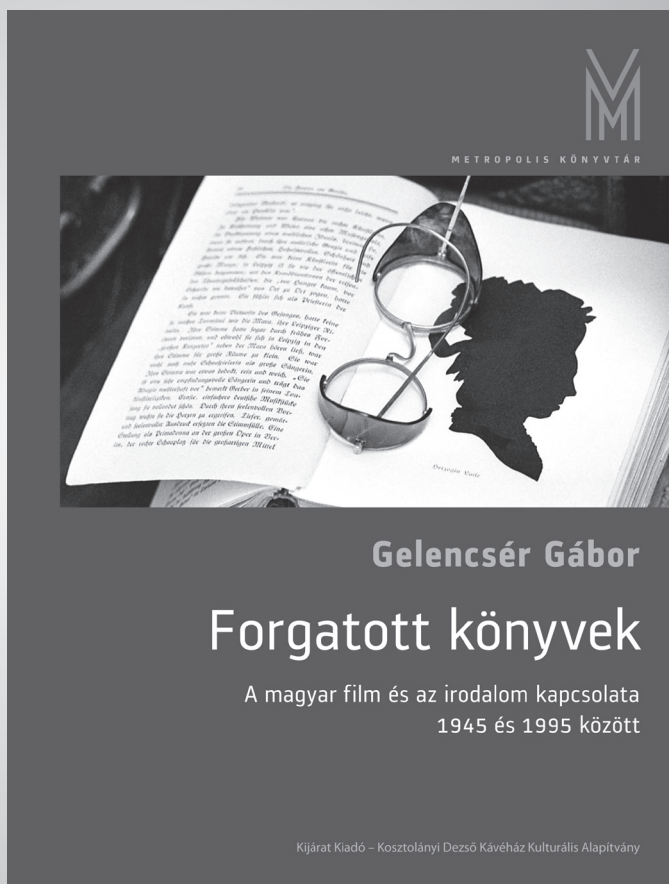
The article discusses the production managers' work in different types of productions (service productions, domestic feature films, short films, and advertisement films), and provides an overview of the Hungarian film industry from this perspective. With the help of interviews made by the author, the article gives an insight into the work of production managers, describes the production manager's position in the hierarchy of the film industry, and shows the differences of the production managers' work regarding the different types of productions. Furthermore, the article discusses what competencies are required for this job.

# Hamarosan digitális formában is elérhető!

## Gelencsér Gábor

# Forgatott könyvek

A magyar film  
és az irodalom kapcsolata  
1945 és 1995 között



## A KÖNYV DIGITÁLIS VÁLTOZATA 2019-BEN JELENIK MEG!

A digitális változat ingyenesen letölthető  
a Metropolis honlapján: [www.metropolis.org.hu](http://www.metropolis.org.hu)



METROPOLIS KÖNYVTÁR